

Europäische Beschaffungsmärkte

Polen auf dem Wachstumspfad – immer noch interessant als Beschaffungsmarkt?

Polen ist ein Land mit einem ungebrochenen Wachstum seit mehr als zehn Jahren. Das BIP ist im Jahre 2011 um 4,3 Prozent gewachsen. Für 2012 werden 3,3 und für 2013 3,6 Prozent Wachstum des BIP prognostiziert. Wo steht Polen auf der strategischen Karte der deutschen Einkäufer? Noch vor wenigen Jahren konnte man den Beschaffungsmarkt Polen mit gutem Gewissen für Beschaffungsmarktrecherchen empfehlen und lief bei Kostensenkungspotenzialen von 20 bis 30 Prozent keine Gefahr, falsch zu liegen.

Die wirtschaftliche Entwicklung Polens und die ausländischen Direktinvestitionen tragen zu einer guten Auslastung der Unternehmen bei. 2011 erreichten die ausländischen Direktinvestitionen insgesamt etwa 12 Milliarden Euro. Rund 70 Prozent aller Investitionen kamen aus dem produzierenden Gewerbe, unter anderem aus der Kfz-, Maschinenbau-, Flugzeugbau- sowie der Elektronikbranche. Laut AHK-Umfragen werden von den deutschen Unternehmen in Polen Qualifikation, Leistungsbereitschaft und Produktivität der Arbeitnehmer geschätzt. Dazu kommt noch

die hohe Verfügbarkeit und Qualität der polnischen Lieferanten.

INDUSTRIE-CLUSTER. Die Ansiedlung von internationalen Unternehmen begünstigt die unternehmerischen Bedingungen der Lieferanten. Es entstanden Industrie-Cluster für anspruchsvolle Beschaffung. Dazu zählt z. B. die Automobilindustrie in Polen, die wie überall einen sehr hohen Anspruch an die Qualität und Zuverlässigkeit der Lieferanten stellt. Dadurch ist ein hochwertiger Cluster in Polen entstanden, in dem die Beschaffung Freude macht. Neben dem Maschinenbau

hat die Automobilindustrie den höchsten Rang in der Exportstatistik. Die Automobilindustrie beschäftigt 145 000 Mitarbeiter und ist für zehn Prozent des Umsatzes des verarbeitenden Gewerbes verantwortlich. Mit 40 Prozent des Umsatzes, verteilt über 700 Unternehmen, trägt die Zuliefererindustrie ihren Teil dazu bei. Ein wichtiges Segment bildet dabei die Herstellung von Motoren für Toyota, Fiat/GM und VW. Weitere Segmente sind Kunststoffkomponenten, Stanzteile, Pressteile und Kabelbäume. Die wichtigsten Standorte liegen in Dolnoslaskie, Wielkopolskie und Slaskie. Diese Re-



Bald präsentiert sich Polen als ein Gastgeberland der Fussball-Europameisterschaft 2012.
(Foto: Nowak/Pixelio)



Die abgelegeneren Gegenden von Polen wie Warminsko-Mazurskie (Masuren) zählen zu den preisgünstigeren im Land. (Foto: Jerzy/Pixelio)

gionen haben eine gute, infrastrukturelle Anbindung durch die voll ausgebaute Autobahn in Richtung Westen.

Ein weiteres „Qualitäts“-Cluster bilden die Luftfahrtunternehmen mit Unternehmen wie MTU Aero Engines, Pratt & Whitney, Sikorsky, Snecma, AgustaWestland und anderen insgesamt über 80 Unternehmen mit über 25 000 Beschäftigten. Die meisten Unternehmen (ca. 90 %) sind in der Woiwodschaft Podkarpackie im Südosten Polens bei der Stadt Rzeszow zu finden. Die ausländischen Unternehmen schätzen neben den niedrigen Lohnkosten auch die hohe Qualität der polnischen Ingenieure.

Einer der traditionsreichsten Industriezweige des Landes ist die polnische Stahlindustrie. Die Stahlfertigung und -bearbeitung mit zahlreichen Bergwerken und Stahlhütten befindet sich in Slaskie und Swietokrzyskie. Ca. 70 Prozent der polnischen Stahlfertigung und ca. 65 Prozent der Walzproduktion finden in Slaskie statt. Daher sind hier auch Unternehmen aus den Industriezweigen Maschinenbau, Metallurgie, Metallverarbeitung sowie bedeutende Teile der Automobilindustrie inklusive deren Zulieferer angesiedelt. Deutsch ist in dieser Region immer noch mehr verbreitet als anderswo in Polen. Dies macht die

Kommunikation einfacher und die kulturellen Unterschiede können leichter überwunden werden. Im Vergleich zu Slaskie ist die Woiwodschaft Swietokrzyskie eine strukturschwache Region mit einer schlechten Einbindung, aber dafür niedrigeren Löhnen, die sich in der Preisbildung widerspiegeln. In dieser Region sind gute Schmieden, Gießereien und Metallbearbeitungsbetriebe zu finden.

„SCHMIEDETEILE“ IN POLEN. Mit einer Produktionskapazität von ca. 350 000 bis 400 000 Tonnen pro Jahr liegt Polen in Europa an der sechsten Stelle nach Deutschland, Italien, Frankreich, England und Spanien. Auf dem polnischen Beschaffungsmarkt befinden sich ca. zehn bedeutende Gesenkschmieden und vier bedeutende Freiformschmieden und weitere ca. 30 kleinere Schmieden mit einer Kapazität unter 5000 Tonnen pro Jahr. Die Gesenkschmieden produzieren vorwiegend für die Automobilindustrie (ca. 60%). Die restlichen 40 Prozent teilen sich auf in Maschinenbau (11%), Landwirtschaftsmaschinen (8%), Bergbaumaschinen (2%), Eisenbahnindustrie (2%) und Luftfahrt (1%). Die wichtigsten Kunden für Freiformschmieden sind Schiffbau, Maschinenbau, Energiewirtschaft und Hüttenindustrie.

Gesenkschmieden sind ausgerüstet mit mechanischen Pressen und Druckschrauben bis zu 60 MN bzw. Fallhämmern mit 80 MN. Es werden Gesenkschmiedeteile bis zu einem Gewicht von 350 kg bearbeitet. Bei Freiformschmieden sind hydraulische Pressen 8 MN bis 82 MN und Langschmiedemaschinen bis zu 250 Millimeter in den Unternehmen zu finden. Es werden Freiformschmiedeteile bis zu 70 Tonnen bearbeitet.

POTENZIALE FÜR EINE KOSTENSENKUNG?

Nicht mehr immer. Dies hat sich zum Teil z. B. bei Spritzgussteilen und Tiefziehteilen verändert. Polnische Lieferanten bieten mittlerweile vergleichbare Qualität und Zuverlässigkeit wie die deutschen Lieferanten, aber sie verlangen auch fast die gleichen Preise wie die deutschen Kollegen. In diesem Fall macht es wenig Sinn, diese Teile in Polen einzukaufen und in Deutschland zu verbauen. Für die Produktion in Polen sind die polnischen Lieferanten aufgrund der niedrigeren Transportkosten weiterhin attraktiv.

Aus der GiVE – Projekterfahrung von Fräs-, Dreh-, Stanz-, Blech-, Guss- und Schmiedeteilen ist Polen bezüglich der Preise mit Tschechien, der Slowakei und Ungarn vergleichbar. Trotzdem hat jedes Land bestimmte High-

Polen – Beschaffungsmarkt Schmiedeteile

Stärken

- sehr gute Beschaffungsmöglichkeiten
- steigende Modernisierung und Automatisierung
- gut qualifizierte und erfahrene Mitarbeiter

Schwächen

- teilweise veralteter Maschinenpark
- fehlende Maschinen und Ausrüstung
- fehlende Technologien

Chancen

- steigende Nachfrage nach Schmiedeteilen (Gesensschmieden und Freiformschmieden)
- enge Zusammenarbeit der Hersteller mit Entwicklungszentren
- steigendes Interesse von Investoren an der Schmiedeindustrie
- Investitionen in den Branchen Automotive, Maschinenbau

Risiken

- billigere Anbieter aus China und Indien
- steigende Preise für Material und andere Ressourcen (Gas, Strom etc.)
- Wechselkursentwicklung (PLN/Euro)
- hohe Kosten der Modernisierung

lights. In Polen sind es die Schweißkonstruktionen. Die polnischen Lieferanten haben in diesem Segment ein ausgeprägtes Know-how und haben bei den Ausschreibungen oft die Nase vorn. Kosteneinsparungen bis zu 50 Prozent sind zwar die Ausnahme, aber immer wieder möglich. Die Lohnkosten sind im Vergleich zu Deutschland immer noch sehr niedrig. Im verarbeitenden Gewerbe betrug 2011 das durchschnittliche Bruttogehalt gerade 789 Euro (mit dem Arbeitgeberanteil ca. 963 Euro). Es gibt teurere und billigere Regionen. Zu den teureren gehören z. B. die Regionen Mazowieckie, Pomorskie, Dolnoslaskie und Slazkie. Zu den günstigeren Regionen zählt z. B. Warminsko-Mazurskie. Die zwischenjährlichen Lohnsteigerungen variieren je nach Region zwischen vier und sieben Prozent. Die Preise sind aber nicht nur von den Lohnkosten, sondern auch von der Eignung der Technologie des jeweiligen Lieferanten, Auslastung, Effizienz der Produktionsprozesse und dadurch der Produktivität, Know-how, Preispolitik, Standortbedingungen, Transportkosten und weiteren Faktoren abhängig.

Der Autor



Petr Prokop, Geschäftsführer
GiVE Management Consulting

SIND LIEFERANTEN EINFACH ZU FINDEN? Auffallend ist, dass sich in Polen und in Tschechien die meisten Unternehmen für Metall- und Kunststoffbearbeitung befinden und somit hat man für die Beschaffungsmarktrecherche eine größere Lieferantenbasis als in anderen Ländern der Region Mittel- und Osteuropa (MOE) zum Vergleich. Die Findung des „richtigen“ Lieferanten unterscheidet sich im Vergleich zu anderen MOE-Ländern nicht gravierend, aber sie hat durch die Größe und Heterogenität des Landes ihre Spezifika.

Grundlegend ist die Auswahl geeigneter Materialgruppen, die einen relativ hohen Lohnkostenanteil haben und werden in einem Fertigungsverfahren hergestellt werden, das in Polen vorhanden ist. Vorsicht: Teure Technologien sind oft ausgelastet. Sie werden erst angeschafft, nachdem die Aufträge sicher sind, da sie sich sonst nicht rechnen (z. B. 5-Achs-Fräsen).

Ein weiterer limitierender Faktor kann auf den ersten Blick die Größe des Unternehmens sein. Viele sehr gute Unternehmen der Metallbearbeitung generieren Umsätze zwischen einer bis drei Millionen Euro. Das ist nicht viel, wenn man z. B. ein Einkaufsvolumen im Wert von 0,5 Millionen Euro in Auftrag geben will. Aber es sind oft Spezialisten z. B. für Drehen und Fräsen. Dazu verkaufen sie ihre Leistung im Verhältnis zu polnischer Kostenstruktur. Es sind Familienunternehmen, die von ehemaligen Meistern oder jungen Ingenieuren gegründet wurden. Sie sind hungrig nach Wachstum und offen für faire Zusammenarbeit. Die Vergabe

von Aufträgen an die polnischen Lieferanten verläuft in der Regel schrittweise, da der deutsche Kunde sich zuerst über die Leistungsfähigkeit der Serienproduktion ein Bild machen will, um keine unnötigen Risiken einzugehen. Daher erstreckt sich die Auftragsvergabe des Gesamtvolumens oft über Jahre, sodass auf der Lieferantenseite die entsprechenden Kapazitäten schrittweise aufgebaut werden können.

Bei der Identifizierung der Lieferanten ist mit einer begrenzten Transparenz des Marktes zu rechnen. Die Daten in den Datenbanken sind nicht immer aktuell. Die beste Transparenz herrscht über die Unternehmen, die bereits westliche Kunden haben. Diese Lieferanten sind aber oft gut ausgelastet und verlangen höhere Preise als Lieferanten aus der „zweiten Reihe“, die bisher weniger international tätig waren und vielleicht außerhalb der wichtigsten Cluster ihren Standort in einer strukturschwächeren Region haben. Diese Unternehmen sind oft auch nicht auf den Messen zu finden. Trotzdem produzieren sie eine gute Qualität zu einem sehr wettbewerbsfähigen Preis. Hier lohnt es sich, die Marktexperten einzubeziehen, da es Zeit spart und zu einer besseren Ausschöpfung von Potenzialen führt.

Die Beschaffungsmarktstrategie Polen für Werke in Deutschland und in Polen kann unterschiedlich sein. Für Werke in Deutschland überwiegt die Zielsetzung der Kostensenkung vor anderen Zielen wie die Erschließung von technologischen Möglichkeiten. Dies ergibt einen Fokus auf Teile mit einem relativ hohen Anteil der Lohnkosten. Hier sind die Schweißkonstruktionen als gutes Beispiel für die Leistungsfähigkeit polnischer Lieferanten zu nennen. Für Werke in Polen kann auch die Beschaffung von Teilen aus weitgehend automatisierten Produktionsprozessen interessant sein, da die Lieferanten vor Ort bereits eine vergleichbare Qualität und Zuverlässigkeit bieten. Die Lieferungen von örtlichen Lieferanten sind dazu flexibler und mit niedrigeren Transportkosten verbunden. Dazu zählen die Spritzgussteile.

Nicht zuletzt ist darauf zu achten, dass die menschliche Beziehung zwischen den Partnern stimmt. Nicht alle Entscheidungen werden bei polnischen Lieferanten nur auf der Basis von Zahlen und Fakten entschieden. Polnische Lieferanten sind manchmal in der ersten Phase skeptisch, aber wenn sie Vertrauen gewinnen, zeigen sie ein hohes Maß an Flexibilität bei der Implementierung von Maßnahmen und der Abwicklung von Aufträgen.