

## Güterverkehrsmarkt Ungarn: Transformation und Internationalisierung

Neiberger, Cordula

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Neiberger, C. (2003). Güterverkehrsmarkt Ungarn: Transformation und Internationalisierung. *Europa Regional*, 11(2), 70-80. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-48114-3>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Güterverkehrsmarkt Ungarn: Transformation und Internationalisierung

CORDULA NEIBERGER

## Einleitung

Das Fortschreiten der wirtschaftlichen Transformation der mittel- und osteuropäischen Staaten hat einen erheblichen Zuwachs des Imports und Exports zur Folge; Haupthandelspartner ist dabei die EU. So ist der Export Ungarns (in US\$) in die EU von 1990 bis 2000 um 465 % gestiegen, der Import um 493 % (HCSO 2001, S. 14). Hieraus resultiert eine entsprechende Steigerung des Verkehrsaufkommens zwischen diesen Staaten. Somit stellt sich neben der Notwendigkeit des Ausbaus der Verkehrswege vor allem die Frage nach den Akteuren des Verkehrssektors, den Güterverkehrsunternehmen, deren Strategien und Verhaltensweisen sowie deren Möglichkeiten der Partizipation am steigenden Verkehrsaufkommen.

Es treten auf diesem Markt sowohl ungarische Unternehmen auf, die in den letzten Jahren dem Privatisierungsprozess unterworfen waren bzw. neu gegründet worden sind, als auch westeuropäische Unternehmen des Güterverkehrsgewerbes. Sie bewegen sich in einem unsicheren Markt, da sich die Rahmenbedingungen in den letzten Jahren in unterschiedlicher Weise verändert haben. Es handelt sich dabei zunächst um die Transformation der mittel- und osteuropäischen Staaten (MOE-Staaten) mit einer völligen Neuorientierung der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, welche für die ungarischen Unternehmen eine Privatisierung und Umstrukturierung der ehemals staatlichen Unternehmen bei gleichzeitiger Veränderung der Kundenstruktur bedeutete.

Gleichzeitig hat sich aber auch der westeuropäische Verkehrsmarkt durch Deregulierung und Liberalisierung im Rahmen der Schaffung des EU-Binnenmarktes stark gewandelt. Durch die Aufhebung staatlicher Regulierungen kam es zu neuen Wettbewerbsbedingungen, die eine Veränderung des

Anforderungsprofils an die Unternehmen des Güterverkehrsmarktes mit sich brachten, sowie zur Umstrukturierung innerhalb der Branche. Diese äußern sich vor allem im Austritt kleinerer Unternehmen aus dem Markt und starker, europaweiter Fusionstätigkeit.

Auch wird der Beitritt einiger MOE-Staaten in die EU zum Jahre 2004 neue Rahmenbedingungen und damit veränderte Wettbewerbsbedingungen für die Unternehmen in diesem Markt mit sich bringen.

Die Unternehmen des Güterverkehrsgewerbes selbst sind äußerst heterogen und definitorisch schwer zu fassen. In den letzten zehn Jahren haben sich starke Strukturwandlungen in dieser Branche vollzogen, die nicht nur die Größe der Unternehmen betreffen, sondern auch die Leistungen. Es erfolgte eine Entwicklung vom einfachen, für die Transportabwicklung eines Verkehrsträgers zuständigen Verkehrsunternehmen hin zum logistischen Dienstleister mit einem komplexen Angebot zur Vermittlung, Organisation und Steuerung des zwischenbetrieblichen Material- und Informationsflusses.

Vor dem Hintergrund sich verändernder Märkte sollen die Gründe der internationalen Güterverkehrsunternehmen für einen Eintritt in den ungarischen Markt sowie deren Vorgehen bei der Erschließung des Marktes analysiert werden. Dabei werden die Konsequenzen sowohl für den ungarischen als auch den gemeinsamen EU-Binnenmarkt näher betrachtet. Von besonderer Bedeutung ist, ob und wie die heute noch weitgehend national strukturierten Güterverkehrsmärkte zu internationalen Märkten zusammenwachsen.

Die hier präsentierten Ergebnisse resultieren aus einem Forschungsprojekt zur Internationalisierung von westeuropäischen Speditionsunternehmen in Ungarn. Dabei wurden im Oktober

2002 dreißig im Land tätige internationale Speditionen nach ihren Voraussetzungen, Gründen und Vorgehensweisen im Internationalisierungsprozess befragt. Bevor auf die Internationalisierung dieser Speditionen näher eingegangen wird, soll die Struktur des ungarischen Verkehrsmarktes als Zielland der Expansion einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

## Der ungarische Güterverkehrsmarkt in der Transformation

Der Übergang zur Marktwirtschaft vollzog sich in Ungarn auf der Grundlage der schon während der Periode der sozialistischen Planwirtschaft eingeleiteten wirtschaftlichen Reformen. So erfolgte bereits 1968 die Einführung des Systems der „neuen ökonomischen Mechanismen“, das zwar zentrale Entscheidungen über wirtschaftliche Schlüsselgrößen auf oberster politischer Ebene beließ, den Unternehmen aber hinsichtlich der Preise, Löhne, Investitionen und Kredite gewisse Freiheiten zugestand (KAYSER 1999, S. 35f.).

Nach ersten Erfolgen dieser Reformen kam es seit der Ölkrise der 1970er Jahre aber zu dramatischen Verschlechterungen der volkswirtschaftlichen Kennzahlen; insbesondere litt Ungarn an einem Ungleichgewicht der Zahlungsbilanz und einer zu hohen Verschuldung der Unternehmen. Deshalb wurde 1984 das Gesetz über Unternehmensräte verabschiedet, welches verschiedene Formen des Selbstmanagements in den Staatsbetrieben ermöglichte und sowohl der Geschäftsführung als auch der Belegschaft der staatlichen Unternehmen größere Mitspracherechte bei Unternehmensentscheidungen einräumte. Um der zunehmenden Verschlechterung der Lebensbedingungen der Bevölkerung entgegenzuwirken, war ab 1985 die Gründung von Kleinunternehmen durch Privatpersonen möglich (Ergänzung des Gesetzes über die

Staatsunternehmen); schon 1988 betrug der Anteil der Kleinunternehmen am Bruttosozialprodukt 11 %, 30 % aller Lohnempfänger waren in der so genannten zweiten Wirtschaft tätig (vgl. BÖGEL 1997; KAYSER 1999, S. 36f.).

Wichtige Rahmenbedingungen für eine marktwirtschaftliche Öffnung wurden 1987 mit der Einführung eines zweistufigen Bankensystems sowie eines Einkommens- und Mehrwertsteuersystems gesetzt. Die gesamtwirtschaftliche Transformation in eine Marktwirtschaft begann mit der Verabschiedung dreier wichtiger Gesetze: 1. das Gesetz VI über die Wirtschaftsgesellschaften von 1988, 2. das Gesetz Nr. XIII über die Umgestaltung von Wirtschaftsgesellschaften 1989 und 3. das Gesetz Nr. XXIV über ausländische Investoren 1989. Diese bereiteten den Weg für die Privatisierung staatlicher Unternehmen, die Gründung neuer Unternehmen und den Eintritt ausländischer Unternehmen in den ungarischen Markt.

Mit dem Gesetz über die Wirtschaftsgesellschaften 1988 setzte eine erste, eher unkontrollierte Privatisierungsphase von staatlichen Betrieben ein, fortgeführt seit Anfang 1990 durch eine Treuhandanstalt unter staatlicher Kontrolle. Im Rahmen verschiedener Privatisierungsmodelle und -programme wurden von den 1989 existierenden 1 996 Staatsbetrieben 1 822 bis zum Jahr 2002 privatisiert. Die restlichen 174 Unternehmen befinden sich noch in Besitz der Privatisierungs- und Verwaltungsgesellschaft ÁPV Rt. (Hungarian Privatization and State Holding Company), 37 von diesen Unternehmen sind sog. „Long-term state ownership“-Unternehmen, an denen der ungarische Staat ein langfristiges Interesse hat und die er aus diesem Grund auch nicht vollständig privatisieren wird (Hungarian Privatization and State Holding Company 2003).

Der Anteil des gesamten privaten Sektors am BSP lag im Jahre 2000 bei 80 %. Die Steigerung beruht jedoch auch auf der Neugründung von Unternehmen. Bis April 1997 wurden etwa eine Million neue Betriebe gegründet (1988: 240 000 Wirtschaftseinheiten) (KAYSER 1999, S. 56).

Der ungarische Güterverkehrsmarkt selbst war in der Zeit des Sozialismus

bis Mitte der 1980er Jahre ein monopolistischer Markt, der komplett durch den Staat reguliert wurde. Es existierten nur einige wenige staatliche Speditions- bzw. Transportunternehmen, welche den gesamten öffentlichen Personenverkehr innerhalb Ungarns sowie die nationale und internationale Güterbeförderung durchführten.

Für den inländischen Straßengütertransport war lediglich die Volán-Gruppe zuständig, welche regional strukturiert war und auch den öffentlichen Personennahverkehr betrieb. Mit der Ermöglichung der Gründung von Kleinunternehmen Mitte der 1980er Jahre wurde dieser Markt jedoch schon vor der politischen Wende liberalisiert. Seit dieser Zeit ist ein starkes Wachstum der Unternehmensanzahl zu verzeichnen. So wurden 1990 etwa 550 Unternehmen des inländischen Straßengütertransportes gezählt (MOLNÁR 1996, S. 36).

Für die Organisation des Transports von Gütern im Außenhandel, der durch das Außenhandelsministerium gelenkt wurde, war seit 1948 die Spedition MASPED (ehemals Schenker Ungarn) verantwortlich. Die Straßentransporte ins Ausland wurden von Hungarocamion durchgeführt.

Aufgrund knapper Devisen verfolgte Ungarn wie andere Staatshandelsländer seit den 1970er Jahren auch im Verkehrssektor die Politik der „Importsubstitution“, indem versucht wurde, möglichst alle anfallenden Transporte sowohl des Exports als auch des Imports über die eigene Spedition und eigene Transportunternehmen abzuwickeln. Durch Gründung von Niederlassungen in Westeuropa versuchten die Staatsspeditionen des Ostblocks gleichzeitig, stärker in den westeuropäischen Transportmarkt einzudringen, um hier zusätzliche Gewinne in harter Währung zu erzielen (vgl. SEIDENFUS 1977). Damit haben die staatlichen Unternehmen schon sehr früh internationale Erfahrung sammeln können. Spezialisierte und know-how-intensive Transporte wurden jedoch mit Hilfe bzw. in Zusammenarbeit mit einigen wenigen westeuropäischen Speditionsunternehmen durchgeführt. Es handelte sich um große internationale Speditionen, die ein internationales Netz von Niederlassungen besaßen, über die die ungarische

Staatsspedition nicht verfügte (z. B. Danzas und Raabersped).

Eine erste Auflösung der Monopolstellung von MASPED und Hungarocamion erfolgte Anfang der 1980er Jahre, als der Volán-Gruppe gestattet wurde, ebenfalls Transporte ins Ausland durchzuführen. Auch trat Hungarocamion 1982 mit einem eigenen Unternehmen (Hungarosped) in den Speditionsmarkt ein. Zuvor war die Firma Transcamion gegründet worden, die nur im nationalen Markt tätig war und dort die Lkw nutzte, die im internationalen Geschäft nicht mehr eingesetzt werden durften (MOLNÁR 1996, S. 13).

Im Laufe der Transformation waren alle Staatsbetriebe verschiedenen Umstrukturierungsprozessen unterworfen (Abb. 1), die gleichermaßen zu einer Abnahme der Beschäftigtenzahl führten wie zu einer Aufspaltung der ehemals großen, homogenen Betriebe in eine Vielzahl kleinerer GmbHs im Eigentum einer Holding. Durch die Aufspaltung in verschiedene, eigenständige Geschäftsbereiche wurde versucht, eine höhere Flexibilität gegenüber den Markterfordernissen zu erreichen. Ein Problem war jedoch häufig das fehlende Know-how für nachgefragte hochwertige Dienstleistungen. Die Unternehmen haben teilweise auch heute noch mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen; neueste Übernahmen zeigen, dass der Umstrukturierungsprozess der Branche noch nicht abgeschlossen ist.

Hungarocamion hatte 1988 ca. 5 000 Mitarbeiter und etwa 1 500 Lkw und Zugmaschinen. Das Transportunternehmen gründete mit einer britischen Spedition 1989 das Jointventure Eurogate Budapest, ein Jahr danach Eurogate London. Die Speditionsfirma Hungarosped wurde reorganisiert und als Hungarocargo ausgegliedert, Hungarocamion 1992 auf Betreiben der staatlichen Treuhand SVA in eine Aktiengesellschaft in staatlichem Besitz umgewandelt und erst 1998 privatisiert (HC-Invest Kft.). Ende 2002 übernahm die Volán Tefu Rt., ein Unternehmen der Volán-Gruppe, Hungarocamion. Heute hat Hungarocamion 2 500 Beschäftigte und 1 200 Fahrzeuge (MOLNÁR 1996, S. 18f.; Volán Tefu 2003).

Die regional gegliederte Volán-Gruppe beschäftigte 1990 noch 70 000

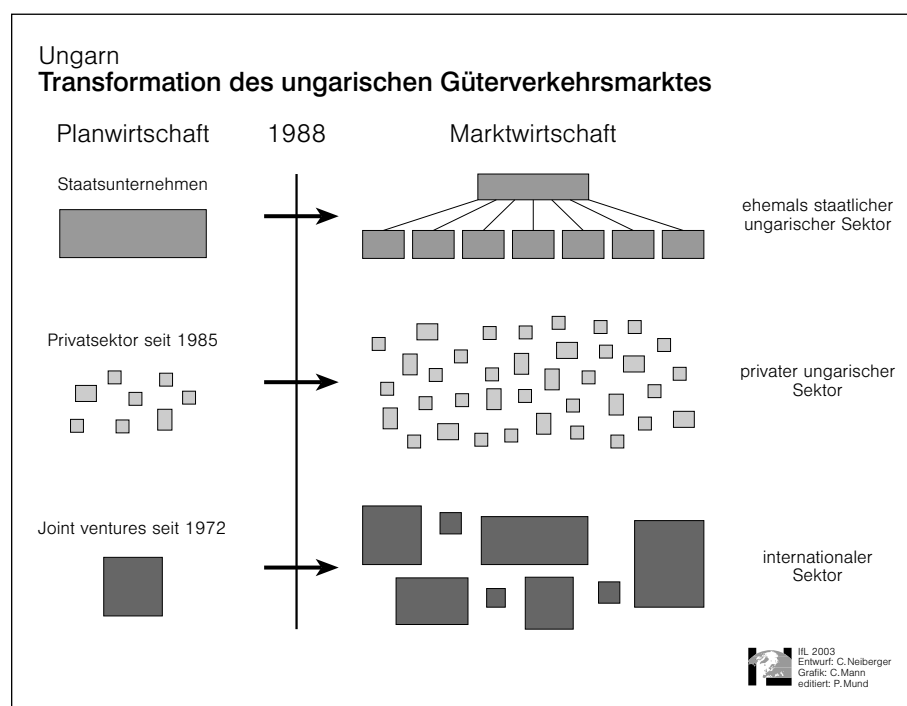


Abb. 1: Die Transformation des ungarischen Güterverkehrsmarktes  
Quelle: eigene Darstellung

Personen und hatte etwa 14 000 Lkw. Auch sie wurde innerhalb mehrerer Jahre in verschiedene Unternehmensteile aufgegliedert. So ist schon 1989 die Volán Camion gegründet worden, die das internationale Transportgeschäft wahrnimmt. Volán Tefu ist zuständig für nationale Transporte. Im Laufe der Zeit entstanden 32 Unternehmen, vorwiegend des Personenverkehrs, bei gleichzeitig rapider Abnahme der Beschäftigtenzahl. Privatisiert wurde das Unternehmen 1994, nachdem es mehrmals vergeblich zum Verkauf angeboten worden war (MOLNÁR 1996, S. 17f.; Hungarocamion 2003, Volán Tefu 2003)

Das Speditionsunternehmen MASPED ging 1992 an die Treuhand und wurde in einem ersten Schritt über ein Regierungsprogramm (MRP) an die Mitarbeiter (operatives Geschäft – MASPED AG) und in einem zweiten Schritt als Management-buy-out an das Management (Grundstücke und Gebäude, MASPED Holding AG) veräußert. Ende der 1990er Jahre wurde aus der MASPED AG das operative Geschäft größtenteils in zahlreiche eigenständige Geschäftsbereiche aufgegliedert, unter dem Dach der MASPED AG als Holding. Heute gehören zur MASPED AG 8 Niederlassungen in Ungarn und 38 eigenständige Unternehmen bzw. Anteile an Unternehmen – neben spezialisier-

ten Transport- und Speditionsunternehmen auch Versicherungen, Finanzdienstleistungen und Wohnungsbau. Auch ging MASPED eine Anzahl von Jointventures ein, in erster Linie in stark spezialisierten Bereichen. Die MASPED Holding AG beschäftigt sich, wirtschaftlich sehr erfolgreich, ausschließlich mit der Grundstücks- und Gebäudeverwaltung und hält kleinere Anteile an den GmbH (Gespräch MASPED 2002, MASPED 2003).

Neben diesen ehemals staatlichen Unternehmen traten neue ungarische Güterverkehrsunternehmen in den Markt ein, die aus Fuhrparkabteilungen großer, ehemals staatlicher produzierender Unternehmen hervorgegangen sind. So beispielsweise Dunaferr Portolan, das zu dem ehemals staatlichen Stahlwerk Ungarns gehörte und heute Marktführer im Güterverkehrsbereich ist (Tab. 1).

Nr.	Firma	Nationalität	Umsatz in 1000 US\$
1	Dunaferr Portolan Kft.	Ungarn	58.521
2	Masped Rt.	Ungarn	40.001
3	Mávtransped. Kft.	Ungarn	36.821
4	Delacher & Co Kft.	Österreich	32.358
5	Hungarokombi Kft. (Hungarocamion)	Ungarn	27.772
6	Danzas Kft.	Schweiz	24.270
7	Raabersped Kft.	Österreich	22.692
8	Schenker Kft.	Deutschland	18.943
9	Eurosped Rt. (Masped)	Ungarn/GB	17.351
10	Raaberfreight Kft.	Österreich	17.249
11	Hungaroweiss Kft.	Österreich	16.848
12	Chemoldanzas Kft.	Ungarn/NL	16.174
13	Exel Kft.	GB	15.286
14	Deltasped Kft.	Ungarn	14.759
15	Volán Tefu Rt. (Volan Group)	Ungarn	14.398
16	Hungarocargo Kft. (Hungarocamion)	Ungarn	11.486
17	Multicont Kft.	Ungarn	11.442
18	Eurogate Budapest Kft. (Hungarocamion)	Ungarn/GB	11.372
19	Masped Camion Kft. (Masped)	Ungarn	10.702
20	Liegl & Dachser Kft.	Deutschland	10.316
21	Transalkim	Deutschland	9.833
22	Voláncamion Rt. (Volan Group)	Ungarn	9.487
23	Masped Schenker Kft.	Ungarn/Deutschland	8.585
24	R. Quehenberger Kft.	Österreich	8.229
25	Ukrailtrans Kft.	Russland	7.982
26	New Wave Kft.	Großbritannien	7.547
27	VT Artrans Kft.	Ungarn	6.919
28	Alba-Zöchling Kft.	Österreich	6.363
29	Interfreight Kft.	USA	6.249
30	Ecotrans Kft.	Deutschland	6.247

Tab. 1: Die 30 größten Speditions- und Transportunternehmen in Ungarn 2001  
Quelle: Association of Hungarian Forwarding and Logistics Service Providers 2003

Daneben ist in Ungarn eine Reihe neuer Speditions- und Transportunternehmen entstanden, meist als spin-offs aus früheren Staatsunternehmen. Diese sind aber überwiegend sehr klein und eher im Transport- als im Speditionssektor tätig. So arbeiteten 2001 insgesamt 36 122 Unternehmen im Transportgewerbe, von denen 68 % keine Angestellten haben und 29 % zwischen 1 und 9 Beschäftigte aufweisen (HCSO 2002, S. 475).

### **Der Eintritt internationaler Speditionen in den ungarischen Güterverkehrsmarkt**

Die ungarische Wirtschaftspolitik ist schon seit langem bestrebt, das Klima für ausländische Investoren günstig zu gestalten. Schon seit 1972 hatten ausländische Unternehmen die Möglichkeit, sich an ungarischen Unternehmen zu beteiligen. Dies war jedoch aufgrund der Planwirtschaft und rigider Bestimmungen wenig attraktiv, so dass bis 1987 nur eine sehr kleine Anzahl von Jointventures, vorzugsweise im produzierenden Sektor, entstand (Csösz 2001, S. 12f.).

Mit dem Gesetz über die Wirtschaftsgesellschaften und dem Gesetz über die Umgestaltung von Wirtschaftsgesellschaften wurde die Beteiligung an Unternehmen für ausländische Investoren erheblich leichter. Dies geschah anfangs im Zuge der spontanen Privatisierung über Beteiligungen an neu geschaffenen Kapitalgesellschaften staatlicher Unternehmen – meist in Form von Jointventures (vgl. ASCHAUER 1995; vgl. PAAPE 1995). Aber auch bei der späteren Privatisierung der staatlichen Unternehmen wurde von der ungarischen Treuhandanstalt eine starke Beteiligung ausländischer Unternehmen angestrebt, weil nicht genügend Kapital im Inland zur Verfügung stand und weil man hoffte, auf diese Weise Know-how zu importieren (PLATTNER 1996, S. 165).

Mit der Verabschiedung des Gesetzes über ausländische Investitionen 1989 wurden der Erwerb und die Gründung von Unternehmen in Ungarn mit hundertprozentigem ausländischen Eigentum ermöglicht. Den ausländischen Firmen wurde das Eigentum an den betrieblichen Immobilien eingeräumt sowie nach europäischem Recht voller Schutz und Sicherheit zugestanden. Daneben führte

die ungarische Regierung verschiedene Anreizsysteme ein wie zollfreie Zonen, Steuervergünstigungen und Unterstützung beim Grundstückserwerb (vgl. SAILER 2001).

Diese günstigen Rahmenbedingungen wie auch die Einschätzung einer stabilen ungarischen Politik und Wirtschaftsentwicklung haben viele ausländische Investoren dazu bewogen, in Ungarn zu investieren. Das geschah einerseits durch die Beteiligung bzw. den Aufkauf von Staatsbetrieben im Privatisierungsprozess, andererseits aber und zum großen Teil als greenfield Investitionen. Ungarn ist heute das MOE-Land mit dem höchsten Bestand an Direktinvestitionen pro Einwohner (2 258 US\$ 2001); die ausländischen Direktinvestitionen haben mittlerweile einen Anteil von 43 % (2000) am BSP. 24 % aller Beschäftigten arbeiteten Ende 2001 in Unternehmen mit ausländischem Kapitalbestand (UNCTAD 2003, S. 4, 15).

Die Direktinvestoren sind zum großen Teil multinationale Unternehmen, die im Rahmen ihrer unternehmensinternen Arbeitsteilung Standorte mit günstigen Bedingungen (Kosten der Arbeitskräfte, Steuern, Subventionen etc.) in den MOE-Ländern erschlossen. Entsprechend sind auch die hohen Import- und Exportzuwächse Ungarns von den Direktinvestitionen geprägt. Diese beruhen zu einem erheblichen Teil auf dem Austausch von Zulieferteilen und Fertigprodukten innerhalb der multinationalen Unternehmen bzw. innerhalb deren internationaler Wertschöpfungsketten (KURZ u. WITKE 1998, S. 52ff.). Der Anteil der Unternehmungen mit ausländischer Beteiligung am Warenverkehr im Außenhandel betrug 1999 ca. 80 % (CSÁKVÁRI-PONGOR 2001, S. 5).

Direktinvestitionen im Bereich Verkehr und Nachrichtenübermittlung spielen im Vergleich zum insgesamt hohen Betrag an Direktinvestitionen in Ungarn mit 7,7 % aufgrund des geringen Investitionsbedarfes in Anlagevermögen eher eine untergeordnete Rolle und sind zum großen Teil durch die Privatisierung des Telefonnetzes begründet (UNCTAD 2003, S. 11).

Trotzdem prägen heute internationale, vorwiegend westeuropäische Speditionsunternehmen neben den ehemaligen Staatsunternehmen den Gü-

terverkehrsmarkt. *Tabelle 1* zeigt die 30 größten Speditions- und Transportunternehmen in Ungarn, soweit sie Mitglied im ungarischen Speditorsverband sind. Deutlich wird die immer noch starke Präsenz der ehemals staatlichen Unternehmen und der schnelle Marktanteilsgeinn der westeuropäischen Güterverkehrsunternehmen. Nicht unmittelbar ablesbar ist dabei aber der qualitative Unterschied. Die ungarischen Unternehmen sind nach wie vor überwiegend im Massengutverkehr bzw. als Transporteur tätig, während die internationalen Unternehmen wesentlich komplexere Dienstleistungsaufgaben wahrnehmen. Um die neu auf dem ungarischen Markt erscheinenden internationalen Unternehmen genauer analysieren zu können, muss deshalb eine Differenzierung vorgenommen werden. Wie oben ausgeführt, üben Speditionen ihre Tätigkeit in sehr unterschiedlichen Wertschöpfungsbereichen aus. Entsprechend diesen Geschäftstätigkeiten determiniert sich auch ihr Verhalten hinsichtlich einer Internationalisierung, da in unterschiedlicher Weise in verschiedenen Marktsegmenten agiert wird.

Die internationalen Speditionen sind in Ungarn vorwiegend im Land- und Luftverkehr tätig, zwei in der Binnenschifffahrt. Im Folgenden wird jedoch keine Klassifizierung nach den Verkehrsträgern, sondern nach den Spezialisierungen, welche die Speditionen in Ungarn ausüben, vorgenommen. Dies sind:

- die Netzwerkspezialisten, die als Sammelgutspektion eine internationale Präsenz durch ein Netzwerk von eigenen (und kooperierenden) Niederlassungen aufgebaut haben. Deren Dienstleistungen beziehen sich auf den Waren- und Informationsfluss mit verschiedensten Verkehrsträgern, meist Land, Luft- und Seefahrt. Die Dienstleistungen sind standardisiert und Gewinne werden über economies of scale akkumuliert. Sie versuchen heute, einen Wettbewerbsvorteil über IT-Kompetenz zu erreichen. Daneben treten sie immer mehr in den Markt der Kontraktlogistik ein, dies jedoch weniger in Ungarn. Die Mitarbeiterzahl weltweit ist häufig sehr groß (mehrere Tausend), am Standort Ungarn liegt sie bei der Durch-

schnittsgröße für eine Niederlassung mit Umschlagfähigkeit, also bei etwa 200 Beschäftigten.

- die Fach- und Branchenspezialisten, die sehr gut mit den Fertigungs- und Marktstrukturen einer bestimmten Branche vertraut sind und entsprechend branchenspezifische Kundenanforderungen erfüllen können bzw. ein hohes logistisches Grundverständnis in Bezug auf eine spezielle logistische Leistung besitzen. Hier werden in erster Linie economies of scope generiert. Die Leistungen beziehen sich neben dem Transport auf Kontraktlogistik, Distribution und Lagerei. Die Beschäftigtenzahl ist abhängig von der Art der Spezialisierung und reicht von 2 bis 1 000 Mitarbeiter in Ungarn.
- die Verkehrsträgerspezialisten, bei denen es sich um reine Vermittler handelt. Sie besitzen spezialisiertes Wissen in Bezug auf bestimmte Verkehrsträger wie Binnenschifffahrt oder Luftfracht. Sie beschäftigen am Standort Ungarn meist nur wenige Mitarbeiter (unter 10).
- die Regionalspezialisten, deren Spezialisierung sich auf eine Region bezieht, die also ein hohes Wissen bezüglich bestimmter regionaler Gegebenheiten wie Sprache, länderspezifische Kultur etc. besitzen. Ihre Leistungen bestehen in erster Linie aus Transport und Umschlag in die entsprechenden Regionen.
- die klassischen mittelständischen Speditionen, die keine hohe Spezialisierung aufweisen. Hierbei handelt es sich um Unternehmen, die durch Zukauf in den letzten 10 Jahren gewachsen sind und dadurch heute eine breite Palette von Dienstleistungen anbieten können. Trotzdem arbeiten sie aber vorwiegend im Sammelgutverkehr sowie in Teil- und Komplettladungen. Die Standardisierung ist hier jedoch nicht so hoch wie bei den Netzspezialisten. Es wird stärker auf individuelle Bedürfnisse der Kunden eingegangen.

Entsprechend ihres spezifischen Know-hows haben Speditionen auch unterschiedliche strategische Ausrichtungen und unterschiedliche Erfahrungen in der Internationalisierung. Im Folgenden werden die Internationalisierungsmotive der westeuropäischen Speditionsunternehmen vor diesem Hintergrund näher analysiert.

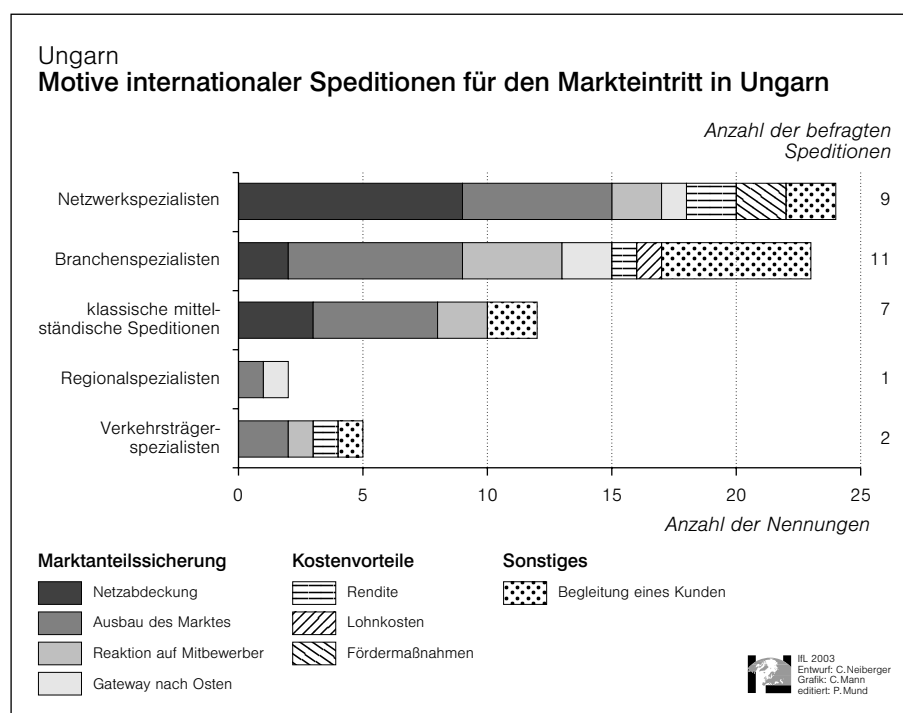


Abb. 2: Motive internationaler Speditionen für den Markteintritt in Ungarn  
Quelle: eigene Erhebung

### Internationalisierungsmotive der Speditionen

In der betriebswirtschaftlichen und wirtschaftsgeographischen Literatur findet die Internationalisierung von Unternehmen seit den 1970er Jahren große Beachtung (vgl. SCHOPPE 1998; SCHAMP 2000). Besonderes Augenmerk wird dabei von betriebswirtschaftlicher Seite auf die Theorien der Multinationalen Unternehmen geworfen, welche die Frage „Warum gibt es multinationale Unternehmen?“ in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung stellen (HYMER 1976; JOHNSON 1970; MAGEE 1977; KNICKERBOCKER 1973; DUNNING 1989). Die wirtschaftsgeographische Diskussion greift auf diese Theorien zurück und konzentriert sich auf die Analyse der Internationalisierungsprozesse von multinationalen Industrieunternehmen und der Auswirkungen dieser auf die Bedeutung von Regionen im globalen Kontext (RUIGROK u. van TULDER 1995; DICKEN 1998; WEIKL 1998; WERNECK 1998).

Beide Fächer legten ihr Hauptinteresse bisher jedoch auf die Internationalisierung von produzierenden Unternehmen. Erst in jüngerer Zeit findet die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen größere Beachtung. So untersucht MÖSSLANG (1995) die Anwendbarkeit wirtschaftswissenschaftlicher Theorien zur Internationalisierung von Produktionsun-

ternehmen auf Dienstleistungsunternehmen. Dabei diskutiert er verschiedene Bausteine zur Erklärung internationaler Dienstleistungsunternehmen auf der Basis der Faktorausstattung des Heimat- und Gastlandes und von Marktunvollkommenheit. Dies sind Standortvorteile, Informationsvorteile, Größen- und Verbundvorteile und Internalisierungsvorteile.

Die Auswertung der empirischen Befunde der Befragung der internationalen Speditionen in Ungarn wird sich im Folgenden an diesen Kategorien orientieren.

#### Standortvorteile

Spezifische Standortbedingungen des Auslandes wie niedrige Kosten (Lohnkosten, Betriebskosten etc.) und durch den Staat gesetzte günstige Rahmenbedingungen gelten für produzierende Unternehmen als Internationalisierungsmotiv (vgl. TESCH 1980) und werden für Dienstleistungsunternehmen ebenfalls als bedeutend gewertet (MÖSSLANG 1995, S. 216f).

Abbildung 2 stellt die Motive der Güterverkehrsunternehmen für den Eintritt in den ungarischen Markt dar. Auffallend ist, dass offensichtlich Kostengründe, die hier differenziert wurden nach Lohnkosten, Betriebskosten, Kosten für Umweltschutzaufgaben und Senkung der Investitionskosten durch Fördergelder, kaum eine Rolle spie-

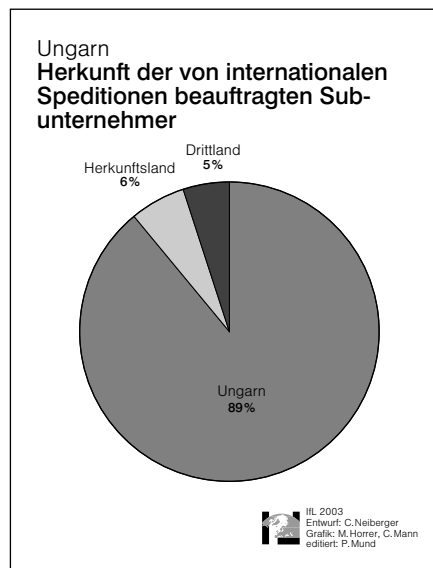
len. Eine Erschließung von Ressourcen ist in diesem Falle offensichtlich kein Grund für die Auslandstätigkeit der Speditionen. Das überrascht insofern, als immer wieder die Lohnkostenunterschiede zwischen den EU-Staaten und den MOE-Staaten als Motor der Entwicklung dieser Länder genannt werden. Auch gelten die unterschiedlichen Rahmenbedingungen, was Steuern und Abgaben betrifft, als Gründe für den Standortwechsel von Speditions- und Transportunternehmen innerhalb der EU.

Erklärt werden kann das Ergebnis jedoch mit der geringen Anzahl von Beschäftigten der Speditionen. Hier werden überwiegend nur administrative Tätigkeiten der Vermittlung ausgeführt, der Transport der Waren selbst erfolgt durch Transporteure. Die Speditionen arbeiten in Ungarn zum großen Teil nicht mit eigenen Fahrzeugen, auch wenn sie es in ihrem Herkunftsland tun. Dies entspricht dem allgemeinen Trend zur Auslagerung der Transportleistungen durch Speditionen, da in diesem Bereich in Folge der Deregulierung der Preiswettbewerb besonders hoch ist. Die originären Kosten des Transports wie Lohnkosten für Fahrer und Abgaben und Steuern auf Lkw werden auf die Transportunternehmen ausgelagert. Hier kann heute im europäischen Rahmen von einem „Global Sourcing“ durch die Speditionen gesprochen werden.

Gerade osteuropäische Transporteure haben durch die niedrigen Lohnkosten Vorteile; entsprechend ist auch das Angebot von selbstständigen Subunternehmern in Ungarn groß. *Abbildung 3* verdeutlicht den hohen Prozentsatz von Subunternehmen ungarischer Herkunft, die von den internationalen Speditionen beauftragt werden. Die Erschließung der Ressource „Subunternehmer“ ist jedoch kein Grund für eine Ansiedlung in Ungarn, da diese auch von Deutschland oder Österreich aus beauftragt werden können.

#### Informations- und Wissensvorteile

Dagegen spielt die Nähe zum Kunden in der Speditionsbranche eine große Rolle. Es wurde jedoch deutlich, dass die internationalen Speditionsunternehmen nicht zur Erschließung eines neuen Kundenstammes nach Ungarn



*Abb. 3: Herkunft der von internationalen Speditionen beauftragten Subunternehmer*

Quelle: eigene Erhebung

gehen, sondern vielmehr ihren schon vorhandenen Kunden ins Ausland folgen. Sie besitzen durch den Zugang zu Informationen im Heimatland Vorteile gegenüber der lokalen Konkurrenz im Ausland (follow-up-These) (vgl. KINDLBERGER 1983). Insofern handelt es sich hierbei nicht um einen Standort-, sondern vielmehr um einen Informationsvorteil, den die Unternehmen zur Internationalisierung nutzen.

Die empirischen Ergebnisse weisen jedoch darauf hin, dass es sich nicht nur um einen Informations-, sondern auch um einen Wissensvorsprung handelt. Die Begleitung eines Kunden ist insbesondere für Branchenspezialisten von hoher Bedeutung. Hierbei handelt es sich um Unternehmen, die auf eine bestimmte Branche oder bestimmte, anspruchsvolle Güter spezialisiert sind. Diese Kompetenz haben sie erworben, weil sie sich in ihrem Heimatmarkt (meist handelt es sich hier um deutsche Unternehmen) oft in jahrzehntelanger Zusammenarbeit ein hochspezialisiertes Know-how aneignen konnten. Führen diese Kunden oder Unternehmen derselben Branche Direktinvestitionen im Ausland durch, ist es eine große Chance für die Dienstleister, ihr räumliches Wirkungsgebiet auszudehnen, auch wenn sie bisher nur an einem Unternehmensstandort präsent waren. Eine Konkurrenz im ungarischen Markt haben sie dabei kaum, da diese Art der Spezialisierung einen jahrelangen

Aneignungsprozess von Know-how in der Zusammenarbeit mit den Kunden erfordert. Bemerkenswert ist jedoch, dass diese Unternehmen bisher kaum ungarische Unternehmen als Auftraggeber besitzen.

#### Größen- und Verbundvorteile

In der Literatur zum Internationalen Management werden die mit der Größe eines Unternehmens in Verbindung stehenden Vorteile durch die Ausnutzung von Economies of Scale als Vorteile multinationaler produzierender Unternehmen genannt (MÖSSLANG 1995, S. 223). Für multinationale Dienstleistungsunternehmen sind die Aussagen widersprüchlich (DUNNING 1989, S. 120; PORTER 1988, S. 120ff.). Für Speditionsunternehmen lassen sich zwar allgemeine Vorteile ableiten wie die Automatisierung von Abläufen und die Möglichkeiten der Optimierung von Transporten, die empirischen Ergebnisse können dies jedoch nicht bestätigen.

Verbundvorteile, wie sie durch die Existenz eines internationalen Netzwerkes an Niederlassungen gegeben sind, scheinen aber eine große Rolle zu spielen. Besonders die Netzwerkspezialisten sind bemüht, ihre bisher westeuropäischen Netze in den Osten hin zu erweitern. Es wird jedoch deutlich, dass das Bestreben nach einem vollständigen Netz gegenüber dem (kurz- bis mittelfristigen) Gewinnstreben überwiegt. Es wird durch ein möglichst vollständiges Netzwerk die Bindung der vorhandenen Kunden angestrebt wie auch der Nachweis der Netzkompetenz gegenüber potenziellen Kunden. Ein globales Netzwerkunternehmen muss über ein vollständiges globales Netz verfügen, auch wenn es zur Zeit von den Kunden gar nicht benötigt wird, es eröffnet für den Kunden aber die Möglichkeit für die Zukunft. Unterstrichen wird diese Argumentation erstens durch die Nichtnennung des Motivs einer hohen Rendite (siehe *Abb. 2*) und zweitens durch Ergebnisse der Befragung zur wirtschaftlichen Situation der ungarischen Niederlassungen, in der mehrere der Netzwerkspezialisten angegeben haben, dass sie in Ungarn keine bis wenige Gewinne realisieren.

Hier überwiegen offensichtlich strategische Überlegungen gegenüber Kostenvorteilen, die sich aus dem

Verbund von Niederlassungen ergeben können. Diese Annahme unterstützt die häufige Nennung des Arguments der „Reaktion auf Mitbewerber“. Dieses Argument verdeutlicht, dass Internationalisierungsmotive nicht nur auf der von MÖSSLANG diskutierten Realisierung von Vorteilen basieren, sondern diesen auch marktstrategische Überlegungen zugrunde liegen. Hier kann mit der Theorie der oligopolistischen Reaktion von KNICKERBOCKER (1973) argumentiert werden, die verdeutlicht, dass Handlungen von Unternehmen spürbare Rückwirkungen auf andere Unternehmen haben können. Die Internationalisierung eines Wettbewerbers bewegt nach dieser These andere Wettbewerber, ebenfalls zu internationalisieren, um sich Marktanteile zu sichern (Follow-the-Leader-Strategie).

#### Internalisierungsvorteile

Bei den bisher diskutierten Internationalisierungsmotiven handelte es sich um Vorteile, die dem Unternehmen durch ein Ausdehnen der Aktivitäten ins Ausland entstehen. Internalisierungsvorteile umfassen dagegen weitergehende Überlegungen zur Art und Weise der Erschließung dieser Vorteile, denn sie heben auf die Frage ab, ob die grenzüberschreitenden Tätigkeiten internalisiert werden, also innerhalb des Unternehmens erbracht oder über Formen der Zusammenarbeit (Jointventure) realisiert werden (MÖSSLANG 1995, S. 242f.). Der empirische Befund verdeutlicht, dass die Markterschließung durch Internalisierung von den Expeditionen als der günstigste Weg angesehen wird.

Die internationalen Expeditionen wählten beim Eintritt in den ungarischen Markt zu 66 % (20 Unternehmen) eine Internalisierungsstrategie, indem sie eine eigene Niederlassung gründeten. Nur drei Unternehmen gingen ein Jointventure ein, von denen die zwei früh gebildeten heute aufgrund des Aufkaufs bzw. Ausstiegs durch den westeuropäischen Partner nicht mehr existieren. Das dritte Jointventure wurde erst 1999 im Bereich der Luftfracht gegründet. Es dient dem westeuropäischen Partner, einer erfahrenen Luftfrachtpedition, als Erschließung des Kundenstammes und soll in naher Zukunft vollständig von dieser übernommen werden (Abb. 4).

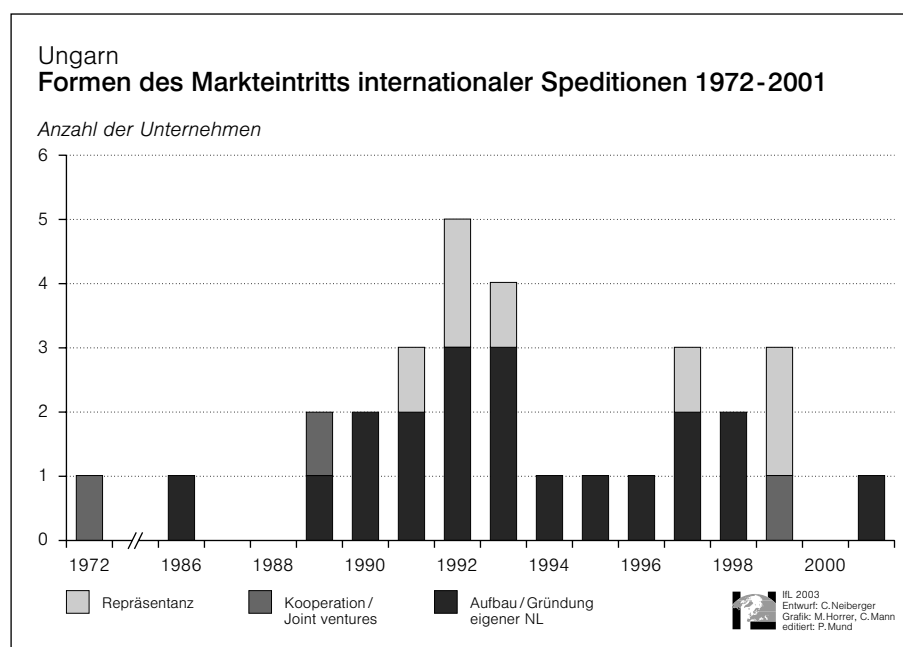


Abb. 4: Formen des Markteintritts internationaler Expeditionen 1972 - 2001  
Quelle: eigene Erhebung

Internalisierungsentscheidungen sind jedoch auch von dem Stadium der Internationalisierung und der Menge der Erfahrungen von Unternehmen auf ausländischen Märkten abhängig. Entsprechend ist bei einigen Unternehmen ein stufenweises Eintreten in den Markt zu beobachten. Sieben Expeditionen starteten ihre Auslandstätigkeit mit einer Repräsentanz, davon zwei Unternehmen der Binnenschifffahrt, welche ihr Engagement auch nicht ausweiten möchten. Die restlichen fünf Repräsentanzen wurden mittlerweile in Niederlassungen umgewandelt.

#### Ungarn als Zielland

Es ist davon auszugehen, dass die genannten Motive zur Expansion auch auf andere MOE-Staaten zutreffen. Welche herausragende Stellung Ungarn jedoch für die Expeditionsunternehmen hat, zeigt *Abbildung 5*. Ein Großteil der Unternehmen (21 von 39) haben keine Erfahrungen in anderen osteuropäischen Ländern gesammelt, bevor sie nach Ungarn expandierten. Lediglich 9 Unternehmen hatten Auslandserfahrung in einem oder mehreren MOE-Ländern.

Dies ist auf folgende Punkte zurückzuführen:

- Ungarn war das MOE-Land, welches sehr früh marktwirtschaftliche Bedingungen und auch ganz gezielt gute Bedingungen für ausländische

Direktinvestoren geschaffen hat.

- Die wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten werden allgemein als gut eingeschätzt.
- Ungarn wird von den Unternehmen aufgrund seiner historischen Zugehörigkeit zu Österreich-Ungarn als ein mitteleuropäisches Land mit kulturellen Traditionen und adäquaten unternehmerischen Gepflogenheiten angesehen.

*Abbildung 6* verdeutlicht den Zeitpunkt des Eintritts der westeuropäischen Expeditionen in den ungarischen Markt differenziert nach der Nationa-

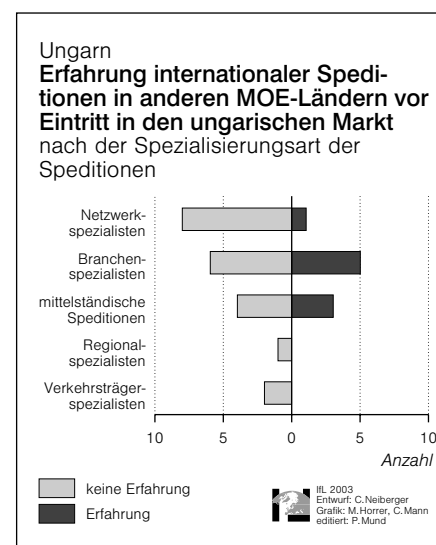


Abb. 5: Erfahrung internationaler Expeditionen in anderen MOE-Ländern vor Eintritt in den ungarischen Markt  
Quelle: eigene Erhebung



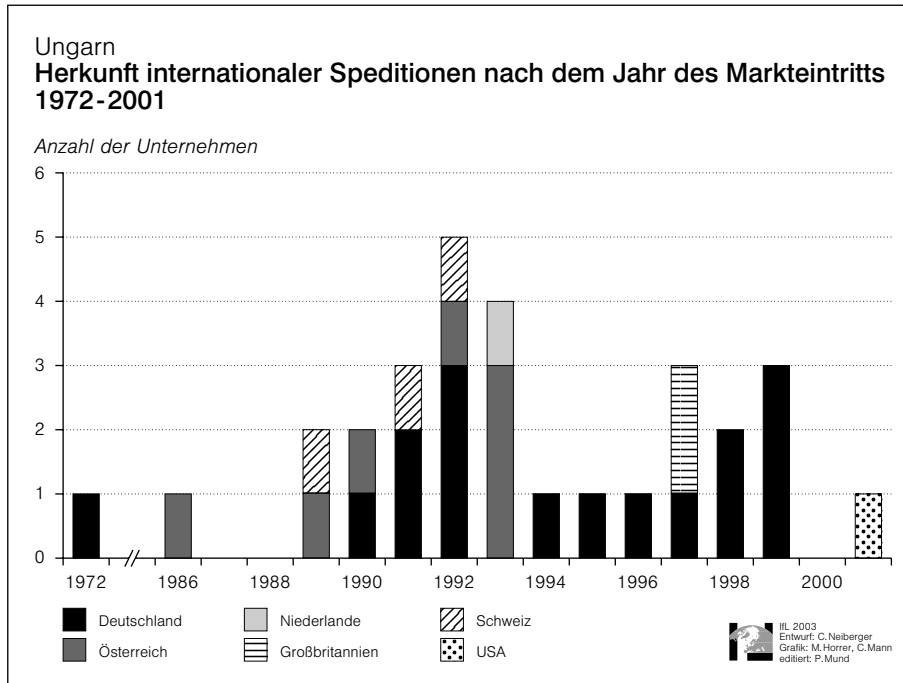


Abb. 6: Herkunft internationaler Expeditionen nach dem Jahr des Markteintritts 1972-2001

Quelle: eigene Erhebung

lität der Unternehmen. Deutlich wird neben der allgemein hohen Präsenz deutscher Unternehmen, dass deutsche, österreichische und schweizerische Unternehmer zu einem frühen Zeitpunkt in den ungarischen Markt eingetreten sind. Das ist sicherlich mit der räumlichen Nähe zu begründen, aber auch mit der gemeinsamen ökonomischen und kulturellen Vergangenheit durch den Staat Österreich-Ungarn. Schon vor dem Zweiten Weltkrieg war Deutschland stärkster Handelspartner Ungarns; die verbreitetste Zweitsprache ist aufgrund der ehemaligen Zugehörigkeit zu Österreich-Ungarn auch heute noch deutsch. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass sich in Ungarn deutsche Unternehmen angesiedelt haben, die bisher keinerlei Auslandserfahrungen hatten, auch nicht in Westeuropa.

Zeitlich versetzt wurden holländische und britische Unternehmen in Ungarn ansässig, die als European Player bezeichnet werden können, also schon vielfältige Erfahrung in Westeuropa hatten, bevor sie eine geschäftliche Tätigkeit in Ungarn aufnahmen. Erst in jüngster Zeit traten US-amerikanische und japanische Netzwerkspezialisten als Luftfrachtspeditionen in den Markt ein, sie folgen den Direktinvestitionen von Unternehmen ihres Heimatmarktes.

Gänzlich fehlen jedoch Speditionenunternehmen aus Frankreich, Italien, Spanien und den zahlreichen kleineren Ländern der EU. Dies ist erstens

mit der fehlenden räumlichen Nähe, zweitens mit dem Fehlen von European Playern in diesen Ländern und drittens mit dem Fehlen einer gemeinsamen ökonomisch-kulturellen Vergangenheit zu begründen.

### Standorte der internationalen Speditionenunternehmen

Die regionale Verteilung der westeuropäischen Speditionenunternehmen entspricht den gesamtwirtschaftlichen Disparitäten Ungarns. Überragendes wirtschaftliches Zentrum ist Budapest. Trotz des Versuchs, regionale Disparitäten abzubauen, ist es das auch in der Zeit der sozialistischen Planwirtschaft geblieben. So lag 1975 das BSP pro Kopf der Bevölkerung in Budapest um 39 % über dem Landesdurchschnitt und war damit das höchste des ganzen Landes. Diese Disparität hat sich während der Transformation stark verschärft, heute liegt das BSP Budapests 104 % über dem Landesdurchschnitt (NEMES-NAGY 1997, S. 45; HCSO 2003). Die Arbeitslosenquote betrug 2001 in Budapest 4,2 % bei einem Landesdurchschnitt von 5,8 %. Nahezu 53 % aller Direktin-

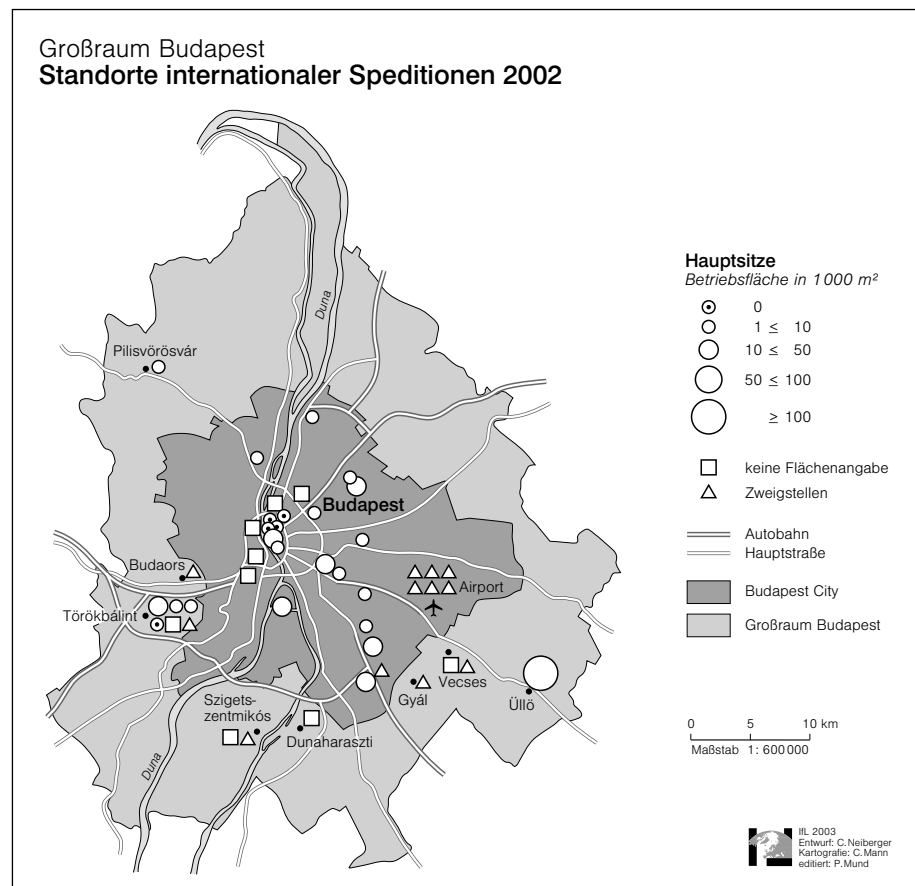


Abb. 7: Budapest – Standorte internationaler Expeditionen 2002

Quelle: eigene Erhebung

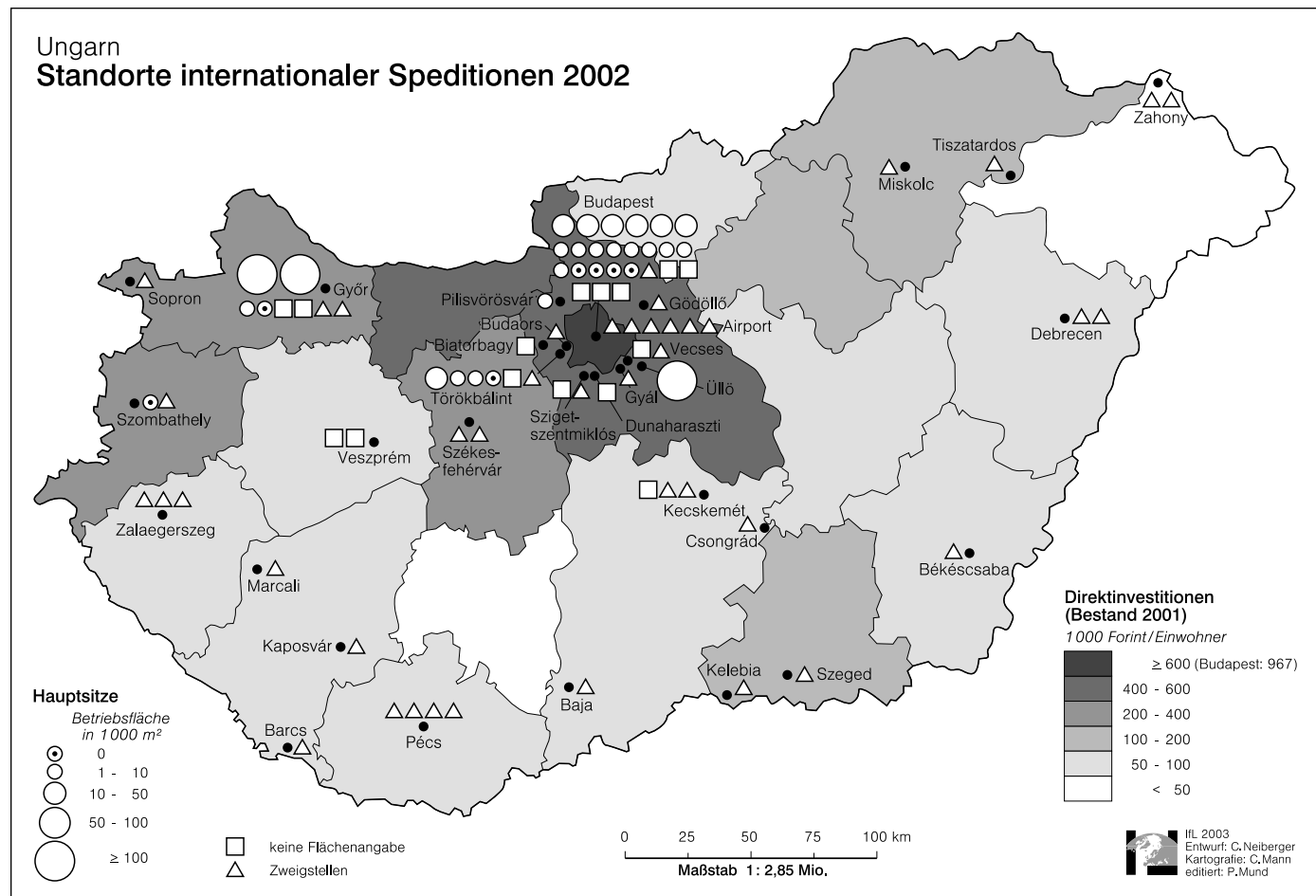


Abb. 8: Ungarn – Standorte internationaler Speditionen 2002  
Quelle: Statistical Yearbook of Hungary 2001, S. 276; eigene Erhebung

vestitionen ausländischer Unternehmen flossen nach Budapest, nochmals 14 % in das Komitat Pest, welches mit Budapest die Region Central Hungary bildet (HCSO 2002, S. 276).

Auch der größte Teil der westeuropäischen Speditionsunternehmen hat sich in Budapest angesiedelt, was in erster Linie auf die große Anzahl der Kunden in dieser Region zurückzuführen ist. Zudem ist Ungarn ein kleines Land, die Speditionen besitzen in aller Regel nur einen Standort. Netzwerkspezialisten verfügen häufig zusätzlich über eine Niederlassung am Flughafen, um das Luftfrachtgeschäft abzudecken, und evtl. über eine oder mehrere Zollstationen. Lediglich drei Unternehmen verfügen über ein Netz von Regionalstützpunkten, bei denen es sich jedoch nur um „Transshipment-Points“ handelt. Innerhalb der Agglomeration Budapest liegen die Schwerpunkte in der Innenstadt (Büros ohne Lagerfläche), am Flughafen (Niederlassungen der Netzwerkspezialisten) und in der Stadt Törökbalint. Niederlassungen mit Lagerflächen bevorzu-

gen verkehrsgünstige Standorte an den Ausfallstraßen (Abb. 7).

Die Direktinvestitionen außerhalb der Region Budapest weisen eindeutige Schwerpunkte auf. So profitieren in erster Linie die nordwestlichen Komitate wie Komárom-Esztergom mit 5,4 % und Győr-Moson-Sopron mit 4,7 % (Abb. 8) (HCSO 2002, S. 276). Hierbei handelt es sich um industrialisierte Regionen mit einem großen Stamm gut ausgebildeter Facharbeiter. Ausschlaggebend für eine Ansiedlung ist jedoch die Lage im Nordwesten Ungarns, also die Nähe zu Österreich und Deutschland.

Damit sind kurzfristige Face-to-face-Kontakte möglich, aber auch eine gute Einbindung des Standortes in die westeuropäischen Produktionsketten, was von hoher Bedeutung ist, wenn die Produktion eine schnelle und zuverlässige Zulieferlogistik benötigt. Entsprechend sind gerade hier Werke der Automobilindustrie entstanden (vgl. KÄMPFE 1996). Diese Regionen hoher ausländischer Direktinvestitionen sind auch die bevorzugten Stand-

orte der westeuropäischen Speditionsunternehmen außerhalb Budapests (Abb. 8).

Die Ansiedlung in diesen Regionen erfolgte in erster Linie durch die direkte Begleitung eines Kunden. Hierbei handelt es sich um Unternehmen, die im Ursprungsland schon geschäftliche Kontakte zu den Direktinvestoren unterhielten. In erster Linie sind dies Branchenspezialisten, die über eine langjährige Zusammenarbeit im Heimatland entsprechende spezialisierte Fähigkeiten entwickeln konnten und damit einen Know-how-Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern besitzen.

Die multinationalen Unternehmen forcierten in den letzten Jahren die Investitionen in MOE-Staaten nicht nur wegen des Lohnkostengefälles, sondern auch wegen der sehr günstigen räumlichen Nähe dieser zu den westeuropäischen Produktionsstätten. Das ermöglicht die Einbindung der Standorte auch in zeitkritische Lieferverbände. Die Organisation der logistischen Einbeziehung der verschiede-

nen Produktionsstandorte können aufgrund der Komplexität der Aufgabe nur erfahrene Speditionsunternehmen übernehmen. Entsprechend werden von den multinationalen Unternehmen vorwiegend internationale Speditionen beauftragt, mit denen schon an anderen Standorten zusammengearbeitet wurde, kaum aber ungarische Speditionsunternehmen bzw. nur für weniger know-how-intensive Dienstleistungen.

#### **Fazit: Konsequenzen für den ungarischen Transportmarkt**

Der ungarische Verkehrsmarkt war zum Zeitpunkt der wirtschaftlichen Wende durch wenige staatliche Unternehmen geprägt, die zwar eine stattliche Größe aufwiesen, in ihrer Tätigkeit aber auf die Abwicklung von Transporten beschränkt waren. Einerseits besaßen sie Erfahrungen im internationalen Bereich, verfügten aber andererseits nicht über ein internationales Netz von Niederlassungen oder Kooperationspartnern. Entsprechend fehlte es an Know-how sowohl für die internationale Vermittlungstätigkeit, beispielsweise im Sammelgutverkehr als auch für spezialisierte Dienste wie Warehousing und Distributionslogistik.

Gleichzeitig erfolgte durch die Transformation eine völlige Umstrukturierung aller anderen Güter- und Dienstleistungsmärkte des Landes, also auch der Kundenmärkte der Güterverkehrsunternehmen. Der ungarische Verkehrsmarkt war somit ein sehr unsicherer Markt, aber gerade durch die Neustrukturierung auch ein Markt mit großen Chancen für neu eintretende Unternehmen.

Von Interesse ist, wie und warum westeuropäische Speditionen unter diesen veränderten Wettbewerbsbedingungen die neuen Märkte Osteuropas erschließen und welche Konsequenzen sich daraus für die Integration der Verkehrsmärkte ergeben, also ob und wie die heute noch national strukturierten Güterverkehrsmärkte zu internationalen Märkten zusammenwachsen.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass es nicht zum Zusammenwachsen der Verkehrsmärkte gekommen ist, vielmehr hat sich neben dem ungarischen Verkehrsmarkt ein zweiter, auf die Tätigkeit multinationaler Unterneh-

men ausgerichteter Güterverkehrsmarkt herausgebildet, an dem die ungarischen Speditionen kaum beteiligt sind. Lediglich ungarische Subunternehmer (Frachtführer) werden aufgrund ihrer günstigen Kostenstrukturen für Transporte herangezogen, höherwertige Dienstleistungen werden von ihnen nicht ausgeführt.

Dieser von den internationalen Speditionen geprägte Markt kann andererseits durchaus als gesamteuropäischer Markt bezeichnet werden. Hier werden die Standorte multinationaler produzierender Unternehmen über Ländergrenzen hinweg verknüpft; erst durch die Kenntnisse und Fähigkeiten der international tätigen Speditionsunternehmen ist es möglich, diese Standorte zu einem komplexen, zeitnah arbeitenden Produktionssystem zusammenzuführen.

Die zu beobachtende spezifische Struktur des ungarischen Marktes ist auf zwei Ebenen zu begründen. Das sind erstens die Konsequenzen, die eine Folge der sozialistischen Planwirtschaft sowie des Transformationsprozesses der ungarischen Wirtschaft sind, und zweitens Konsequenzen, die sich aus den Strategien der internationalen Speditionen und ihrer Kunden ergeben.

So waren die staatlichen ungarischen Unternehmen aufgrund der Anforderungen der ungarischen Wirtschaft auf die Abwicklung von Massengütertransportaufträgen ausgerichtet. Hochspezialisierte Dienstleistungen wurden von ihnen nicht erwartet, weshalb sie kein spezifisches Know-how erlangen konnten. Aber auch während des Transformationsprozesses bekamen sie nicht bzw. kaum die Gelegenheit, durch eine Zusammenarbeit mit anspruchsvollen Kunden ihre Geschäftstätigkeit und damit ihre Kompetenz zu erweitern.

Das wiederum ist auf die Strategien der multinationalen Unternehmen zurückzuführen, bewährte Kontakte beizubehalten und entsprechend auf bereits bekannte westeuropäische Speditionsunternehmen zurückzugreifen. Die Speditionsunternehmen wiederum nutzen selbstverständlich die Chance einer risikoarmen Erschließung eines ansonsten eher unsicheren Marktes. Erleichtert wird die Bereitschaft zum Eintritt in den ungarischen Markt insbesondere für kleinere Unterneh-

men durch die kulturelle Nähe, die Ungarn mit seinen mitteleuropäischen Nachbarn aufgrund historischer Gegebenheiten verbindet.

#### **Literatur**

- Association of Hungarian Forwarding and Logistic Service Providers (2003): 2001 Net income rendered from freightforwarding activity and Profit before taxation according to balance sheet data of the regular members. [www.freightforwarders.hu/eredmeny\\_a1.htm](http://www.freightforwarders.hu/eredmeny_a1.htm), 1.9.2003.
- ASCHAUER, W. (1995): Bedeutung und regionale Verteilung von Joint Ventures in Ungarn. In: MEUSBURGER, P. u. A. KLINGER (Hrsg.): Vom Plan zum Markt. Eine Untersuchung am Beispiel Ungarns, S. 19 - 79.
- BÖGEL, G., V. Edwards a. M. Wax (1997): Hungary since Communism. The Transformation of Business. Houndsmills, London.
- CSÁKVÁRI-PONGOR (2001): Neue Perspektiven für Direktinvestitionen in Ungarn. In: Ungarische Wirtschaft. Quartalszeitschrift für Wirtschaft und Geschäft 6. Budapest. [www.gm.hu/fomenu/sajtoszoba/htm/huneco/den/v6u2/p8.htm](http://www.gm.hu/fomenu/sajtoszoba/htm/huneco/den/v6u2/p8.htm), 4.8.2003.
- Csösz, A. (2001): Hungary and FDI: An Analysis with Special Reference to Hungary's Accession to the EU. HYPERLINK <http://www.extra.hu/csandras/www.extra.hu/csandras/>, 17.1.2003.
- DICKEN, P. (1998): Global Shift. Transforming the World Economy. London.
- DUNNING, J. H. (1989): Trade and Foreign-Owned Production in Services: Some Conceptual and Theoretical Issues. In: GIERSCH, H. (Hrsg.): Services in the World Economic Growth. Tübingen, S. 108 - 150.
- HCSO (Hungarian Central Statistical Office) (2001): Statistical Yearbook of External Trade 2000. Budapest.
- HCSO (Hungarian Central Statistical Office) (2002): Statistical Yearbook of Hungary 2001. Budapest.
- HCSO (Hungarian Central Statistical Office) (2003): Regional Data. <http://www.ksh.hu/pls/ksh/docs/eng/free/e6/fe62513.html>, 4.8.2003.
- Hungarian Privatization and State Holding Company (2003): The role of foreign investors. [www.apvrt.hu](http://www.apvrt.hu), 4.8.2003.
- Hungarocamion (2003): [www.hungarocamion.hu](http://www.hungarocamion.hu), 17.1.2003.
- HYMER, S. H. (1976): The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. Cambridge, London.
- JOHNSON, H. (1970): The Efficiency and Welfare Implications of the International Corporations. In: KINDLEBERGER, C.

- P. (Ed.): The International Corporation. Cambridge.
- KÄMPFE, M. (1996): Ausländische Direktinvestitionen in der Automobilindustrie Ostmitteleuropas. Halle.
- KAYSER, S. (1999): Die Dynamik der Unternehmenstransformation in Osteuropa. Eine theoretische und empirische Untersuchung des betrieblichen Transformationsprozesses. Wiesbaden.
- KNICKERBOCKER, F. T. (1973): Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise. Boston.
- KURZ, C. u. V. WITTKÉ (1998): Die Nutzung industrieller Kapazitäten in Mitteleuropa durch westliche Unternehmen – Entwicklungspfade einer neuen industriellen Arbeitsteilung. In: SOFI-Mitteilungen 26, S. 45 - 70.
- MAGEE, S. P. (1977): Information and the Multinational Corporation. An Appropriability Theory of Foreign Direct Investment. In: BHAGWATI, J. (Ed.): The New International Economic Order. Cambridge.
- MASPED (2003): [www.masped.hu](http://www.masped.hu), 20.9.2002.
- MÖSSLING, A. M. (1995): Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen. Empirische Relevanz – Systematisierung – Gestaltung. Wiesbaden.
- MOLNÁR, É. (1996): Privatisation and Regulation of Road Freight Transport. Case Study Hungary. In: European Conference of Ministers of Transport (Ed.): Privatisation and Regulation of Road Freight Transport. Paris.
- NEMES-NAGY, J. (1997): New Regional Patterns in Hungary. In: MEUSBURGER, P. a. H. JÖNS (Eds.): Transformations in Hungary. Essays in Economy and Society. London.
- PAAPE, B. W. (1995): Joint Ventures in Osteuropa unter besonderer Berücksichtigung der Republik Ungarn. Aachen.
- PLATTNER, D. (1996): Privatisierung in der Systemtransformation. Eine ökonomische Untersuchung am Beispiel der Privatisierungspolitik in Tschechien, der Slowakei, Ungarn, Polen und Rumänien. Berlin.
- PORTER, M. E. (1988): Wettbewerbsstrategie. Frankfurt.
- RUIGROK, W. a. van TULDER, R. (1995): The logic of international restructuring. London.
- SAILER, U. (2001): Ausländische Direktinvestitionen in Ungarn. Katalysatoren der wirtschaftlichen Transformation? In: Geographische Rundschau 53, Heft 7 - 8, S. 38 - 43.
- SCHAMP, E. W. (2000): Vernetzte Produktion. Industriegeographie aus institutioneller Perspektive. Darmstadt.
- SCHOPPE, S. G. (1998): Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre. München, Wien.
- SEIDENFUS, H. (1977): Ostverkehr. Das Eindringen der östlichen Staatshandelsländer in die Verkehrswirtschaft der westlichen Welt. Berlin.
- TESCH, P. (1980): Die Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestitionen. Berlin.
- UNCTAD (2003): World Investment Directory. [http://r0.unctad.org/en/subsites/dite/fdistats\\_files/pdfs/Hungary\\_profile.pdf](http://r0.unctad.org/en/subsites/dite/fdistats_files/pdfs/Hungary_profile.pdf), 5.8.2003.
- Volán Tefu (2003): [www.volantefu.hu](http://www.volantefu.hu), 17.1.2003
- WEIKL, C. (1998): Internationalisierung deutscher Klein- und Mittelunternehmen. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Zielländer Großbritannien und Tschechische Republik. Wirtschaftsgeographie 13. Münster.
- WERNECK, T. (1998): Deutsche Direktinvestitionen in den USA. Determinanten und Wirkungen am Beispiel der Bundesstaaten Georgia, North Carolina und South Carolina. Wirtschaft & Raum 1, München.

Dr. CORDULA NEIBERGER  
 Philipps-Universität  
 FB Geographie  
 Deutschhausstr. 10  
 D-35037 Marburg