

Ukraine – auch als Beschaffungsmarkt interessant?

Abseits von Fußball und Politik

Die Ukraine erfuhr in den letzten Jahren eine positive wirtschaftliche Entwicklung und einen leicht steigenden Zufluss ausländischen Kapitals, gilt aber als politisch instabil. Wie ist die Ukraine nun aus der Sicht des Einkaufs strategisch einzuordnen? Kaufen hier nur Unternehmen, die hier auch produzieren? Und was sind die Faktoren, um in diesem vergleichsweise unsicheren Markt erfolgreich zu sein bzw. die Ukraine anderen Beschaffungsmärkten vorzuziehen.

Unabhängig von der politischen Situation ist der ukrainische Beschaffungsmarkt besonders für Metallteile, die aus Blech und durch spanende Bearbeitung wie Drehen und Fräsen hergestellt werden, interessant. Weiterhin lassen sich gut Schweißteile z. B. für Landmaschinen sowie Halbfertigerzeugnisse wie Guss- und Schmiedeteile beschaffen. Im Kunststoffbereich sind es Spritzguss- und Tiefziehteile. Aus Erfahrung lassen sich Lieferanten in der Ukraine für die Kundenanforderungen aus den EU-Staaten entwickeln. Es kann ein Niveau erreicht werden, das sich qualitativ nicht mehr vom westeuropäischen Standard unterscheidet. Die Beschaffungspreise liegen dabei deutlich unter den Preisen von Lieferanten aus Polen, Tschechien und Rumänien. Gute Erfahrung besteht bei Kunststoffteilen, Spritzgussteilen für Gehäuse, Abdeckungen und Kleinteilen für Elektronikbauteile, Tiefziehteilen aus Kunststoff wie Abdeckhauben, Stanzteilen für Bremsbacken und Bremsklötze, diversen kleinen Stanzteilen sowie bei Schmiedeteilen.

DIE METALLVERARBEITUNG ist hauptsächlich um Dnipropetrowsk konzentriert. Kunststoffteile kommen oft von Unternehmen aus den Regionen Donetz und Kiev. Aber auch hier finden Sie metallverarbeitende Betriebe. Die meisten Gießereien befinden sich in der Westukraine in den Regionen Dnipropetrowsk, Donetsk, Zaporizhzhya und Kharkiv. Die Region Lvov ist besonders für Lohnfertigung wie z. B. Montagearbeiten aufgrund der niedrigen Lohnkosten (durchschnittliches Bruttomonatsgehalt im verarbeitenden Gewerbe: 249 Euro; Veränderung 2011/10: 21,0%) geeignet. In den südlichen Regionen der Ukraine bei Odessa, auf der Krim und bei Mariupol befinden sich Schiffsbau und assoziierte Fertigungen.

STRATEGISCHE EINORDNUNG. Es ist verständlich, dass Unternehmen, die ihre Produktion in der Ukraine aufgebaut haben, mindestens einen Teil der Beschaffung wegen kürzeren Lieferzeiten und niedrigeren Produktions- und Logistikkosten lokalisiert haben. Ein weiterer Grund sind die unsicheren Zustände bei der Zollabfertigung bei den Einfuhren in die Ukraine. Seit 1. April 2012 führen ukrainische Zollbehörden umfangreiche Betriebsprüfungen durch, bei denen sie die Rechtmäßigkeit der Steuerbefreiung, die Bestimmung des Zollwertes und die Zuordnung der Zollnummer prüfen. Damit sollen die sogenannten grauen und schwarzen Importe, bei denen Zölle gespart werden, aufgedeckt werden. In den letzten Wochen haben die Zollbehörden auch damit begonnen, den durch Importeure erklärten Zollwerten zu widersprechen und die Einfuhren danach zu einem weit höheren Wert anzusetzen. Falls die betroffenen Unternehmen den erhöhten Einfuhrwerten nicht zustimmen, kann es zu erheblichen Verzögerungen bei der Zollabfertigung kommen. Dies ist äußerst bedenklich, da in vielen Fällen die erhöhten Wertansätze eindeutig sowohl dem Zollgesetz als auch den Regeln der Welthandelsorganisation widersprechen und die Lieferkette unterbrochen wird.

Die Beschaffung in der Ukraine ist aber auch für Werke in der EU empfehlenswert. Je höher die Anforderungen, desto mehr Arbeit ist im Vorfeld bei der Entwicklung des Lieferanten notwendig. Grundsätzlich ist es nicht empfehlenswert, einen Lieferanten nur nach seinen Möglichkeiten und dem aktuellen Stand für EU-Werke zu bewerten. In der Regel wird man aus dem Stand heraus keine ukrainischen Unternehmen finden, die auf Anhieb die Bedingungen der EU-Werke realisieren können. Die Preisstruktur lässt jedoch genügend Spielraum, um interessante Lieferanten

für die eigenen Belange und Anforderungen zu finden und aufzubauen. Dies ist sicherlich kein Prozess von ein paar Monaten. Hier ist ein Zeitraum von ein bis zwei Jahren anzusetzen.

Ein weiterer Vorteil neben den niedrigen Lohnkosten sind die im Vergleich zu Lieferungen aus Asien relativ kurzen Lieferzeiten nach Deutschland. Auf dem Seeweg sind es fünf bis sieben Tage, auf der Straße zwei bis drei Tage und auf der Schiene drei bis vier Tage.

DIE BELIEFERUNG EIGENER WERKE in Russland aus der Ukraine ist ebenfalls interessant. Die Ukraine steht mit Russland in Verhandlungen, in die Zollunion integriert zu werden. Dann wären Lieferungen nach Russland unproblematisch und die Ukraine wegen den niedrigeren Lohnkosten im Vergleich zu Russland als Beschaffungsmarkt attraktiv.

Wie werden die „richtigen“ Lieferanten gefunden und nachhaltig integriert?

Die Suche der zuverlässigen Lieferanten ist nicht einfach. Innerhalb jedes tech-

nologischen Clusters (z. B. Guss- und Schmiedeteile, mech. Bearbeitung, Schweißbaugruppen, Kunststoffteile und Blechbearbeitung) kann man zwischen 100 bis 300 Unternehmen wählen. Wirklich geeignet sind nur wenige. Wir haben die besten Erfahrungen mit der Identifizierung der Lieferanten über persönliche Netzwerke gemacht. So lässt sich die gegenseitige Vertrauensbasis am einfachsten aufbauen. Wie in allen unsicheren Märkten ist auch in der Ukraine der Aufbau von Vertrauen durch persönliche Kontakte und Erfahrung die Basis für erfolgreiche Geschäfte.

SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG. Bei der anfänglichen Bewertung der Lieferanten muss deren Bereitschaft, auf die Anforderungen des Kunden einzugehen, geprüft werden. In der Regel versprechen alle Lieferanten, dass sie die An-

forderungen des Kunden erfüllen, aber nur die wenigsten haben ein wirkliches Interesse, dies auch durchzuführen. Hier gehört es zu einer der wichtigen Aufgaben, dies bei den Lieferanten festzustellen und es dann im Prozess sicherzustellen.

Bei der Entwicklung des Lieferanten stehen die Liefertreue und die Qualität im Vordergrund. Die Qualifizierung erfolgt am besten durch die Darstellung der Anforderungen vor Ort beim Kunden sowie die Sensibilisierung der Lieferanten für die Auswirkungen einer Nichteinhaltung von Lieferbedingungen. Hier ist eine intensive Aufklärungsarbeit und Abstimmung im Vorfeld zwischen Kunden und Lieferanten notwendig. Der Lieferant ist in die Kundenprozesse voll zu integrieren und soll daher die Prozesse beim Kunden genau kennenlernen, bevor er seine Lieferkette opti-



Shirts mit dem Logo der UEFA Euro 2012 Fußball-Europameisterschaft Polen – Ukraine hängen am Donnerstag in Kiev an einem Marktstand zwischen Juri Gagarin und Matroschkas. (Foto: Kalaene/dpa – Picture Alliance)



Der Bergarbeiter – Symbol der Stadt Donetsk – auf dem Weg vom Flughafen in die Stadt

miert und entsprechend anpasst. Die Optimierung und Anpassung sollte intensiv vom Kunden begleitet und unterstützt werden. Der Kunde hat eine beratende Funktion. Dies ist jedoch ohne vor Ort kundige Manager nicht möglich.

Bevor irgendein Vertrag geschlossen wird, sollten im Vorfeld alle Themen persönlich vor Ort geklärt werden. Ein Vertrag in der Ukraine hat einen zusammenfassenden Charakter. Anbahnungen von Geschäften lassen sich nicht über Verträge regeln. Hier ist ein intensiver persönlicher Kontakt unumgänglich. Über Verträge kann man erst dann reden, wenn alle Themen bezüglich der Zusammenarbeit geklärt sind und allen Beteiligten klar ist, wie man zusammenarbeiten möchte und wie die Ziele beider Unternehmen erreicht werden können. Verträge sind nur für die Realisierung der Geschäfte notwendig, um dem Gesetz gerecht zu werden, aber nicht um die Zusammenarbeit zu besiegeln. Dies muss über persönlichen Kontakt erfolgen, ansonsten ist das Vorhaben aussichtslos und zum Scheitern verurteilt.

Auch während die Lieferungen bereits erfolgen, darf in Bezug auf die Qualität und Liefertreue nicht locker gelassen werden. Der gesamte Prozess muss seitens des Kunden nachhaltig kontrolliert werden. Sobald dies vernachlässigt wird, sinkt in der Regel die Qualität und die Liefertreue. Dafür müssen vom Kunden Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, die auf einer Er-

fahrung mit der ukrainischen bzw. russischen Mentalität basieren. Wichtig ist neben der Kenntnis der ukrainischen bzw. russischen Mentalität auch die Fähigkeit, in der jeweiligen Landessprache zu kommunizieren.

NICHT ENTMUTIGEN LASSEN. Grundsätzlich ist jeder Ukrainer darauf bedacht, im Geschäft nur seinen eigenen Vorteil zu sehen. Auch wenn auf den höheren Ebenen ein persönlicher Kontakt besteht, kann es sein, dass die Mitarbeiter ein anderes Ziel als der Firmeninhaber verfolgen. Hier ist die eigene Vorteilsnahme ein großes Thema. Es wird nicht immer das getan, was gesagt wurde. In der Regel versucht man, den Kunden von sich abhängig zu machen, um dann die Situation auszunützen. Dies ist in der Ukraine weitaus ausgeprägter als in anderen Ländern und gehört zum erfolgreichen Geschäft eines Ukrainers. Hier ist es wichtig, sämtliche Zeichen zu erkennen und rechtzeitig entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, um nicht in eine solche Situationen hineinzugeraten. Die Maßnahmen sind dabei sehr individuell zu gestalten. Landeskundige Manager wissen um diese Situation und auch, wie und in welchen Situationen man mit welchen Maßnahmen reagieren muss. Diese Gefahr ist dann sehr groß, wenn man darauf nicht mit entsprechendem Personal vorbereitet ist.

Am Anfang gibt es eine Menge Probleme bei der Integration, da hier grundsätzlich unterschiedliche Sichtweisen und Vorstellungen

Handelsbeziehungen

Deutschland ist nach Russland der zweitwichtigste Handelspartner der Ukraine. Die Ukraine verzeichnet in den Handelsbeziehungen mit Deutschland ein deutliches Defizit. Wichtigste ukrainische Exportgüter sind Textilien/Bekleidung, Metalle/Legierungen/Eisenwaren und Chemieprodukte sowie Fahrzeuge.

Bei den Direktinvestitionen liegt Deutschland mit einem Gesamtvolumen von etwa 7,4 Mrd. US-Dollar (von insgesamt 49 Mrd. US-Dollar) in der Ukraine auf Platz 2 nach Zypern. Große Investitionen wurden im Handel, im Bankensektor und in der lohnveredelnden Industrie getätigt. Die wichtigsten Branchen sind Handel und Finanzen, die Automobilzulieferindustrie, die Baustoffindustrie und die Logistikbranche.

Quelle: Auswärtiges Amt, Berlin

aufeinanderprallen. Erst nachdem der Lieferant für die Belange und Sichtweisen des Kunden sensibilisiert wurde, ist es möglich, mit dem Lieferanten entsprechende Maßnahmen für die gestellten Anforderungen zu entwickeln. Dies ist natürlich stark davon abhängig, inwieweit der Lieferant schon mit westeuropäischen Unternehmen zusammengearbeitet hat und mit welchem Qualitätsniveau er konfrontiert wurde. Je weniger Erfahrung der Lieferant mit westlichen Unternehmen hat, desto mehr Arbeit ist im Vorfeld zu leisten. Trotz einer intensiven Betreuung des Lieferanten sind bei einem entsprechenden Volumen und hohem Lohnanteil signifikante Kostenvorteile im Vergleich zu Lieferanten aus den neuen EU-Ländern zu generieren.

Die Autoren



Petr Prokop,
p.prokop@give-consulting.com
www.give-consulting.com



Gerhard Fröse,
Unternehmensberater