
Geleitworte

Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer in Prag

Deutsche Unternehmen sind mit ihrem Engagement in Mittel- und Osteuropa zufrieden

Die Region Mittel- und Osteuropa (MOE) erlebte nach der Wende der frühen 90er Jahre einen wirtschaftlichen und politischen Strukturwandel, der in seiner Art einmalig ist. Inzwischen hat sich MOE zu einer attraktiven Zielregion für ausländische Investoren entwickelt. Die deutsche Wirtschaft erkannte frühzeitig das Potenzial und nutzte die Chancen einer sich internationalisierenden Wirtschaft. Stand anfangs vor allem die „verlängerte Werkbank“ im Interesse der Firmen, so änderte sich die Zielsetzung in den vergangenen Jahren. Heute ist die Region auch ein attraktiver Absatzmarkt für deutsche Konsum- und Investitionsgüter.

In den MOE-Ländern gibt es bereits mehr als 10.000 Unternehmen mit deutscher Beteiligung. Ihre Investitionen umfassen heute rund 50 Milliarden Euro. Eine erstmals -von den deutschen Auslandshandelskammern- durchgeführte Umfrage bei deutschen Unternehmen in MOE aus dem Frühjahr 2006 zeigt trotz vieler regionaler Unterschiede, dass die Unternehmen prinzipiell mit dem Investitionsklima zufrieden sind: Im Durchschnitt aller Länder berichten rund vier von fünf Firmen, dass sie ihre Investition auch heute wieder im selben Land durchführen würden.

Besonders lebhaft Beziehungen entwickelten sich zwischen der Tschechischen Republik und Deutschland. Rund ein Drittel seines Außenhandels wickelt Tschechien mit Deutschland ab; Deutschland ist seit Jahren der wichtigste Handelspartner. Mit mehr als 26 Prozent der kumulierten ausländischen Direktinvestitionen in Tschechien seit 1993 liegt Deutschland an erster Stelle. Durch die Mitgliedschaft in der Europäischen Union ist mit einer stetigen Verbesserung des geschäftlichen Umfeldes zu rechnen. Dieser Umstand und die zentrale Lage des Landes in der Mitte Europas machen Tschechien zu einem attraktiven Standort, von dem aus sich weitere Länder in Mittel- und Osteuropa erschließen lassen.

Unternehmen, die bereits in Tschechien oder anderen Staaten der MOE-Region investieren oder sich mit dem Gedanken tragen, dies zu tun, können sicher sein: Die hiesige Wirtschaft wächst weiter. Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt diese Länder auf der Gewinnerseite; ihnen ist es gelungen, das Know-how für moderne Produktionsverfahren mit moderaten Arbeitskosten zu kombinieren. Zudem macht Mittel- und Osteuropa in jüngster Zeit auch immer stärker als Standort für Dienstleistungen von sich reden. Tschechien nimmt hierbei eine Vorreiterrolle ein. Für einen bedeutenden Anteil an dieser Entwicklung zeichnen deutsche Unternehmen verantwortlich; mit ihren Investitionen sorgen sie so dafür, dass auch der „Standort D“ vom Boom in Mittel- und Osteuropa profitiert.

Bei einem Engagement im Ausland kommt es darauf an, sich nicht von Schlagworten wie ‚Billiglöhne‘ blenden zu lassen. Potenzielle Investoren benötigen Partner, die die Bedingungen vor Ort genau kennen. Mit ihrer Hilfe ist es möglich, sich ein objektives Bild zu machen. Die deutschen Auslandshandelskammern (AHKs) sind Ansprechpartner Nr. 1 für Firmen, die den Schritt ins Ausland wagen. Die Fachleute in den AHKs verfügen über ausgezeichnete Kenntnisse der lokalen Märkte. Mit ihrer Erfahrung leisten sie deutschen Unternehmen wertvolle Unterstützung bei „Geschäften in MOE“. Profitieren auch Sie von diesem Netzwerk, sprechen Sie uns an. Wir sind gerne für Sie da: Sie erreichen die Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer schnell und einfach unter www.dtiik.cz. Wir freuen uns darauf, von Ihnen zu hören!

Jan Immel

Leiter der Abteilung Unternehmenskommunikation

Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer in Prag

Deutsch-Ungarische Industrie und Handelskammer

Mittel- und Osteuropa ist die beliebteste Investitionsregion für deutsche Unternehmen. Dies hat in diesem Sommer eine Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags eindeutig belegt. Doch während einige Firmen lediglich manuelle Tätigkeiten auslagern wollen, so suchen andere Standorte, die sowohl eine gehobene Produktion als auch Forschung und Entwicklung ermöglichen. Im Dickicht der großen Zahl und Vielfalt der Standorte in den einzelnen Ländern den Überblick zu behalten und den individuell besten Platz zu finden, ist schwer. Es gibt nur wenige Quellen, die einen objektiven Vergleich über mehrere Länder bieten. Zwölf Auslandshandelskammern und Repräsentanten der Deutschen Wirtschaft haben es in diesem Jahr zum ersten Mal versucht, indem sie unter Federführung der Deutsch-Ungarischen Industrie- und Handelskammer (DUIHK) die Ergebnisse einer gemeinsamen Konjunkturumfrage veröffentlicht haben.

Das vorliegende Werk tut dasselbe und geht sogar noch einen Schritt weiter: Es ist eine hervorragende Quelle an Erfahrungen und Einschätzungen aus erster Hand, direkt von den Investoren selbst. Damit stellt es eine beeindruckende Leitschnur für Unternehmer dar, die in Mittel- und Osteuropa investieren möchten. Die auf diese Weise geschaffene Datenbasis ist enorm. Wir als DUIHK sind glücklich und stolz, dass wir den Autoren helfen konnten, ihre aufwändige Rechercharbeit von unserem Stammsitz in Budapest aus durchzuführen. Auf diese Weise konnten wir einen Beitrag zum Gelingen des Werks leisten.

Das Werk erscheint auch insofern zu einem günstigen Zeitpunkt, als Mittel- und Osteuropa momentan nicht immer für die besten Schlagzeilen sorgt. Die politischen Turbulenzen und weniger investorenfreundlichen Regierungen in Polen und der Slowakei, das lähmende Patt zwischen Regierung und Opposition im tschechischen Parlament sowie die Krise des ungarischen Staatshaushalts mit hohen Defiziten nagen am Ruf dieser Region. Aufgeklärte Investoren im Lande wissen zwar, dass diese Erscheinungen die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts nicht stark mindern und die langfristigen Perspektiven weiterhin glänzend sind; dennoch könnten sich einige potenzielle Investoren vom Medienecho abschrecken lassen. Daher freue ich mich, wenn harte Fakten belegen, dass deutsche Unternehmen in Ungarn mit dem Standort sehr zufrieden sind.

Zu diesen Fakten zählen: ein anhaltend hohes Wirtschaftswachstum zwischen drei und fünf Prozent im Jahr; eine Brückenkopffunktion mit guten Geschäftsmöglichkeiten zum Balkan, der nächsten großen Wachstumsregion Europas; qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte sowie ein bei weitem noch nicht ausgeschöpftes Innovationspotenzial.

Ungarn ist auf dem Weg sich fortzuentwickeln von der verlängerten Werkbank, hin zur wissensbasierten Wirtschaft. In Biotechnologie, Informatik, Telekommunikation, Mechatronik und Elektronik präsentiert Ungarn gute Perspektiven. Dazu bietet das Land gute Voraussetzungen für weitere Logistik- und Dienstleistungszentren.

Das erkennen auch die Investoren an: 2005 beliefen sich die ausländischen Direktinvestitionen auf rund 4,2 Milliarden Euro, die Hälfte davon waren Gelder von Firmen, die bereits im Land waren und ihr Engagement ausgebaut haben. Ich möchte aber betonen, dass das Ziel der Investitionen nicht ist, um jeden Preis Arbeitsplätze in Deutschland abzubauen. Entsprechende Klagen sind unberechtigt, da die Unternehmen immer nur einen Teil ihrer Produktion verlegen. Die Produktion und der erwirtschaftete Gewinn in Ungarn ermöglichen es, dass in der Heimat die Arbeitsplätze behalten und sogar anderweitige Tätigkeiten aufgenommen werden können. Ich bin sicher, dass das Werk dazu beitragen wird, Unternehmer, die über ein Auslandsengagement nachdenken, bei ihrer Entscheidungsfindung zu unterstützen.

Gabriel A. Brennauer

Geschäftsführender Vorstand der

Deutsch-Ungarischen Industrie und Handelskammer

Vorwort

Am 1. Mai 2004 hat die Europäische Union mit den zehn Beitrittsstaaten Mittel- und Osteuropas einen neuen Wachstumsmotor erhalten. Deren kombinierte Wirtschaftskraft entsprach zum Beitritt zwar nur ungefähr der Bayerns, aber das Wachstum der mittel- und osteuropäischen Staaten liegt weit über dem Bayerns, Deutschlands oder der EU. Von diesem Wachstum profitieren auch deutsche Unternehmen. Sie sind maßgeblich an der Aufbauleistung beteiligt und profitieren entsprechend stark von den Chancen, die sich im Osten bieten. Diese bestehen natürlich zum einen in der Erschließung eines schnell wachsenden Absatzmarktes. Noch wichtiger allerdings ist der Aspekt, in Mittel- und Osteuropa für den gesamteuropäischen Markt zu produzieren, zu beschaffen, zu forschen. Grundlage dafür sind die vergleichsweise geringen Personalkosten bei hohem Bildungsniveau in Kombination mit geringen intra-europäischen Handels- und Investitionsbarrieren. Von den größeren Beitrittsländern waren es zuerst Ungarn und dann Tschechien, die diese Barrieren bereits in Vorbereitung ihrer Aufnahme deutlich senkten und damit ein günstiges Investitionsklima auch für deutsche Unternehmen schufen. Entsprechend groß ist der Erfahrungsschatz, den deutsche Unternehmen dort beim Aufbau von Tochtergesellschaften, deren Entwicklung und deren Integration in ihre grenzüberschreitenden Wertschöpfungsnetzwerke bereits sammeln konnten. Und dieses Wissen ist großteils auch auf die Erschließung anderer Märkte und Standorte Mittel- und Osteuropas übertragbar. Daher zeigen wir an den Erfolgsbeispielen deutscher¹ Geschäftsaktivitäten in Ungarn und Tschechien, welche strategische Ausrichtung deutschen Unternehmen in Mittel- und Osteuropa zum Erfolg verhelfen kann und welche operativen Faktoren bei der Anpassung eines Geschäftssystems an das lokale Tagesgeschäft erfolgskritisch sind. Dazu haben wir über 140 Leiter deutscher Tochtergesellschaften vor Ort in Ungarn und Tschechien interviewt. Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen finden sich ebenso unter ihnen wie Top-Manager deutscher Konzerne.

Dieser Ratgeber richtet sich primär an wirtschaftliche Entscheidungsträger. Manager, die einen Eintritt in Mittel- und Osteuropa erwägen, soll er bei der Auswahl der richtigen Expansionsstrategie unterstützen und ihnen die wichtigsten Erfolgsfaktoren der operati-

¹ Unsere Untersuchungen beziehen sich auf Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum, also auf Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Der sprachlichen Einfachheit halber fassen wir diese Gruppe unter dem Begriff „deutsche Unternehmen“ zusammen.

von Umsetzung aufzeigen. Manager, die bereits mit ihren Unternehmen in Mittel- und Osteuropa präsent sind, soll er dazu anregen, ihre eigene Strategie und operative Umsetzung kritisch zu überprüfen. Theoretische und konzeptionelle Basis unserer Untersuchungen ist ein neu entwickeltes, wissenschaftlich fundiertes Modell internationaler Expansionsstrategien. Wir untersuchen, welche Strategien deutsche Unternehmen in Mittel- und Osteuropa verfolgen, welche Chancen und Risiken die Strategiewahl bedingen und welche operativen Erfolgsfaktoren Manager als besonders kritisch erachten. Unsere Aussagen stützen sich auf Fallbeispielinterviews, eine selbst durchgeführte Umfrage sowie ausgewählte Sekundärdaten. Zahlreiche Unternehmensbeispiele illustrieren unsere Befunde und zeigen jeweils, wie Unternehmen ihre Strategien in der Praxis umgesetzt haben. Diese Studie ist Teil eines weltweiten Forschungsprojekts, im Rahmen dessen wir die Expansionsstrategien deutscher Unternehmen in den BRICs-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China, den Triaden-Regionen USA, Japan und Europa sowie den südostasiatischen ASEAN-Staaten analysieren. Seit dem Start des Forschungsprojekts haben bereits über 500 Leiter deutscher Tochtergesellschaften an persönlichen Interviews im Rahmen einer dieser Länderstudien teilgenommen.² Dabei liegt unser Branchenfokus auf der verarbeitenden Industrie, speziell dem Fahrzeugbau, dem Maschinenbau, der Elektrotechnik/Elektronik, der chemischen sowie der pharmazeutischen Industrie.

Diese Studie ist jedoch mehr als nur das Ergebnis unserer eigenen Bemühungen. Wir sind einer Reihe von Institutionen und Personen zu großem Dank verpflichtet, die zum Gelingen unseres Projektes beigetragen haben. Insbesondere danken wir unseren beiden Kooperationspartnern, der Deutsch-Ungarischen Industrie- und Handelskammer in Budapest sowie der Deutsch-Tschechischen Industrie- und Handelskammer in Prag, für ihre freundliche Unterstützung unserer Recherchen. Ebenso danken wir der Herbert-Quandt-Stiftung für ihre finanzielle Unterstützung unserer Forschungsarbeiten. InPraxi, der WHU Alumniverein, hat uns den Kontakt zu vielen faszinierenden Interviewpartnern vermittelt. Ralf Dingeldein, Birgit König und Wilhelm Rall von McKinsey&Company unterstützten vor allem den konzeptionellen Teil unseres Forschungsprojektes mit wert-

² Neben dem „Managementratgeber Mittel- und Osteuropa“ sind aus diesem Forschungsprojekt bereits die folgende Ratgeber erschienen: „China Champions“, „Investmentguide Indien“, „Brazilian Brilliance“ und „American Allstars.“ Publikationen zu den übrigen Länderschwerpunkten des Projektes folgen Ende 2006. Einen Überblick über die aktuelle Publikationsliste erhalten Sie auf unserer Homepage unter www.whu.edu/intman/ies. Zudem können Sie sich bei Fragen oder Anregungen gern auch direkt an lutz.kaufmann@whu.edu oder dirk.panhans@whu.edu wenden oder uns unter +49-261-6509-321 kontaktieren.

vollen Diskussionsbeiträgen. Dr. Géza Jeszenszky, Außenminister der ersten demokratischen ungarischen Regierung, danken wir für die Durchsicht unseres Manuskriptes und insbesondere für sein aufschlussreiches Feedback zur Geschichte und Kultur Mittel- und Osteuropas. Insbesondere möchten wir uns bei unserem ungarischen Gaststudenten Zsolt Kelényi herzlich bedanken, der unsere Interviewanbahnung in Ungarn tatkräftig unterstützt hat und uns auch sonst stets mit Rat und Tat zur Seite stand. Schließlich danken wir unseren Interviewpartnern, die viele spannende Anekdoten und Erfahrungen in Ungarn und Tschechien mit uns teilten. Ihnen ist es zu verdanken, dass wir die Ergebnisse dieser Studie nicht nur mit nüchternen Zahlen belegen, sondern mit vielen Unternehmensbeispielen illustrieren und auflockern können. Für ihre bereitwilligen Auskünfte und ihre Bereitschaft zur Teilnahme möchten wir unseren Interviewpartnern herzlich danken. Ohne sie wäre diese Studie nicht möglich gewesen. Zu guter Letzt sind wir all jenen zu Dank verpflichtet, die uns bei der Erstellung dieses Buches unterstützt haben. Insbesondere danken wir Anja Meyer und Katrin Baltes für ihre organisatorische Unterstützung der Fragebogenauswertung sowie Frau Maria Akhavan und ihrem Team vom Gabler Verlag herzlichst für ihre professionelle Verlagsarbeit.

Vallendar, im August 2006

Lutz Kaufmann
Dirk Panhans