

Deutsche Firmen zieht es zu den Hotspots

Um Zukunftsmärkte mit erheblichen Wachstumspotenzialen in Asien zu bedienen, sind viele regionsspezifische Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Bei der Festlegung der richtigen Standortstrategie helfen Methoden und Vorgehen wie etwa der „Total Landed Cost (TLC)“-Ansatz, der alle Standortkriterien berücksichtigt.

VON MICHAL RIHA UND ANDRÉ KRYSIAK

Multinationale Unternehmen agieren in asiatischen Ländern mit unterschiedlichen Motiven. Hauptsächlich sind hierbei die Beschaffung von Rohstoffen beziehungsweise Produkten in Asien, die Bedienung der asiatischen Absatzmärkte und die kostengünstige Produktion in asiatischen Low-Cost-Ländern anzuführen.

Hinsichtlich der ausländischen Produktionskapazität deutscher Unternehmen belegt Asien derzeit hinter dem EU-Ausland Position zwei. Asiatische Märkte stellen einen Taktgeber des globalen Wirtschaftswachstums dar und ermöglichen zudem eine stetig wachsende Qualität von Produkten und Dienstleistungen. Für Unternehmen mit globaler Wachstumsstrategie und globalem Footprint nimmt Asien eine immer wichtigere Rolle ein – sei es im Zuge der regionalen Marktbearbeitung oder reiner Sourcing-Strategien.

Qualitätsniveau der Wertschöpfung wird unterschätzt

Hinsichtlich der Lokalisierung von Geschäftstätigkeiten lassen sich verschiedene Stufen unterscheiden. Häufig wird zunächst eine reine Vertriebsstrategie gewählt. Erst im nächsten Schritt werden einfache „Semi Knocked Down (SKD)“- oder „Completely Knocked Down (CKD)“-Montageumfänge von Follow-me-Produkten verlagert oder als zusätzliche Produktionskapazität etabliert. Das Qualitätsniveau der Wertschöpfung wird in einigen Branchen in Asien zum Teil unterschätzt. Beispiele hochqualitativer Wertschöpfung sind Halbleitertechnologien, Schienenfahrzeuge und Automotive Commodities. Die Herstellung solcher Produkte hat längst die Entwicklung von einem Standortrisiko zu einem Wettbewerbsvorteil bei der Erzeugung von Pionierprodukten vollzogen. Vielmehr steigt die Bedeutung Asiens bei der Verlagerung von Forschungs- und Entwicklungstätigkeit deutscher Unternehmen. Studien des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung belegen, dass – bei weiterhin starker Heimatbindung – circa 50% solcher Verlagerungen das Ziel Asien haben. Insbesondere technologische Hotspots sind hierbei interessant.

Neben den lokalen Geschäftstätigkeiten zur Bedienung asiatischer Märkte kann eine Global-Distribution-Strategie ebenfalls zu einer Standortentscheidung im asiatischen Raum führen.



Im Zuge der Foreign Trade Policy wurden in Indien Sonderlogistikzonen, zum Beispiel nahe Mumbai, eingerichtet. Sie locken Unternehmen unter anderem mit Steuer- und Zollvergünstigungen an.

Je größer der Umfang der zu etablierenden Wertschöpfungsaktivitäten ist, desto wichtiger wird die Standortstrategie. Ein Kontinent, der etwa ein Drittel der gesamten Landmasse des Planeten einnimmt und circa 60% der Weltbevölkerung beheimatet, weist naturgemäß eine hohe Vielfalt auf. Neben kulturellen und politischen Aspekten trifft dies auch auf infrastrukturelle und wirtschaftliche Bedingungen zu, die in regionalen Provinzen eine gewisse Homogenität aufweisen. Diese regionsspezifischen Rahmenbedingungen sind bei der Ableitung von Standortstrategien zwingend zu berücksichtigen. Letztlich sind sie Ausprägungen von Entscheidungskriterien, die im Zuge der Bewertung von Handlungsoptionen zusammengeführt werden müssen. Logistikrelevante und regionsspezifische Rahmenbedingungen bilden hierbei eine Teilmenge und müssen im Zentrum der Betrachtungen stehen. Zu den politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen zählen unter anderem öffentliche Förderungen für die Ansiedlung, steuerliche Vergünstigungen, Anrei-

ze für Investitionsgüter sowie Betriebs- und Qualifizierungsförderung.

Auch Transportvorschriften wie die maximale Gesamtlast von Verkehrsmitteln sind hier anzuführen. Während in Indien beispielweise bis zu 14 t Lkw-Zuladung möglich sind, beschränkt China diese auf 10 t. Abgesehen davon ist es in China üblich, dass Lizenzen von Lkw-Fahrern nur für bestimmte Provinzen gelten. Zu nennen ist weiterhin der Grad an Wirtschaftsprotektionismus, der sich in regionalen Handelshemmnissen äußert, die wiederum direkte Auswirkungen auf die Logistikkosten haben.

Steuern bei der Überschreitung von Provinzgrenzen

Im Zuge der Foreign Trade Policy 2004–09 wurden in Indien Free Trade Warehousing Zones, zum Beispiel nahe Mumbai und Chennai, eingeführt, also Sonderlogistikzonen, die Steuer- und Zollvergünstigen bieten. In einigen Staaten Asiens sind ferner Steuern und Abgaben bei der Überschreitung von Provinzgrenzen zu beachten.

Zu den regionalen Handelshemmnissen gehören unter anderem Local-Content-Anforderungen. Um diese zu erfüllen und damit Zollvergünstigungen für Importteile zu sichern, ist eine Beschaffungsstrategie mit lokaler Lieferantenstruktur auszugestalten. Diese birgt neben der Erreichung des originären Zieles, des Local Content, weitere Potenziale. Local Sourcing führt zu reduzierten Lieferzeiten und damit zu einer Reduzierung des Versorgungsrisikos. Zudem können Beschaffungskosten verringert werden – sowohl aufseiten der Logistikkosten als auch aufseiten der Material- beziehungsweise Produktkosten. Letzteres eröffnet zudem Möglichkeiten bei der Beschaffung für andere Unternehmensstandorte.

Die infrastrukturellen Rahmenbedingungen stellen wichtige logistische Entscheidungskriterien dar, wirken sie sich doch im Falle der Verkehrsinfrastruktur direkt auf den Transport aus. Die Verkehrsnetze in Asien weisen beispielweise regional unterschiedliche quantitative und qualitative Ausprägungen auf. Staaten wie Japan, Südkorea, Malaysia oder Singapur verfügen über ein flächendeckend ausgebautes Straßennetz. In anderen Ländern sind insbesondere Metropolregionen beziehungsweise Wirtschaftszonen hervorragend infrastrukturell angebunden. Enorme Verkehrsinfrastrukturprojekte, vergleichbar mit der Golden Quadrilateral im Rahmen des National Highways Development Project Indiens, werden zukünftig zu signifikanten Verbesserungen im Transport führen. Zudem sind bei der geografischen Ansiedlung unter anderem die Erreichbarkeit von Lieferanten und Kunden, gegebenenfalls die Tauglichkeit baulicher Infrastruktur und die kontinuierliche Ressourcenversorgung zu bewerten.

Auch Umweltbedingungen beeinflussen Standortentscheidungen. Neben klimatischen Verhältnissen und deren Auswirkung auf Transportgüter ist das Risiko von Naturka-

GEWÄHLTE MARKEINTRITTSFORM (MEF)

Zuordnung	„Nicht-direkt-investive“ MEF	„Direkt-investive“ MEF	Sonstige
Export	33,1%	–	–
Repräsentanzen	20,0%	–	–
Vertragliche Kooperation	7,7%	–	–
100% Tochter (WFOE*)	–	25,4%	–
Joint Venture	–	11,5%	–
Beschaffung	–	–	2,3%
Summe	60,8%	36,9%	2,3%

Quelle: Hanslik, Artus (2013): Internationaler Markteintritt von kleinen und mittleren Unternehmen in China. Eine transaktionskostentheoretische Modellierung; Springer Fachmedien, Wiesbaden. *WFOE: Wholly foreign-owned enterprise

tastrophen und Produktions- und Versorgungsausfällen zu berücksichtigen. Die Präsenz in Asien verbessert aber auch den Zugang zu Rohstoffen, was im Falle rohstoffabhängiger Wertschöpfung detailliert beleuchtet werden sollte.

Um die Standortauswahl zu ermöglichen beziehungsweise eine Standortstrategie abzuleiten, müssen die oben angeführten Beispiele logistischer Rahmenbedingungen in ein Zielsystem überführt werden. Neben Punkt- und Nutzenbewertungsverfahren ist der TLC-Ansatz ein geeignetes Instrument. Ausgehend von einer detaillierten Analyse der Rahmenbedingungen entlang der Supply Chain werden die Distributionsprozesse an Kunden, die Vernetzung der Wertschöpfung sowie die Beschaffungsprozesse bei Lieferanten betrachtet. Die Wertausprägungen der einzelnen Handlungsoptionen werden monetisiert und zu Gesamtkosten zusammengefasst. Auf Basis der bewerteten Szenarien lassen sich nun Distributions-, Sourcing- und Standortstrategie ableiten. Neben den oben genannten Kriterien können weitere Faktoren, wie zum Beispiel der asiatische Logistiksektor, eine Rolle spielen.

ASEAN treibt die wirtschaftliche Integration voran

Asiatische Märkte werden auch in Zukunft wachsen. Dabei wird der Fokus nicht mehr auf dem Export liegen, sondern verstärkt auf der Binnennachfrage. China steht sinnbildlich für diese Entwicklung. Obgleich in einigen Ballungszentren heute schon nicht mehr von einem Niedriglohniveau die Rede sein kann, überwiegen doch die Chancen. Regionale staatliche Kooperationen wie die ASEAN stehen für stärkere innerasiatischen Verflechtungen und wirtschaftliche Integration. Beachtliche Infrastrukturprogramme werden zu nachhaltigen Verbesserungen in Transport und Verkehr führen und bieten einigen Branchen überdies die Möglichkeit direkt in Form von Aufträgen davon zu profitieren. ❖

Michal Riha ist Senior Manager und Mitglied der Geschäftsleitung der PROTEMA Unternehmensberatung. Kontakt: riha@protema.de; André Krysiak ist Senior Berater und Teamleiter der PROTEMA Unternehmensberatung. Kontakt: krysiak@protema.de, www.protema.de