

Prof. Dr. Thomas Hofmann | 27.05.2014

STANDORTPERSPEKTIVEN IN EMERGING MARKETS.

Chancen und Risiken in unübersichtlichem Terrain.

In Zeiten des enormen globalen Wettbewerbs ist es unabdingbar geworden, "Local for Local" zu produzieren und dies möglichst in Best-Cost-Countries, um dem stetig steigenden Kostendruck standzuhalten. Unsere Vor-Ort-Analysen in den vergangenen drei Jahren zeigen dabei wirtschaftliche Perspektiven für vier Zielländer auf, unter Berücksichtigung ihrer kulturellen Besonderheiten. Das Konzept des „Wachstums abseits der Trampelpfade“ hatten wir in einem unserer letzten Newsletter aufgezeigt. So sind die nachfolgend vorgestellten Regionen als alternative Optionen für zukünftige Investments zu betrachten, ohne die dortigen Risiken außer Acht zu lassen.



1 | AUSGANGSSITUATION

Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika – die sogenannten BRICS-Staaten – werden seit langem als die globalen Wachstumsregionen beschworen. Die wirtschaftlichen Kennzahlen bestätigen dies eindeutig. Doch sind die Rahmenbedingungen und die staatliche Unterstützung nicht für jedes investitionswillige Unternehmen optimal. Auch haben sich manche Standortvorteile mittlerweile relativiert. So hat beispielsweise China in Südostasien bei weitem nicht mehr die günstigsten Lohnkosten und die Infrastruktur in den Metropolen stößt an Ihre Grenzen. In der Region Südostasien wurden daher Vietnam und Kambodscha (der neue Geheimtipp) als Ausweichalternativen zu China untersucht.

Weiterhin ist die Entfernung zwischen Produktionsort und Absatzmarkt für Mensch und Ware oft eher Standortnachteil statt -vorteil. Wir haben daher auch beleuchtet, welche Chancen und Risiken Nordafrika als Alternative zu Südafrika bieten könnte. Hier hat der Umbruch der politischen Rahmenbedingungen in den vergangenen Jahren neuen Gestaltungsspielraum und positive (aber auch negative) Perspektiven mit sich gebracht. Unser Vergleich zwischen Marokko und Ägypten zeigt, wie weit das Spektrum ist.

Zentrale Fragestellungen sind: Über welche Ressourcen verfügen diese Länder? Wie ist das Qualifikationsniveau der Bevölkerung? Und wie lässt sich vom kulturellen Background auf das Engagement der potentiellen Mitarbeiter schließen?

2 | REIFE POTENZIELLER ZIELREGIONEN

Einen ersten guten Einstieg in die Standortbetrachtung bietet der Vergleich volks-wirtschaftlicher Bewertungskriterien, wie sie in der nachfolgenden Tabelle angegeben sind. In unserer Gegenüberstellung betrachten wir für Nordafrika den Unterschied zwischen Marokko und Ägypten, sowie für Südostasien die Regionen Vietnam und Kambodscha. Zum repräsentativen Vergleich haben wir die Zahlen für Deutschland herangezogen. Ägypten und Vietnam sind von der Bevölkerung her vergleichbar mit Deutschland, während Marokko und Kambodscha in der Bevölkerungsanzahl deutlich kleiner sind. Beim Flächenvergleich ist zu berücksichtigen, dass trotz der großen Fläche der Staaten in Nordafrika die industrielle Entwicklung vorwiegend an der Küste respektive am Nil vonstatten geht.

Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Einwohner liegt in Nordafrika im Schnitt ungefähr doppelt so hoch wie in Südostasien. Der Vergleich mit Deutschland zeigt den wirtschaftlichen Abstand zwischen Industriestaat und Schwellenland. Doch während in Deutschland das Wachstum seit längerer Zeit stagniert, zeigt sich deutlicher Fortschritt in den betrachteten Regionen. Kambodschas BIP wächst am stärksten mit 6%, während vor allem die politischen Unruhen in Ägypten das Wirtschaftswachstum zum Erliegen gebracht haben und damit sehr anschaulich die Fragilität des Systems verdeutlichen.

	Deutschland	Marokko	Ägypten	Vietnam	Kambodscha
Bevölkerung	82 Mio.	33 Mio.	80 Mio.	92 Mio.	14 Mio.
Fläche	357 Tkm ²	447 Tkm ²	1001 Tkm ²	332 Tkm ²	181 Tkm ²
BIP	3.577 Mrd. \$	99 Mrd. \$	236 Mrd. \$	123 Mrd. \$	14 Mrd. \$
BIP/Einwohner	43.700 \$	3.200 \$	3.100 \$	1.900 \$	1.000 \$
BIP-Wachstum	0,7 %	+4,0%	-0,2 %	+4,2%	+6,0%
Durchschnittsalter	44,9 Jahre	26,9 Jahre	24,3 Jahre	27,8 Jahre	22,9 Jahre
Alphabetisierung	98 %	56 %	72 %	93 %	78 %
Armutsrate (<2 US\$/Tag)	0 %	14 %	15 %	43 %	53 %
Gini-Index	28 %	41 %	31 %	36 %	38 %
Bruttonationaleinkommen je Einwohner, Atlas-Methode	44.260 US\$	2.960 US\$	2.980 US\$	1.550 US\$	880 US\$
Zementproduktion	33 Mio. t	16 Mio. t	45 Mio. t	50 Mio. t	2 Mio. t

Tabelle 1: Ländervergleich charakteristischer Wirtschaftskennzahlen

Interessant ist ferner der Vergleich der Altersdurchschnitte: Die Deutschen sind beinahe doppelt so alt wie die Kambodschaner. Eine Tatsache, die sicherlich auch auf die grausamen Machenschaften des Pol-Pot-Regimes zurückgeführt werden kann: In den 70er Jahren wurde die intellektuelle Bevölkerungsschicht systematisch ermordet.

Hinsichtlich der Alphabetisierung sticht Vietnam mit 93% positiv aus den betrachteten Ländern hervor und bietet somit ein großes Potenzial an jungen, engagierten und wissbegierigen Arbeitskräften.

Bei der in der Tabelle angeführten Armutsrate spricht die Weltbank von der 2-Dollar-Grenze (moderate poverty). Sie gilt als Indikator für die typische Armut in Ländern mit mittlerem Einkommen und gibt den Anteil der Bevölkerung an, der lediglich über Ausgabe-möglichkeiten von zwei Dollar und weniger pro Tag verfügt. In Südostasien liegt die Armut fast dreimal so hoch wie in Nordafrika. Dieses Verhältnis setzt sich auch beim Vergleich der Einkommen fort. Die niedrigsten Lohnkosten und damit die größten Kostenvorteile weist Kambodscha auf.

Gemäß Definition der Weltbank misst der Gini-Index, wie sehr die ungleiche Verteilung von Haushaltseinkommen in der betrachteten Volkswirtschaft von einer homogenen Aufteilung abweicht. Die Höhe dieses Prozentsatzes kann damit als Gradmesser für mögliche soziale Spannungen gelten. Beispielsweise liegt Brasilien bei stattlichen 55%, Mexiko bei immerhin 48%, China bei 47% und die USA bei 45%. Deutschland hingegen weist einen Gini-Index von 28% auf und liegt damit nur knapp oberhalb der nordischen Länder, die für ihre soziale Ausprägung als Benchmark gelten. Die vier betrachteten Länder liegen bezogen auf die Einkommensverteilung zwischen den angeführten Extremen, was als positives Zeichen für die soziale Stabilität gewertet werden kann.

Ein vielleicht ungewöhnlicher Faktor ist die Zement-Produktion, bei der Vietnam den höchsten Wert verzeichnet. Von ihrem Ausmaß kann man auf die Investitionen in die Infrastruktur schließen. Da Deutschland eine sehr reife Volkswirtschaft darstellt, liegt das Produktionsvolumen unter dem von vergleichbar großen und bevölkerungsstarken Schwellenländern. Somit gilt die Zementproduktion als stabiler wirtschaftlicher Frühindikator und zeigt Trends für zukünftiges Wachstum auf.

> | **NORDAFRIKA**

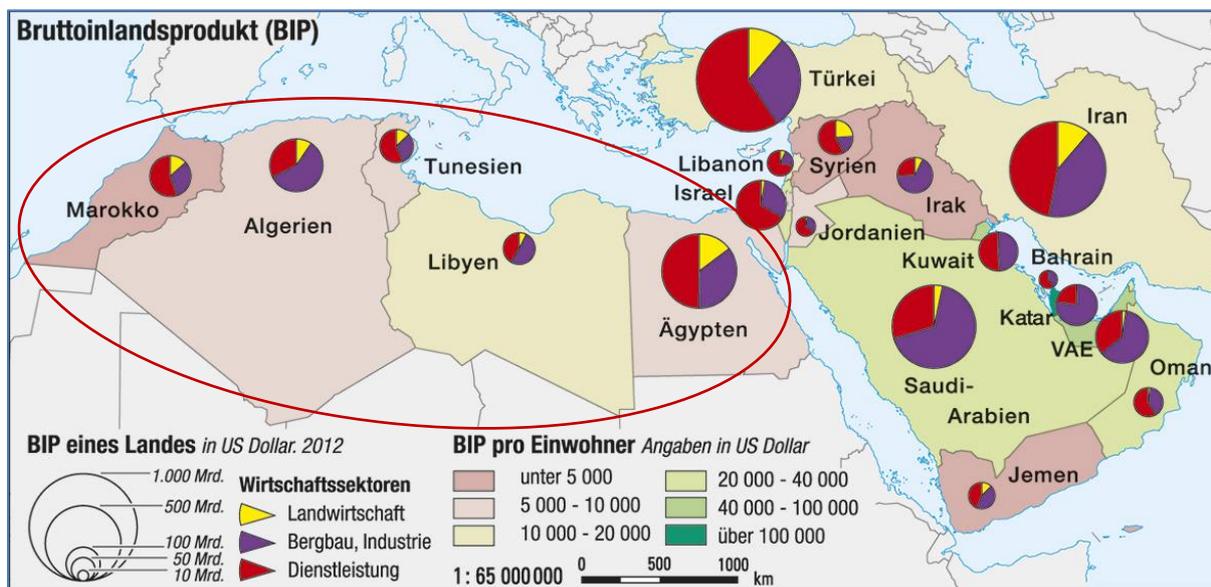
Afrika ist mit jährlichen Wachstumsraten von knapp sechs Prozent zum zweidynamischsten Kontinent der Welt aufgestiegen. Jedoch ist die Zunahme ungleich verteilt. Eine Hälfte der Staaten hat sehr gute Raten, andere hingegen kämpfen mit ihren Problemen bei drei bis vier Prozent. Aufgrund politischer Unruhen und Naturkatastrophen sind Millionen von Afrikanern auf der Flucht und kommen somit als kaufkräftige Zielgruppe nicht in Betracht.

China hat auf diesem Kontinent sehr schnell die chancenreichsten Regionen auserkoren und deren rasante Entwicklung für sich genutzt: In sieben Ländern Afrikas wurden unter anderem Industriezonen mit Hunderten von Firmen errichtet.

Europa hat hingegen von dem Wachstum weitgehend nicht profitiert, obwohl es den größten Handelspartner von Afrika darstellt. Die EU exportiert Waren im Gesamtwert von 153 Milliarden auf den Nachbarkontinent, davon stammen 22 Milliarden Euro allein aus Deutschland.

Aktuell stellen vor allem Mängel in der Infrastruktur und Bildung die hauptsächlichen Markteintrittshindernisse dar. Um diesem Manko entgegen zu wirken und um Marktbarrieren weiter abzubauen, möchte Afrika bis 2017 eine Freihandelszone einrichten. Dies würde zumindest etwas helfen.

Die wirtschaftliche Entwicklung zeigt einige interessante Schwerpunkte: So ist es vor allem die Industrialisierung des Agrarsektors, die derzeit – neben dem Tourismus sowie Solarparks und Windanlagen – das Kapital der Investoren anzieht.



Quelle und Copyright: mr-kartographie, Gotha für "Informationen zur politischen Bildung" 317 "Naher Osten"

Diese Abbildung zeigt Größe und Verteilung der Bruttoinlandsprodukte der Staaten in Nordafrika sowie ihre Verteilung auf die Wirtschaftssektoren. Ägypten und Marokko haben eine ähnliche Aufteilung. Zur Entwicklung der Wirtschaft trägt vor allem der Dienstleistungsbereich mit 50% bei (hier im Wesentlichen der Tourismus) und zu einem Drittel der Industriesektor.

Betrachtet man die marokkanische Volkswirtschaft, fällt auf, dass die Landwirtschaft zwar nur ca. ein Sechstel zum BIP beiträgt, von den 11 Mio. Erwerbsfähigen aber etwa 40% im Agrarbereich beschäftigt sind. Daneben sind der Industriesektor sowie auch der Dienstleistungssektor (vor allem im Tourismus) stark wachsend und weisen für das nordafrikanische Königsreich gute Perspektiven auf.

Eine Option für Marokko ist die Automobilproduktion, bei der das Land bereits auf eine lange Tradition zurückblickt. Die Société Marocaine de Constructions Automobiles (SOMACA) fertigte bereits ab 1962 als CKD (Completely Knocked Down) Fiat- und Simca-Produkte in der nordöstlich von Casablanca gelegenen Industriezone. Das ursprünglich marokkanisch-französische Joint-Venture gehört seit 2006 zu 80% zur Renault Gruppe und baut zur Auslastung sogar den Porsche 911 für den afrikanischen Markt.

Aufgrund seiner weitestgehend politischen Stabilität und staatlicher Förderung stellt Marokko innerhalb von Nordafrika mittlerweile eine attraktive Alternative gegenüber Fertigungsstandorten in Osteuropa dar. Die Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI) offeriert attraktive Investitionsförderungen und der marokkanische Automobilverband (Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile, AMICA) bietet kompetente Ansprechpartner.

In 2012 nahm auch Renault-Nissan ein neues, CO2-neutrales Werk 14 km außerhalb von Tanger in Betrieb, zur Produktion von Dacia Lodgy, Sandero II und Dokker. Das Werk in Tanger Automotive City ist ausgelegt auf 400.000 Einheiten pro Jahr mit 6000 direkt Beschäftigten. Zulieferer werden geworben mit Steuerbefreiungen für die ersten fünf Jahre und einem reduziertem Satz für bis zu 25 Jahre.

Durch die enge Verzahnung von Marokko mit dem Unternehmen Renault dürfte das Land auf lange Sicht ein schwieriges Terrain für andere OEMs darstellen. Für viele Zulieferer könnte es jedoch ein interessantes Einfallstor darstellen: als Zugang zum afrikanischen Markt und auch zur französischen Autoindustrie.

Infolge des OEM-Engagements sind auch zahlreiche Zulieferer bereits mit Fertigungsstätten vor Ort. Beispielweise das Unternehmen Hirschmann Automotive in Kenitra, 200 km südlich von Tanger, das Steckverbindungen und Kontaktierungssysteme produziert. Oder auch der Kabelsatzhersteller Leoni, im Großraum Casablanca, mit Fertigung und eigenem R&D-Center.

Neben diesen positiven Entwicklungen, die es vor dem arabischen Frühling auch in ähnlicher Weise in den anderen nordafrikanischen Staaten gab, zeigt das Beispiel Ägypten, welche Gefahren es für Investoren gibt: Initiierte das Land mit der amerikanischen und der neu aufgebauten deutschen Universität in Kairo vor dem Umbruch eine vielversprechende Bildungsoffensive, so sind derlei Aktivitäten zum Erliegen gekommen. Die meisten ausländischen Fachkräfte haben aufgrund der derzeitigen unberechenbaren Situation das Land verlassen. Die Bänder von Peugeot, GM, BMW, Nissan, Hyundai, Daimler und Suzuki stehen teilweise still oder wurden rapide zurückgefahren. Auch der Absatzmarkt ist weitestgehend zusammengebrochen, steht das Land derzeit am Scheideweg zu einem möglichen Bürgerkrieg.

Einen weiteren wichtigen Punkt sollten Investitionswillige in Nordafrika beachten: Die Einflüsse des fundamentalistischen Islams auf die Bevölkerung sind sehr stark. Daraus könnte eine geringe Bereitschaft zum wirtschaftlichen Aufbruch und Fortschritt resultieren.

> | SÜDOSTASIEN

Im Gegensatz zu Nordafrika ist in den von uns betrachteten Ländern Vietnam und Kambodscha die Bevölkerung in ihren Grundwerten überwiegend vom Buddhismus geprägt. Dazu kommen, aufgrund ihrer bewegten Vergangenheit, auch noch christliche, hinduistische und animistische Strömungen. Diese Mixtur bietet eine Basis für Toleranz. Nach den lang anhaltenden Kriegen und Gräueltaten möchte die junge Generation nicht weiter in den Rückspiegel schauen, sondern ihre Geschicke tatkräftig selbst in die Hand nehmen und die neue Zukunft positiv gestalten.

Obwohl offiziell sozialistisch, herrscht in der Praxis der Kapitalismus und die politischen Rahmenbedingungen scheinen stabil, sieht man einmal von latenter Korruption ab. Bunt sind auch die internationalen Player in Aktion: China, USA, Australien, Thailand, Frankreich. Deutsches Engagement ist auch hier vergleichsweise gering ausgeprägt. Bosch hat in der Nähe von Ho-Chi-Minh-City (HCMC, dem ehemaligen Saigon) seine Aktivitäten in den letzten Jahren stark ausgebaut. Hier werden unter anderem Schubkettenglieder für die asiatischen Motorantriebe produziert.



Mit seiner Nord-Süd-Ausdehnung von über 1600 km umspannt es zwei Klimazonen. Neben dem Wettbewerb zwischen HCMC am Mekong Delta im Süden und der Hauptstadt Hanoi am Delta des Roten Flusses im Norden hat sich in den letzten Jahren in der Mitte, genau an der Wetterscheide, ein dritter wirtschaftlicher Hotspot um die Stadt DaNang entwickelt. Letztere zählt zu den am schnellsten wachsenden Städten Südostasiens. Über ihren Naturhafen wird der Handel von Laos und Nord-Ost Thailand

abgewickelt. In der Umgebung wurden mit Unterstützung der vietnamesischen Regierung und der Weltbank die beiden Industriezonen Chu Lai und Dung Quat etabliert. Hier ist die Ölraffinerie Vietnams angesiedelt und auch der Schiffbau spielt eine bedeutende ökonomische Rolle. Infolge dessen möchte hier auch ein taiwanesisches Unternehmen in ein Stahlwerk investieren und koreanische Firmen planen die Fertigung von Schwerindustrierausrüstung, wie Krane und elektrische Transformatoren. Schon seit 2001 montiert KIA in einem Joint Venture mit Truong Hai Automobile Co. (THACO) PKW vor Ort. THACO selbst ist auch als eigenständiger Markenname für leichte und schwere LKW im Markt landesweit anzutreffen.

Neben dem Industriesektor gibt es bereits ein vielfältiges Engagement im Dienstleistungsbereich. Bereits seit 2002 ist der Metro-Konzern in Vietnam genau in den drei oben angeführten Regionen tätig: In Hanoi und Haiphong im Norden, in HCMC, Bien Hoa und Can Tho im Süden sowie in Da Nang in der Mitte Vietnams.



Verglichen mit Vietnam ist Kambodscha zwar noch rückständig, aber das Entwicklungstempo ist deutlich höher. Der International Monetary Fund (IMF) führt Kambodscha als 14. der am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften weltweit, gemessen am prozentualen BIP-Anstieg. Besonders deutlich ist dies an der Hauptstadt Phnom Penh nachzuvollziehen, mit zahlreichen gigantischen Bauprojekten. In ufernahen Bestlagen der Innenstadt werden mittlerweile zwischen 3.500 und 4.500 US\$ pro Quadratmeter gezahlt, bei einem jährlichen Anstieg von 12% des Bodenpreises in den letzten Jahren.

Sind die meisten Beschäftigten noch in der Landwirtschaft tätig, gewinnen Tourismus und Textilindustrie immer mehr an Bedeutung. Mit dem wirtschaftlichen Fortschritt verbessern sich auch die Infrastruktur sowie das Qualifikationsniveau der jungen Bevölkerung Kambodschas.

Als Bindeglied zwischen den starken Ökonomien Thailand und Vietnam ist der Handel sehr wichtig für die gesamte ASEAN-Region. Im Weltbank-Ranking der Logistik-Leistungen ist

Kambodscha in den vergangenen vier Jahren um 46 Plätze gestiegen. Einen großen Anteil daran hat das von Kambodscha finanzierte Programm „Trade Related Assistance in Cambodia“ (TRAC), das Zoll- und Grenzformalitäten für den Im- und Export vereinfachte.

3 | PROGNOSE

Vergleicht man die heutige Situation Vietnams und Kambodschas mit der von China und Thailand am Anfang ihres wirtschaftlichen Aufschwungs, so lassen sich viele Parallelen ziehen. Jedoch kann man aus den Fehlern vergangener Globalisierungswellen lernen, wenn die Erfahrungen erfolgreicher, aber auch gescheiterter Investitionen genutzt werden. Für ein Engagement in Südostasien ist es in beiden betrachteten Ländern ein guter Zeitpunkt. Trotzdem sollte man auf jeden Fall fachkundige Partner konsultieren.

In einer speziell auf die geplante Investition zugeschnittenen Standortanalyse sind ausgehend von der angeführten makroskopischen Betrachtung die Vielzahl an mikroskopischen Faktoren zu analysieren und zu bewerten.

Wie gezeigt, bietet auch Nordafrika einige attraktive Optionen für europäische Unternehmen, die auf der Suche nach Investitionsmöglichkeiten in Best-Cost-Countries abseits der BRICS-Staaten sind, solange die kulturellen Besonderheiten und politischen Risiken bei der Standortwahl berücksichtigt werden. Die im Vergleich zu Südostasien gegebene Absatzmarktnähe, niedrige Lohnkosten, eine junge Bevölkerung, Bildung in den küstennahen Wachstumszentren sowie Investitionsanreize sollten vor allem für Tier 1 und Tier 2 Zulieferer geprüft werden.

Neben den wirtschaftlichen Aspekten sollten sich Investoren nach einer individuellen Vor-Ort-Analyse natürlich auch immer ein Stück auf ihren persönlichen, gesunden Menschenverstand verlassen. So sind die vier betrachteten Regionen nicht nur von ökonomischer Bedeutung, sondern auch touristisch interessant. Zukünftige Expats werden die landschaftlich und klimatisch reizvollen und sehr ansprechenden Regionen ebenso zu schätzen wissen – und damit die Basis für ein gewinnbringendes Engagement sein.

Lässt man sich nur zögerlich auf das Wachstum abseits der Trampelpfade ein, so spricht ein Blick in die Geschichte Mut zu: Robert Bosch hat in frühen Jahren seine Heimat Ulm verlassen, um die Welt mit ihren unterschiedlichen Märkten und Produktionsbedingungen kennenzulernen. Als Angestellter zog es ihn früh ins Ausland und bereits drei Jahre nach der Firmengründung dehnte er seine Geschäftstätigkeit nach England aus. 20 Jahre später war er auf allen Kontinenten

vertreten. Der nachhaltige Unternehmenserfolg gibt seinen Globalisierungsaktivitäten recht. Aber die internationale Expansion ist kein Selbstläufer – und der erste Schritt führt dabei nicht unbedingt ins Ausland, sondern startet meistens mit einer Standortanalyse der aktuellen Unternehmenssituation im Heimatland.

Basierend auf der richtigen Einschätzung der eigenen Ressourcen, Stärken und Potenziale gegenüber der Peergroup kann im Anschluss der Blick nach außen auf die anvisierte Zielregion gerichtet werden, unterstützt und begleitet durch fachkundige Partner. Vielfach werden vorschnelle Entscheidungen getroffen, ohne die Entwicklung eines Masterplanes, der den Zielstandort mit seinen rechtlichen, wirtschaftlichen, infrastrukturellen sowie technischen Gegebenheiten beschreibt – und aus dem entsprechende Arbeitspakete abgeleitet werden können. Eine wichtige Frage an dieser Stelle ist: Sind diese zusätzlichen Herausforderungen auch durch die bestehende Mannschaft neben den Herausforderungen im Heimatmarkt abzudecken?

Falls Zweifel bei der Beantwortung dieser Frage bestehen und generell ein versierter Partner den Prozess begleiten bzw. maßgeblich unterstützen soll, sprechen Sie uns gerne an.

Ein altes afrikanisches Sprichwort sagt: *„Wenn du schnell vorankommen willst, gehe alleine. Willst Du weit kommen, gehe mit anderen.“*

THE GUIDING STAR FOR THE
MANUFACTURING INDUSTRY



4 | AUTOR DES ARTIKELS



Prof. Dr. Ing. Thomas Hofmann

- Professor für Technischen Einkauf an der Hochschule Hamm-Lippstadt
- Über 18 Jahre Berufserfahrung in der internationalen Automobil-Industrie und der fertigen Industrie

PROF. DR. THOMAS HOFMANN

POLARIXPARTNER GmbH
Graf-Siegfried-Str. 32, 54439 Saarburg, Deutschland
www.polarixpartner.com

Tel. +49 6581 8290-212

Mobil +49 176 8292 3447

Fax +49 6581 8290 100

E-Mail Thomas.Hofmann@polarixpartner.com



5 | ÜBER POLARIXPARTNER.

MANAGEMENT. BERATUNG. MACHEN. POLARIXPARTNER ist die Managementberatung für die fertige Industrie. Als langjährige Industrie-Insider sind wir gerne Ihr verlässlicher Leitstern auf dem Weg zum Erfolg – zielgebend wie früher der Polarstern für die Seefahrer. Unser Ansatz ist ganzheitlich und wir verfolgen eine umsetzungsorientierte Philosophie: Dabei tauchen wir analytisch und strategisch tief in Ihre Kernprozesse ein – werden aber auch direkt auf dem Shopfloor aktiv und sorgen für eine optimale Verbesserung entlang Ihrer gesamten Wertschöpfungskette. **VORDENKEN. OPTIMIEREN. UMSETZEN.**