


## Herausforderungen durch globale Konkurrenz S. 337–341 S. 125

### Arbeitsauftrag

#### 1. Welthandel in Europa und Afrika:

Europa ist neben Asien/Ozeanien das wichtigste Zentrum des Welthandels. Afrika ist im Welthandel ohne Bedeutung. Der Außenhandel von ganz Afrika ist niedriger als der von Deutschland ( S. 353 oben).

#### 2. Berücksichtigung von Standortfaktoren

Berücksichtigt sind Arbeitskosten. Diese sind aber wie die Qualifikation der Beschäftigten bei einem inhabergeführten Ein-Mann-Betrieb ohne Bedeutung. Vernachlässigt: Marktnähe (Nähe zu Kunden und Lieferanten): Wenn es überhaupt für deutsche Würstchen Abnehmer in Kenia gibt, dann nicht weitab vom Schuss. Der Witz der Karikatur besteht darin, dass der Wurstverkäufer, der wegen der Verderblichkeit seiner Ware und der Art seiner Kundschaft auf Marktnähe und Laufkundschaft angewiesen ist, mit dem Verweis auf den schlechten Standort Deutschland dort investiert, wo kein Markt für seine Produkte ist.

Über die anderen Standortfaktoren liegen keine Informationen vor. Besondere Standortvorteile für Kenia sind aber nicht ersichtlich.

#### 3. Schwierigkeiten


Es gibt kaum Absatzmöglichkeiten für das Produkt. Wenn die Ware nicht verkauft werden kann, kann das nicht durch Standortvorteile in anderen Bereichen ausgeglichen werden. Klassische Fehlinvestition.

#### 4. Änderungen am unternehmerischen Konzept

Geprüft werden muss, ob und ggf. wo es für deutsche Würstchen in Kenia einen Markt gibt. Entsprechend muss innerhalb Kenias der Standort gewählt werden. Wenn es noch keinen Markt dafür gibt, ist zu fragen, ob der Bedarf geweckt werden kann: Touristen oder Einheimische mit Kaufkraft, die Gefallen an europäischem Essen finden. Sonst müssen andere Produkte angeboten werden.

### Übungsaufgaben

1. ● Hongkong (Sonderstellung als Transitstaat für chinesische Produkte), Niederlande, Deutschland, Südkorea, Italien, Frankreich, Großbritannien, Japan, Vereinigte Staaten, Mexiko, China.

2. ● Wichtige Standortfaktoren sind: Arbeitskosten; Qualifikation der Beschäftigten; Nähe zu Kunden; Infrastruktur (Schüler sollten den Begriff definieren!); Wechselkursrisiko; staatliche Rahmenbedingungen ( S. 338 ff.).

Je nach Branche und Produkt werden diese Faktoren von den Unternehmen anders gewichtet.

**Beispiel Spielzeugindustrie:** Spielzeug muss billig sein; die Kunden stellen meist keine besonderen Ansprüche an Qualität und Haltbarkeit.

**Beispiel Maschinenbau:** Die Maschine soll ihre Arbeit störungsfrei in gleichbleibender Qualität über einen langen Zeitraum verrichten. Ausschuss oder Stillstandzeiten verursachen beim Kunden Kosten, die oft höher sind als ein Preisvorteil bei der Anschaffung der Maschine. Dem Kunden ist in der Regel die Qualität der Maschine wichtiger als ein Preisvorteil. Für den Hersteller der Maschine ist darum die Qualifikation der Beschäftigten zentral, damit die Qualität stimmt.

Auch innerhalb der gleichen Branche kommen Unternehmen zu unterschiedlichen Entscheidungen.

#### 3.

a) ○ Gut: Qualifikation der Beschäftigten, Arbeitsproduktivität, Infrastruktur, politische Stabilität

Schlecht: Arbeitskosten, Unternehmenssteuern, Fördermaßnahmen

b) ● Deutschland ist spezialisiert auf qualitativ hochwertige, komplexe Produkte, deren Produktion viel Know-how und hohen Entwicklungsaufwand erfordert – am deutlichsten zu erkennen an den Warengruppen Maschinen und Kraftfahrzeuge. Der Standortnachteil bei den Arbeitskosten kann so ausgeglichen werden.

#### 4. ● Individuelle Lösungen.

Beim Einkauf ist vermutlich jeder Betrieb von der Globalisierung betroffen, und sei es nur dadurch, dass der deutsche Lieferant seinerseits Waren im Ausland bezieht oder selbst herstellt.

„In welcher Weise“ kann sich beziehen

- beim Einkauf: z.B. auf Lieferzeiten; gleichbleibende Produktqualität; Störungen der Lieferkette,
- bei der Konkurrenz um Aufträge: z.B. auf Weitergabe an Subunternehmen; Outsourcing; Vergleichbarkeit von Angeboten; Währung, in der Angebote kalkuliert und Rechnungen ausgestellt werden,
- im Verkehr mit Lieferanten und Kunden: z.B. auf Qualitätskontrolle und Sprache, in der der Geschäftsverkehr abgewickelt wird.

5. a) ● *Mexiko*: Alle Faktoren gehören zu den staatlichen Rahmenbedingungen. *Türkei*: Höhe der Steuern, Beschränkungen für ausländische Währungen gehören zu den staatlichen Rahmenbedingungen. Schlechte Qualifikation der Arbeitskräfte ist ein eigener Standortfaktor und beeinflusst die Arbeitsproduktivität negativ. Beschränkungen für ausländische Währungen erhöhen das Wechselkursrisiko. Zugang zu Krediten lässt sich nicht der Liste auf S. 338 zuordnen; es ist ein eigener Standortfaktor.

b) ● *Mexiko*: Die Nachteile machen eine Investition in Mexiko schlecht kalkulierbar. Korruption und Kriminalität stellen ein Risiko für das entsandte Personal dar und bedeuten generell mangelnde Rechtssicherheit. Korruption führt zu nicht kalkulierbaren Entscheidungen (Beispiel: Vielleicht bekommt ein anderer den Auftrag, weil er mehr Schmiergeld bezahlt hat und nicht, weil er das bessere Angebot vorgelegt hat). Ineffiziente staatliche Verwaltung verlangsamt Prozesse, hat als

Hindernis aber weniger Gewicht. Hinweis: Mexiko ist trotzdem ein bevorzugtes Ziel für Investoren, v.a. wegen der niedrigen Löhne und der Nähe zum wichtigen Absatzmarkt USA.

*Türkei*: Die schlechte Qualifikation der Arbeitskräfte führt dazu, dass nur bestimmte Arbeiten in die Türkei verlagert werden können. Die anderen Beschränkungen betreffen nicht alle Unternehmen (Zugang zu Krediten), können in die Kalkulation einbezogen werden (Höhe der Steuern) oder betreffen z.B. den Transfer von Gewinnen.

c) ● Standortnachteile Deutschlands (hohe Arbeitskosten und Unternehmenssteuern, geringe staatliche Förderung) liegen auf einer anderen Ebene als die Standortnachteile Mexikos und der Türkei. Deutschland ist kein Standort für Unternehmen mit hohem Lohnkostenanteil; aber darauf haben sich die Betriebe längst eingestellt durch Rationalisierung, Outsourcing oder Verlagerung → nächste Lernsituation.

## Kriterien für die Standortentscheidung S. 342–346 S. 126

### Arbeitsauftrag

#### ● 1. Vergleich Lohnkosten in Deutschland mit anderen Ländern

Lohnkosten: Polen hat 86% niedrigere Lohnkosten. Die Lohnstückkosten sind aber nur 25% niedriger als in Deutschland, d.h. die Produktivität beträgt nur ein Fünftel der deutschen (vgl. Lösung zu Übungsaufgabe 3b). Allerdings bezieht sich diese Zahl auf den Durchschnitt der Gesamtwirtschaft. Ein neu errichtetes Zweigwerk wird von vornherein auf eine Produktivität ausgerichtet, die nicht niedriger liegt als in Deutschland. Eine Kosteneinsparung von 25% ist darum ohne Weiteres erreichbar.

#### 2. Gründe für Auslagerung

Ausgelagert werden soll der Teil der Fertigung, in dem der Anteil der Lohnkosten an den Produktionskosten besonders hoch ist. Die Kosteneinsparung durch niedrige Lohnkosten fällt hier besonders hoch aus.

Die Frage an die Geschäftsführung ist, ob die Produktion mit dem bestehenden Maschinenpark oder auf neuen Maschinen stattfinden soll.

Kundennähe ist kein Grund für die Verlagerung: Da nur die Gehäusefertigung ausgelagert wird, kann der polnische Markt nicht vom dortigen Zweigwerk aus beliefert werden. Generell kann der polnische Markt

durch die Nähe zu Deutschland auch von hier aus leicht bedient werden. Anders sieht es nur aus, wenn in einem zweiten Schritt die komplette Fertigung nach Polen verlagert wird.

#### 3. Weitere Faktoren:

Einmalige Kosten: Sind die Kosten des Sozialplans in der Kostenrechnung enthalten?

Weitere laufende Kosten: Zusätzliche Verwaltungskosten; Reisekosten; größere Lagerhaltung; mögliche Qualitätsprobleme (bei Verlagerung nach Polen weniger wahrscheinlich, da hohes Qualifikationsniveau); Transportkosten (auf dem Landweg im Gegensatz zum Transport per Schiff vergleichsweise teuer); Währungsrisiko, solange Polen nicht Teil des Euroraums ist.

#### 4. Mögliche Überlegungen:

- Investition im Stammwerk statt im Ausland: Erhöhung der Produktivität (= Senkung der Lohnstückkosten) durch Rationalisierungsmaßnahmen in der Gehäusefertigung. (Führt aber evtl. ebenso zu betriebsbedingten Kündigungen.)
- Begrenzter Lohnverzicht der Belegschaft (z.B. Verlängerung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich, Verzicht auf Sonderzahlungen).