

Chancen durch die Krise

Dynamische Betrachtungen der Märkte bei Auslandsaktivitäten – wie Unternehmer diese Effekte jetzt nutzen können

*Thomas Göttle, Thomas Walter, Matthias Baur
PA Consulting Group*

In den vergangenen Jahren startete der Trend zu Verlagerung oder Sourcing an kostengünstigere Standorte (sog. Low Cost oder Best Cost Countries). Der Run nach niedrigsten Löhnen bei lohnintensiver Fertigung trieb Unternehmen immer weiter nach Osten. Im Vergleich zum Hochlohnland Deutschland sind dort Arbeiter zu einem Bruchteil der Kosten zu finden. Jedoch ist ein ähnliches Niveau von Produktivität und Qualität erst nach Anlaufschwierigkeiten möglich. In der Regel dauert dies zwei Jahre – jedoch kann sich dieser Prozess aufgrund von Kulturdifferenzen auch in die Länge ziehen.

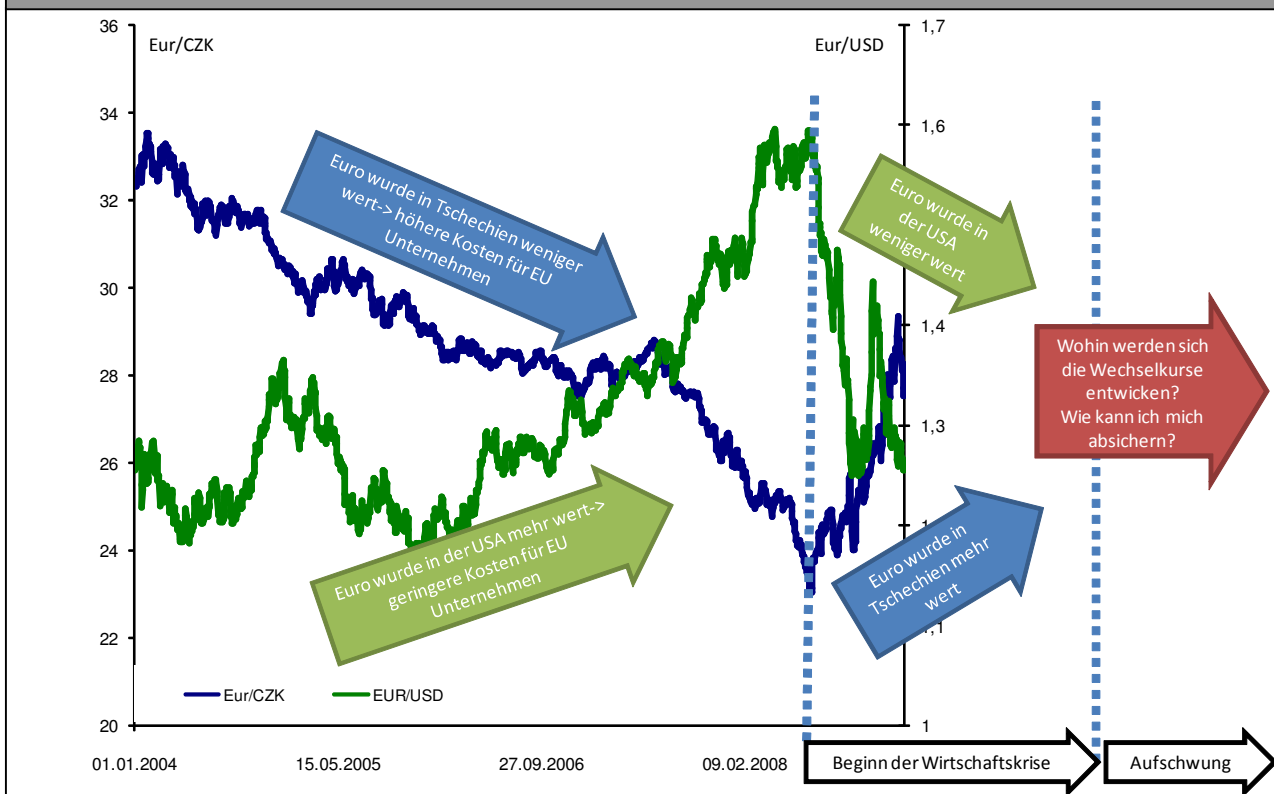
Neben den Qualitäts- und Produktivitätsproblemen spielen zwei weitere wichtige Einflussgrößen eine Rolle: Lohnsteigerungen und Währungsschwankungen. Beide entscheiden als zentrale Stellschrauben über die Rentabilität des Auslandsengagements. Die meisten veröffentlichten Untersuchungen betrachten diese Problemstellung nur statisch. Dieser Artikel zeigt dagegen auf, wie wichtig es ist, die Dynamik der Märkte mit in das Entscheidungsmodell aufzunehmen, um frühzeitig Maßnahmen zu entwickeln, die das langfristige Überleben der Unternehmung sichern.

Einfluss der Währungseffekte

Als erstes wichtiges Kriterium ist das Verhältnis der Fremdwährung zum Euro zu betrachten. Steigt der Euro im Vergleich zur Fremdwährung, ist dies positiv für die Unternehmung mit Sitz im Euroraum, da Güter zu geringerem Preis gekauft werden können. Sinkt die Kaufkraft des Euro, muss das Unternehmen mehr für die entsprechenden Güter zahlen – die Rentabilität des Auslandsengagements wäre gefährdet.

Als Beispiel für die Volatilität der Währungsmärkte dienen Tschechien und die USA. Gegensätzlich zum Euro haben sich USD und tschechische Krone CZK im Vergleich zueinander entwickelt (siehe Abbildung 1). Vor der Wirtschaftskrise sank der Euro im Verhältnis zur tschechischen Krone kontinuierlich. Nun dreht sich der Effekt wieder um – der Wechselkurs ist auf dem günstigen Niveau von 2005/06 angekommen. Ein anderes Bild zeigt der Dollar, der sich genau umgekehrt verhalten hat. Aber wie lange hält dieser Effekt an?

Veränderung der Wechselkurse in Tschechien und USA vor und seit Beginn der Krise

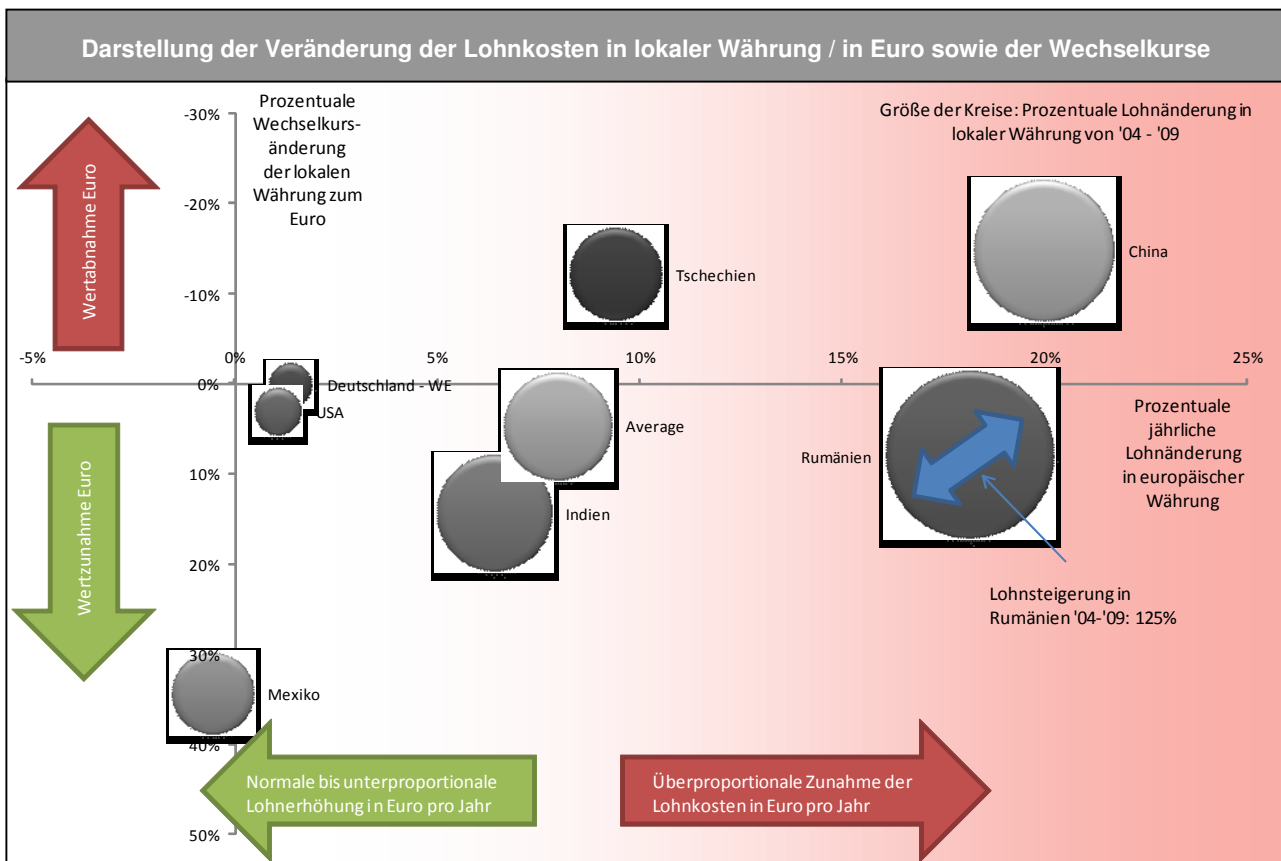


Steigende Lohnkosten

Der zweite bestimmende Faktor für ein Auslandsengagement sind die Kosten für den Faktor Arbeit. Die Lohnkosten haben sich in der Betrachtungsperiode volatiler als die Währungen entwickelt, mit wesentlich höheren Ausschlägen. Wichtig für ein europäisches Unternehmen ist die Lohnsteigerung in Euro, also von lokaler Währung konvertiert (siehe x-Achse in der Abbildung 2). In den USA verlief die Lohnsteigerung in den letzten Jahren sehr moderat. Ein deutlich anderes Bild zeigen die Lohnsteigerungen in China. Dort sind die Löhne bei deutschen Unternehmen in den letzten Jahren um rund 20 Prozent pro Jahr angestiegen, in Tschechien dagegen um „lediglich“ 9 Prozent pro Jahr.

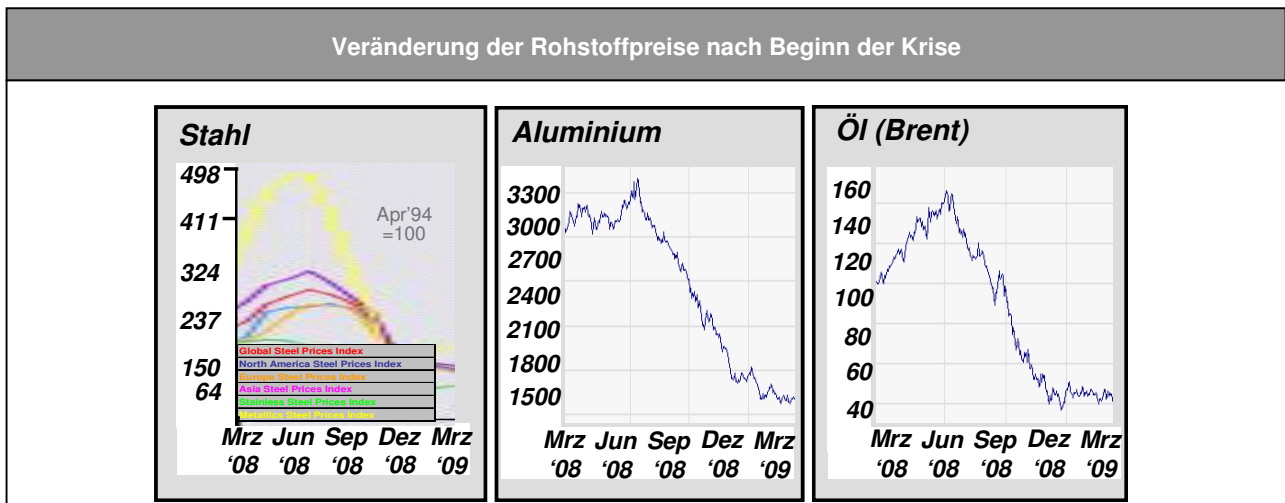
Die Größe der Kreise im Schaubild verdeutlicht die Lohnsteigerung in der lokalen Währung – Rumänien als Spitzenreiter mit 125 Prozent über die Periode von 2004 bis heute. Dagegen zeigen sich die USA erneut verhältnismäßig moderat mit ähnlichem Wachstum wie Deutschland. Im Schaubild ist auch der Einfluss der Wechselkurse zu entnehmen (y-Achse). Je mehr der aufgewertete Euro die lokale Währung abwertet, desto „billiger“ wird es für einen europäischen Produzenten und vice versa. Die Analyse zeigt die Aufwertung der chinesischen und tschechischen Währung gegenüber dem Euro. Somit wurde es für europäische Unternehmen „teurer“, sich in diesen beiden Ländern zu engagieren.

Jedoch müssen bei der Analyse der Lohnkosten im Rahmen einer Standortentscheidung weitere Faktoren berücksichtigt werden. Eine Optimierung nach den Aspekten der Wertzunahme des Euro gegenüber der lokalen Währung und minimaler Lohnsteigerungen (III-Quadrant) springt zu kurz, da die absolute Lohnhöhe, Produktivität und Qualität der angebotenen Arbeit im Rahmen einer Total Cost of Ownership Analyse ebenso betrachtet werden müssen.



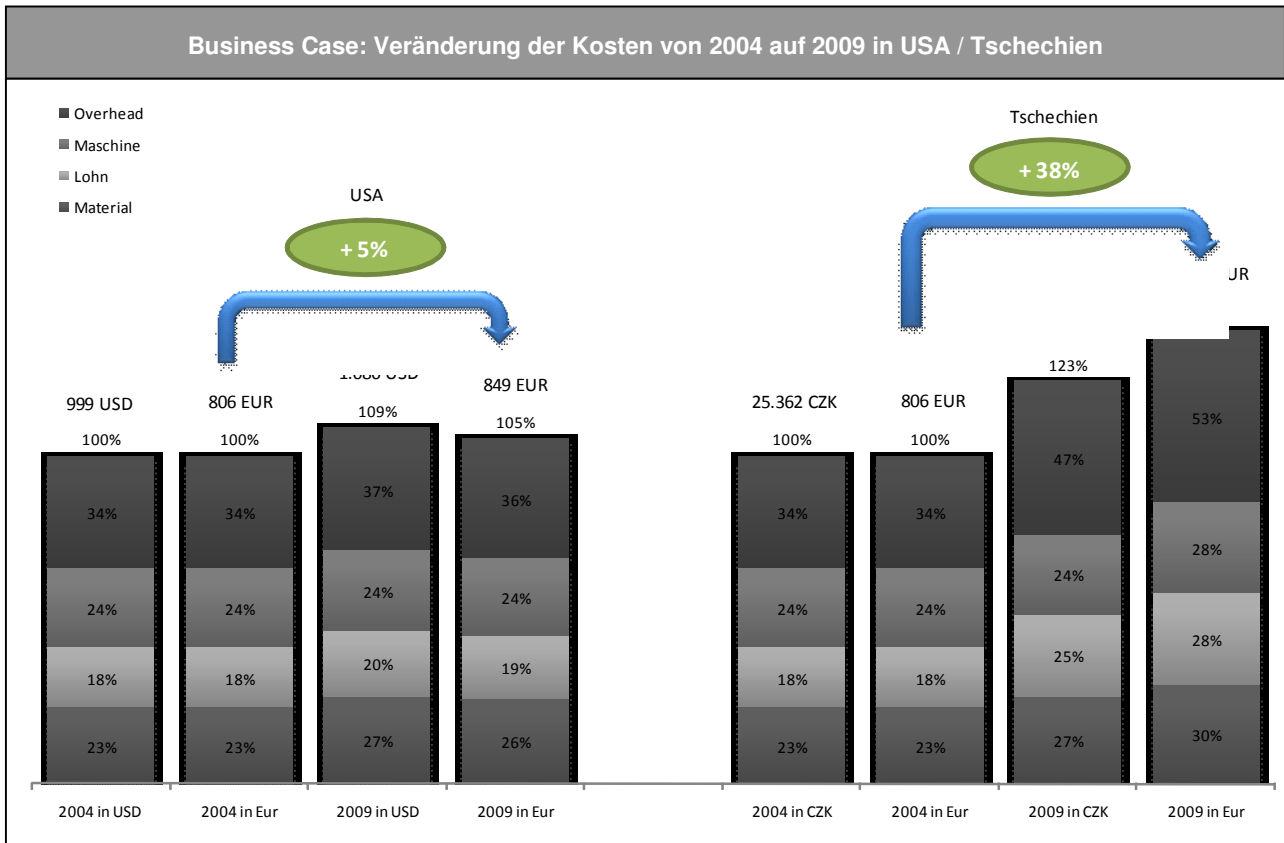
Volatilität der Rohstoffmärkte

Ein weiterer noch globalerer Effekt ist die Volatilität der Rohstoffmärkte. Weltweit fallen die Rohstoffpreise dramatisch – Kupfer, Nickel oder Platin kosten beispielsweise zwei Drittel weniger und die Preise für Rohöl sind um 60 Prozent, Stahl um 30 Prozent und Kunststoffe um 15 Prozent gefallen (vgl. III. Quartal 2008 vs. I. Quartal 2009). Beispielhaft sind in der Grafik Stahl, Öl und Aluminium dargestellt: zunächst dramatischer Anstieg und nun fast freier Fall nach dem Beginn von Krise und Nachfrageeinbruch.



Business Case

Die drei Einflussgrößen Wechselkurse, Lohnkosten und Rohstoffpreise sind, analog eines Business Cases für zwei Länder, in nachfolgender Grafik dargestellt. Die Analyse betrachtet die Situation dieser Einflussgrößen 2004 und 2009. Als Praxisbeispiel wurde die Produktion eines komplexen Bauteils aus der Automobilindustrie gewählt – diese Effekte wurden für Overhead, Maschine, Lohn und Material betrachtet. Bei diesem Szenario, das in beiden Ländern 2004 von der gleichen Basis startet, ergibt sich heute ein sehr unterschiedliches Bild. In den USA hat sich mit Berücksichtigung der Wechselkurs-, Lohn- und Rohstoffeffekte eine Preissteigerung von 5 Prozent in 2009 gegenüber 2004 ergeben, dagegen erfolgte in Tschechien eine Steigerung von 38 Prozent. Dieses Beispiel verdeutlicht, wie die drei Einflussgrößen den Unternehmenserfolg deutlich beeinflussen können, falls das Unternehmen nicht vorgesorgt hat.



Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs

Gerade in der gegenwärtigen Krise ist es für Unternehmen wichtig, den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern – auch um einen Wettbewerbsvorteil nach dem Ende der Krise zu haben. Daher ist es nötig, die drei Einflussfaktoren zu betrachten und entsprechende Hebel einzusetzen:

Günstige Wechselkurse sichern – durch die aktuelle Krise haben sich viele Währungen entspannt. Daher ist nun ein geeigneter Zeitpunkt, sich durch Finanzprodukte gegen fallende Eurowechselkurse abzusichern und als Unternehmen einen mittel- bis langfristigen Vorteil aus der Krise zu ziehen. Als gutes Beispiel dient ein deutscher Sportwagenhersteller: Da er fast die Hälfte seines Umsatzes in Nordamerika erzielte, sicherte er sich gegen einen fallenden Dollar ab. Als der Dollar fiel, konnte das Unternehmen Dollars zu dem zuvor vereinbarten hohen Preis an die Bank weitergeben. Dies verbesserte die Marktposition und sicherte die Wettbewerbsfähigkeit, da der Hersteller die vereinbarten Preise halten konnte.

Lohnkostensteigerung durch lokalen Umsatz abfedern – während der Krise sind keine großen Lohnerhöhungen zu erwarten, da auch die Nachfrage nach der Ressource Arbeit sinkt. Jedoch wird nach dem Ende der Krise eine weitere Lohnsteigerung zu erwarten sein. Doch wie kann sich ein Unternehmen dagegen absichern? Vertragliche Abkommen mit den Beschäftigten zur Fixierung oder Steigerung von Gehältern sind nur in geringem Maße möglich, da bei zu geringem Lohn die Fluktuation ansteigt. Der Ausweg ist, Umsatzanteile ins Ausland zu verlagern, um von der gestiegenen Kaufkraft zu partizipieren.

Gesunkene Rohstoffpreise nutzen – durch erhebliche Veränderungen auf dem Rohstoffmarkt ergeben sich jetzt hohe Einkaufspotenziale. Daher sollte bei allen Verträgen die Auswirkung gesunkener Rohstoffpreise überprüft werden. Aufgabe des Einkaufs ist nun, die Potenziale zu heben, die Verträge zu erneuern und langfristige Verträge zu sichern. Hersteller können gesunkene Rohstoffpreise nutzen, um den drohenden Kostenanstieg aufgrund reduzierter Stückzahlen aufzufangen und gezielt in dringend notwendige Innovationen zu investieren. Ein offener Umgang mit Rohstoffpreissenkungen zwischen Lieferanten und Herstellern ist notwendig. Nur so können frei werdende Ressourcen schnell und sinnvoll genutzt werden.

Langfristige Betrachtung – bei Wechselkursen und Lohnsteigerungen ist eine langfristige Betrachtung bzw. Optimierung notwendig. Verschiedene Länder sollten dabei in einer Simulation mit den entsprechenden Veränderungen betrachtet werden, um eine Aussage für die Zukunft zu gewinnen. Dies sollte verschiedene Szenarien, auch Exit-Strategien, beinhalten und aufzeigen, ab wann eine ernsthafte Gefährdung des Unternehmens auftritt.