

Beschaffungsmarkt: Lateinamerika

Zukunft am Zuckerhut

Die Staaten Lateinamerikas brauchen sich nicht hinter Asien oder Osteuropa zu verstecken. Es gibt auch in Brasilien oder Mexiko gute Chancen für den Einkauf. Das Potenzial als Beschaffungsmärkte erläutert unser Autor Holger Müller.

Viele Einkäufer richteten ihren Blick in den vergangenen Jahren ausschließlich nach Osteuropa und China, mit einigen Abstrichen auch nach Indien und in einige südasiatische Länder. Lateinamerika blieb ein weißer Fleck auf der Landkarte. Heute sieht das anders aus: Die Länder Süd- und Mittelamerikas haben das Interesse deutscher Einkäufer geweckt oder erzwungen – allen voran die beiden bevölkerungsreichsten Länder der jeweiligen Regionen – Brasilien und Mexiko. Das hat drei Ursachen:

- 1. Die lokale Versorgung der Produktion und von Projekten in Lateinamerika

Natürlich sind die Länder Lateinamerikas mit mehr als einer halben Milliarde Menschen und einer stetig wachsenden Mittelschicht zunächst ein interessanter Binnenmarkt, der auch zunehmend kleine und mittelständische deutsche Unternehmen lockt. Um in den verschiedenen Absatzmärkten konkurrenzfähig zu sein, müssen die jeweiligen Produktionen vor Ort auch zunehmend aus lokalen Quellen versorgt werden – nicht zuletzt, wenn wie in Brasilien hohe Importzölle und eine Reihe von nichttarifären Hindernissen die Einfuhr verteuern bzw. erschweren.

Des Weiteren lockt insbesondere Brasilien derzeit mit diversen Großprojekten, die auch für deutsche Unternehmen Chancen bieten (Off-Shore-Erdölvorkommen, Sportstättenbau für Fußball-WM und Olympische Spiele, Energiegewinnung aus regenerativen Quellen). Nicht nur hier bestehen für entsprechende Engagements zum Teil (sehr) hohe Local-Content-Anforderungen, die wiederum enorme Anstrengungen im lokalen Sourcing verursachen.

- 2. Versorgung nordamerikanischer Produktionen

Mexiko als Mitglied der NAFTA und – mit dem umstrittenen DR-CAFTA-Abkommen – auch zunehmend weitere mittelamerikanische Staaten (DR-CAFTA ist ein Freihandelsabkommen der USA mit einigen Staaten Mittelamerikas) bilden für Nordamerika eine ähnlich interessante „verlängerte“ Werkbank wie die Länder Mittel-/Osteuropas für Westeuropa. Hinsichtlich der Einfuhren ist Mexiko nach China und Kanada der drittgrößte Handelspartner der USA. Der Einkauf in den Regionen Mittelamerikas ist für deutsche Unternehmen, die in Nordamerika produzieren, damit zwangsläufig über die vergangenen Jahre in der Bedeutung immer weiter gestiegen. Darüber hinaus stellt sich aber mittlerweile die Frage, inwieweit Südamerika aufgrund der relativen geografischen Nähe hier eine stärkere Rolle einnehmen kann.

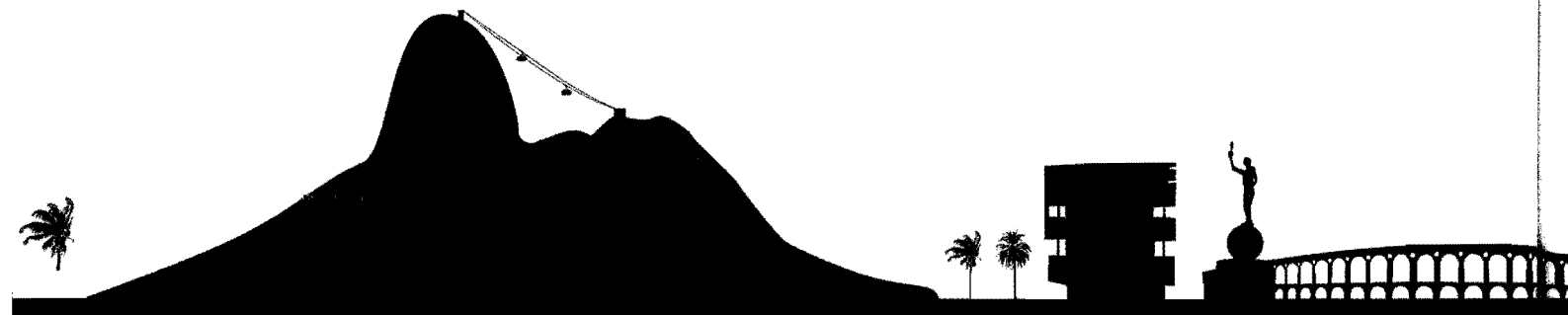
- 3. Absicherungsstrategie für westeuropäische Produktionen

Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen haben sich über das vorige Jahrzehnt aufgrund der begrenzten Ressourcen und des Kostendrucks sehr selektiv in bestimmten „Emerging Markets“ bewegt. In vielen Fällen sind daraus Erfolgsgeschichten entstanden, allerdings auf der anderen Seite auch nicht unwesentliche Abhängigkeiten.

Externe Risiken (politische Veränderungen, Verknappung bestimmter Rohstoffe, Naturkatastrophen oder Währungsturbulenzen) können eine Lieferbeziehung schnell negativ beeinflussen, das hat gerade das vergangene Jahr gezeigt. Damit stellt sich für die Unternehmen die Frage, inwieweit bestimmte Regionen Lateinamerikas, die neben Rohstoffen – anders als z. B. große Teile Afrikas – auch einen soliden industriellen Kern aufweisen, im Sinne der Risikodiversifikation für die Versorgung westeuropäischer Standorte eingesetzt werden können.

Die größten Volkswirtschaften Lateinamerikas liegen beim BIP/Kopf in etwa im Mittelfeld der Staaten in Mittel-/Osteuropa und damit deutlich insbesondere vor China und Indien, was eine erste Indikation hinsichtlich der Lohnkosten und der Erwartungen an den technologischen Stand in diesen Ländern darstellt. Beim Wachstum dreht sich die Reihenfolge um, hier liegen die Staaten Lateinamerikas teilweise nur knapp hinter China und Indien und deutlich vor Europa oder den USA. Hier ist zwangsläufig nicht mit „ruhigem Fahrwasser“ zu rechnen, die Dynamik spiegelt sich in Form von Lohnsteigerungen, Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte und Ähnlichem wider.

BEI DER EINSCHÄTZUNG der allgemeinen Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaften (Global Competitiveness Index) ergibt sich eine große Streuung. Während beispielsweise Chile eine gute Einschätzung erfährt, liegen die meisten Länder eher im Mittelfeld (z. B. auf Augenhöhe mit Ungarn, Slowenien oder der Türkei) – Argentinien sogar im hinteren Mittelfeld. Betrachtet man die Freiheit, mit der Unternehmen im entsprechenden Land agieren können (Index of Economic Freedom), so



Sourcing in Lateinamerika

erhält Chile Spitzennoten, aber auch Mexiko und Peru schneiden gut ab. Brasilien und Argentinien liegen hier im Bereich „mostly un-free“ – wie China, Indien oder Russland. Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn man die Anfälligkeit für Korruption betrachtet (Corruption Perceptions Index): Während Chile auch hier gut abschneidet, positionieren sich die anderen in der Tabelle aufgeführten Staaten hinter den meisten Ländern Mittel-/Osteuropas und in etwa auf dem Niveau von China und Indien, jedoch deutlich vor Russland. Mit eigenen Erfahrungen in den angesprochenen Ländern lässt sich hier bereits erahnen, wie viel „Sand im Getriebe“ man erwarten kann.

FÜR DIE EINFUHR nach Deutschland ist die bisherige Bedeutung Lateinamerikas überschaubar – die größten Volkswirtschaften der Region positionieren sich zwischen Platz 22 und 54 der Liste der deutschen Handelspartner. Zudem gibt es hier große Unterschiede – während über 75 Prozent der Exporte Südamerikas nach Deutschland aus Rohstoffen und Agrarprodukten bestehen, machen über 50 Prozent der Exporte Mexikos Komponenten und Produkte aus dem industriellen Bereich aus.

Ein differenzierter Blick hinter die Kulissen ist somit mehr als notwendig. In der Artikelserie sollen daher die Möglichkeiten des Sourcings im Hinblick auf die drei oben genannten Zielstellungen in den Ländern Lateinamerikas vertieft werden.

Der Autor

Dr. Holger Müller ist Geschäftsführer der CFSM – Centrum für Supply Management GmbH, Estenfeld

Ein Arbeitskreis für Fachleute

Unter der Leitung des CFSM – Centrum für Supply Management – treffen sich seit mittlerweile sechs Jahren Einkaufsverantwortliche und Geschäftsführer vorwiegend mittelständischer Unternehmen, um sich über ihre Erfahrungen in den Beschaffungsmärkten Mittel- und Osteuropas sowie Asiens und seit September 2011 auch Lateinamerikas auszutauschen. Über einen Zeitraum von jeweils einem Jahr finden regelmäßige Treffen statt, die der Diskussion und Lösung der Probleme der Teilnehmer dienen. Die Erfahrungen der vergangenen Arbeitskreise zeigen, dass gerade die branchenübergreifende Zusammensetzung der Gruppe den Schlüssel zum Erfolg darstellt, da losgelöst von Konkurrenzsituationen offen diskutiert werden kann und die Erkenntnisse und das Vorgehen anderer Branchen auf das eigene Unternehmen transferiert werden können. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Unternehmen seit Jahren in den entsprechenden Märkten präsent ist oder erst am Anfang steht, ob Benchmark des Engagements oder Erweiterung des eigenen Know-hows angestrebt wird – die Mischung erweist sich als äußerst fruchtbar. So werden auch intensive bilaterale Kontakte zum Austausch über Lieferantenempfehlungen für spezifische Produktgruppen zwischen den Teilnehmern geknüpft, die über die Arbeitskreise hinaus Bestand haben.

Weitere Informationen: Ulrike Müller

(Tel. 0931 3182407)

www.supply-markets.com/arbeitskreise

Lesen Sie in den kommenden Ausgaben Ausführliches über die Beschaffungsmärkte Mexiko und Brasilien.

