

Lutz Kaufmann/Dirk Panhans (Hrsg.)

# Managementhandbuch Mittel- und Osteuropa

Wie deutsche Unternehmen  
Ungarn und Tschechien für ihre  
globale Strategie nutzen

Autoren der Landesteile

Lukas Schönberger

Volker Bergner

Johannes Doll

Ben Fischer



# Inhaltsverzeichnis

Geleitworte.....	5
Vorwort.....	9
1. Einleitung.....	19
1.1 Ziele und Vorgehen.....	19
1.2 Aufbau des Buches.....	20

## Teill

### Geschäftsstrategien deutscher Unternehmen in Mittel- und Osteuropa

2. Bedeutung Mittel- und Osteuropas.....	27
2.1 Geschichtliche Entwicklung.....	27
2.2 Wirtschaftliche Entwicklung.....	31
2.3 Bedeutung für deutsche Unternehmen.....	35
2.4 Rahmenbedingungen für deutsche Unternehmen.....	38
3. Theoretischer Rahmen: Internationale Expansionsstrategien.....	43
3.1 Strategische Ausrichtung deutscher Auslandaktivitäten.....	43
3.2 Asse ausspielen.....	49
3.3 Barrieren umgehen.....	52

## Teil II

### Ungarn als Markt und Standort deutscher Unternehmen

4. Einleitung: Investitionsziel Ungarn.....	57
5. Strategiewahl: Exportieren oder global integrieren.....	59
5.1 Ungarn - Ein Paradebeispiel für Integration über Landesgrenzen.....	59

5.2	Keine größeren strategischen Richtungswechsel.....«.....	63
5.3	Strategische Ausrichtung im internationalen Vergleich.....	63
5.4	Barrieren schränken Strategiewahl kaum ein - Asse dominieren.....	64
5.4.1	Marktchancen an letzter Stelle.....	65
5.4.2	Niedrige Barrieren.....	74
5.5	Asse treiben Strategiewahl.....	84
6.	Funktionsstrategien: Welche Aktivitäten in Ungarn und wie integrieren?.....	87
6.1	Unterstützungsfunktionen - Unternehmen wählen Globale Integration.....	88
6.1.1	Nähe zur Wertschöpfung erzwingt Lokalisierung, Lohnvorteile machen Globale Integration reizvoll.....	88
6.1.2	Wertschöpfungsnahe für die meisten, aber nicht für alle Unterstützungsfunktionen bestimmend.....	90
6.2	Forschung & Entwicklung - Globale Integration und Exportorientierung verbreitet.....	90
6.2.1	Günstige Talente locken F&E nach Ungarn, aber Produktionsnähe bestimmt die Standortwahl.....	91
6.2.2	Herausforderungen Rekrutierung und Personalbindung.....	95
6.2.3	Fallbeispiel: Mitarbeiterbindung: Ein Maßnahmenbündel gegen Fluktuation.....	95
6.3	Beschaffung - Globale Integration und Exportorientierung dominieren.....	97
6.3.1	Mengenbündelung durch Zentraleinkauf der Regelfall, lokale Lieferanten teils günstig, aber insgesamt schwach.....	97
6.3.2	Branchen mit Fertigung in Ungarn beschaffen teils lokal.....	99
6.3.3	Lieferantenentwicklung entscheidet über die Zukunft der ungarischen Beschaffung.....	100
6.3.4	Fallbeispiel: CLAAS Hungaria kft - Fertigung und Einkauf in Ungarn.....	101
6.4	Produktion - Produktion folgt meist Exportorientierung oder Globaler Integration.....	102
6.4.1	Lohn- und Skalenvorteile bestimmen die Produktion.....	103
6.4.2	Branchen bewerten Standortvorteile unterschiedlich.....	104
6.4.3	Standortwahl - Wo produzieren?.....	105
6.4.4	Automatisierungsgrad - Wie produzieren?.....	108
6.4.5	Aufwertung der Wertschöpfung - Was produzieren?.....	109
6.4.6	Investitionen in Qualifikation stärken die Produktion.....	110
6.4.7	Ausblick: Produktionsverlagerung einfacher Teile weiter gen Osten.....	113
6.4.8	Erfolgreich nach Ungarn verlagern - Best Practice.....	114
6.4.9	Fallbeispiel: WET - Aufwerten und verlagern.....	117
6.5	Marketing & Vertrieb - Geschäftstransfer in Marketing & Vertrieb.....	119
6.5.1	Marktchancen erfordern Marketing & Vertrieb vor Ort.....	120
6.5.2	Vertriebsbüros nutzen Geschäftstransfer besonders stark.....	120
6.5.3	Ungarn als Sales-Hub in Osteuropa nutzen.....	121
6.5.4	Kleine Anpassungen des Marketings zahlen sich aus.....	122

6.5.5	Fallbeispiel: Feinsteuerung im Vertrieb eines Chemieunternehmens.....	124
7.	Branchenanalysen: Fallbeispiele verarbeitender Industrien.....	127
7.1	Fahrzeugbau - Steigender Wettbewerbsdruck zwingt zur Neuausrichtung der Wertschöpfung in Ungarn.....	127
7.1.1	Deutsche Automobilfirmen global integriert.....	128
7.1.2	Branchenüberblick Pkw-Markt.....	129
7.1.3	Fallbeispiel: BMW - Märkte effizient entwickeln.....	135
7.1.4	Branchenüberblick Nutzfahrzeuge - Anhaltendes Wachstum nur im Lkw-Markt.....	137
7.1.5	Automobilproduktion in Ungarn - Stärkerer regionaler Wettbewerb.....	139
7.1.6	Branchenüberblick Automobilzulieferer.....	142
7.1.7	Fallbeispiel: Kompetenzzentrum Ungarn.....	147
7.2	Maschinenbau - Globale Integration im Mittelstand.....	148
7.2.1	Hoher Anteil Globaler Integration im Maschinenbau bleibt bestehen.....	149
7.2.2	Branchenüberblick Maschinenbau.....	149
7.3	Elektronikindustrie - Im Umbruch.....	156
7.3.1	Elektronikindustrie global integriert.....	157
7.3.2	Branchenüberblick Elektronikindustrie.....	158
7.3.3	Fallbeispiel: Erfolgreiche Transformation eines Elektronikunternehmens.....	165
7.3.4	Fallbeispiel: Verpasste Chancen?.....	166
7.4	Chemische Industrie- Im Aufwärtstrend.....	167
7.4.1	Chemieunternehmen größtenteils exportorientiert.....	167
7.4.2	Branchenüberblick.....	169
7.5	Pharmaindustrie - Hart umkämpfter Markt.....	176
7.5.1	Pharmafirmen klar exportorientiert.....	177
7.5.2	Branchenüberblick.....	178
7.5.3	Fallbeispiel: Biotest - Erfolg mit motiviertem Vertrieb.....	186
8.	Erfolgsfaktoren: Operative Anpassung an Besonderheiten des ungarischen Geschäftsumfelds.....	189
8.1	Ungarische Manager rekrutieren.....	190
8.1.1	Fallbeispiel: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur.....	197
8.2	Strategie an alle Mitarbeiter kommunizieren - Sinn fürs Ganze vermitteln.....	197
8.3	Mit einem klaren strategischen Ziel eintreten.....	199
8.3.1	Fallbeispiel: Europa aus Ungarn bedienen.....	201
8.4	Erfolg messen - Eine Selbstverständlichkeit.....	201
8.4.1	Fallbeispiel: CLAAS - Erfolgsmessung in der Produktion.....	205
8.5	Gute Beziehungen aufbauen - Eine lohnende Investition.....	206
8.6	Erfahrene Manager transferieren - Nicht so wichtig wie vermutet.....	208
9.	Empfehlungen für Manager.....	211
9.1	Strategie wählen.....	211

9.2 Strategie umsetzen: Operative Erfolgsfaktoren.....%	213
9.3 Ausblick: Zukünftige Herausforderungen.....	214

## Teil III

### Tschechien als Markt und Standort deutscher Unternehmen

10. Tschechien: Mitte des neuen Europas.....	219
11. Strategiewahl: mit welcher Ausrichtung nach Tschechien?.....	225
11.1 Strategien heute.....	226
11.2 Wie wird die Zukunft aussehen?.....	228
11.3 Gibt es <i>die</i> Erfolgsstrategie?.....	229
12. Rahmenbedingungen Tschechiens als Markt und Standort.....	231
12.1 Die Asse - Wovon profitieren die Deutschen in Tschechien?.....	231
12.1.1 Verbundvorteile - Tschechien als Vorreiter in einem neuen Markt.....	232
12.1.2 Marktchancen-Kleiner Markt mit Potenzial.....	235
12.1.3 Standortvorteile - Günstige Löhne für qualifizierte Mitarbeiter.....	237
12.1.4 Skalenvorteile weniger wichtig.....	240
12.2 Barrieren-Nicht nur eitel Sonnenschein.....	241
12.2.1 Investitionsbarrieren - Wirtschaften im Schatten der Korruption.....	241
12.2.2 Handelsbarrieren - Alles besser seit EU-Beitritt?.....	246
13. Die Unternehmensfunktionen -	
Auf eigenen Beinen oder an der Nabelschnur der Mutter?.....	251
13.1 Evolutionärer Verlagerungsansatz von Aktivitäten nach Tschechien.....	253
13.2 Produktion.....	255
13.2.1 Fertigung in Tschechien -	
Identische Kompetenzen zu einem Fünftel der Löhne?.....	256
13.2.2 Fallbeispiel Produktion:	
F.X. Meiller - Das Musterwerk in Tschechien.....	267
13.3 Beschaffung.....	268
13.3.1 Rolle der Beschaffung in Tschechien -	
Vom Lieferungsempfänger zum Chefeinkäufer in Osteuropa.....	269
13.3.2 Fallbeispiel: Behr Group - Beschaffungszentrum für Osteuropa.....	275
13.4 Forschung & Entwicklung.....	276
13.4.1 F&E in Tschechien - Die noch unterschätzte Zukunftschance.....	277
13.4.2 Fallbeispiel: Lurgi Praha.....	280
13.5 Marketing & Vertrieb.....	281
13.5.1 Marketing & Vertrieb in Tschechien -	
Gute Beziehungen zu informierten Kunden.....	282

- 13.5.2 Fallbeispiel: DaimlerChrysler - Erfolg mit eigenem Vertrieb .\*.....289
- 13.6 Interne Unterstützungsfunktionen.....289
  - 13.6.1 Support aus Tschechien -  
Welche Aktivitäten müssen noch in Deutschland bleiben?.....290
  - 13.6.2 Fallbeispiel:  
Kostal - SAP für die Mutter, tschechische Lieferanten für die Gruppe.....292
- 14. Branchenanalysen: Fallbeispiele verarbeitender Industrien.....293
  - 14.1 Automobilindustrie: Deutsche Dominanz.....293
    - 14.1.1 Branchenüberblick Automobilhersteller.....293
    - 14.1.2 Branchenüberblick Automobilzulieferer.....298
    - 14.1.3 Automobilsektor Vorreiter in Globaler Integration.....299
    - 14.1.4 Fallbeispiel: Skoda - Der deutsche Tscheche.....301
  - 14.2 Maschinen- und Anlagenbau: Tschechische Paradedisziplin.....302
    - 14.2.1 Branchenüberblick Maschinen- und Anlagenbau.....302
    - 14.2.2 Zunehmende Globale Integration im Maschinenbau.....305
  - 14.3 Elektronikindustrie-Aufschwung hält an.....306
    - 14.3.1 Branchenüberblick Elektrotechnik.....306
    - 14.3.2 Konstante Strategien in der Elektronikindustrie.....309
    - 14.3.3 Fallbeispiel: Bosch - Tschechien als wichtiges Rädchen  
im globalen Unternehmensverbund.....310
  - 14.4 Chemische Industrie: Immer noch Nachholbedarf.....311
    - 14.4.1 Branchenüberblick Chemische Industrie.....311
    - 14.4.2 Beginn Globaler Integration.....313
  - 14.5 Pharmaindustrie: Schwieriges Terrain.....315
    - 14.5.1 Branchenüberblick Pharma.....315
    - 14.5.2 Kaum Globale Integration in der Pharmaindustrie.....317
- 15. Erfolgsfaktoren in Tschechien: Worauf kommt es an?.....319
  - 15.1 Erfolgsfaktor Erfolgsmessung und Controlling.....320
    - 15.1.1 Ziele, Strategien und Kontrolle.....320
  - 15.2 Erfolgsfaktor Management.....322
    - 15.2.1 Tschechische Manager  
oder internationale Besetzung für die Führung der Tochtergesellschaft?....322
  - 15.3 Erfolgsfaktor Strategie kommunizieren und durchhalten.....324
    - 15.3.1 Bedeutung des richtigen Personalmanagements.....324
    - 15.3.2 Fallbeispiele.....329
  - 15.4 Erfolgsfaktor Beziehungen.....331
    - 15.4.1 Nichts geht über persönliche Beziehungen zu Geschäftspartnern.....332
  - 15.5 Erfolgsfaktor Unterstützung aus dem Stammhaus.....332
    - 15.5.1 An der Kandare oder an der langen Leine?.....332
- 16. Blick in die Zukunft: Optimismus herrscht vor.....337

Anhang.....*	339
Literaturverzeichnis.....	343
Abkürzungsverzeichnis.....	347
Die Autoren.....	349
Stichwortverzeichnis.....	351