

Geschäftsanhaltung mit ukrainischen Lieferanten

Rückgrat aus Eisen

Zweifellos stellt der Metallurgiebereich das Rückgrat der ukrainischen Wirtschaft und der ukrainischen Exporte dar. Wie unser Autor Vsevolod Mnuskin schildert, entwickeln sich aber auch die Zulieferindustrien für das Automobil und den Maschinenbau.

Seit der jüngsten EU-Erweiterungsrunde und spätestens nach der friedlichen „Orangen Revolution“ wird die Ukraine als Beschaffungsmarkt und als potenzieller Produktionsstandort immer stärker wahrgenommen. Große Vorteile in der Ukraine bieten in erster Linie niedrige Arbeitskosten – der durchschnittliche Monatslohn beträgt nur rund 127 Euro. Daneben stehen die hohe Qualifikation von Arbeitskräften, die Reichhaltigkeit an Rohstoffen wie zum Beispiel Eisenerz sowie die geografische Nähe zu Deutschland und zur Europäischen Union. Die durchschnittlichen Transportzeiten bis zur deutschen Grenze betragen rund 48 Stunden.

Zweifellos stellt der Metallurgiebereich das Rückgrat der ukrainischen Wirtschaft und ukrainischer Exporte dar. Auch für Automobilzulieferer und Maschinenbauer ist das Land interessant. Es gibt Beispiele von Automobilzulieferern aus Deutschland, die durch Kooperation mit ukrainischen Partnern Kostensenkungspotenziale bis zu 30 Prozent erreicht haben.

Zu den interessantesten Produkten zählen Schmiede- und Drehteile, Aluminiumdruckgussteile, Graugusszeugnisse, Wälzlagerkomponenten, Elektromotoren und deren Komponenten, Erzeugnisse aus Kupferlegierungen. Hohes Potenzial liegt in ukrainischen Maschinenbauern, die Produkte für Eisenbahnindustrie herstellen: Lokomotivenbau, Eisenbahnwaggonbau, Bau von Komponenten und Modulen.



Vsevolod Mnuskin (links), Geschäftsführer von Ost-Invest-Consult, und Projektmanager André Sokolanski

Auch für die arbeitsintensiven Bereiche Kabelkonfektion, Montage von Elektronikkomponenten und Produktion von kompletten elektronischen Geräten hat sich Verlagerung bzw. Subcontracting Service besonders in den Westen der Ukraine als bemerkenswert profitabel erwiesen.

Genauso wie im Inland erfordert die Suche nach einem interessanten und kooperationswilligen Lieferanten in der Ukraine viel Zeit und Geduld. Der potenzielle Lieferant soll schließlich nicht lediglich Kosten des Kunden reduzieren, sondern auch Qualitätsanforderungen erfüllen, einen bestimmten Grad an Flexibilität gewährleisten und Beschaffungsrisiken minimieren.

Zweierlei Arten der Suche

Die Suche nach einem passenden Partner auf dem ukrainischen Markt lässt sich auf zweierlei Arten gestalten: unternehmensintern oder mit Hilfe von externen Spezialisten. Bei einer unternehmensinternen Recherche verhelfen Außenwirtschaftskammer, Dachverbände, zahlreiche Unternehmensdatenbanken, Kataloge und B2B-Business-Börsen. Im Falle der Recherche von externen Beratern wird die Marktuntersuchung eher auf Basis der praktischen Erfahrungen und persönlichen Beziehungen durchgeführt.

Wenn eine erste Auswahl getroffen ist, können die Kontaktaufnahme und Verhandlungen mit den ukrainischen Unternehmen Schwierigkeiten für beide Seiten bereiten. Häufig sind es undurchsichtige Organisationsstrukturen von ukrainischen Unternehmen, die die Suche nach einem richtigen Ansprechpartner erschweren. Oft beschränken sich die Aktivitäten der deutschen Unternehmen auf eine komplexe und aus ukrainischer Sicht unverständliche Anfrage, deren Übersetzung, Angleichung an technische Normen usw. zeitaufwendig ist. Eine solche Anfrage findet keinen Verantwortlichen und landet im Papierkorb.

Fallbeispiel 1 „Nicht den Rhythmus verlieren“:

Ein mittelständisches deutsches Unternehmen aus der Baubranche sucht Lieferanten

für kostengünstige Baumaterialien und hat unter anderem Ukraine im Visier. Es wird eine Marktanalyse durchgeführt. Die potenziellen Lieferanten werden kontaktiert und setzen sich mit den repräsentativen Zeichnungen auseinander. Diese beinhalten Verweise auf mehrere EN/DIN-Normen. Die Normen werden in englischer und deutscher Fassung in die Ukraine geschickt und müssen übersetzt werden. Dadurch verzögert sich die Erstellung von Angeboten auf insgesamt drei Monate. Zu diesem Zeitpunkt steht die Geschäftsführung des deutschen Unternehmens unter starkem Zeitdruck und verschiebt die Reise zu potenziellen Lieferanten um ein halbes Jahr. Ergebnis: Die ukrainische Seite nimmt die Anfragen des deutschen Kunden nicht mehr ernst, ist verärgert über den umsonst investierten Anstrengungen und verliert Interesse an der Zusammenarbeit.

Auch die Anfragen der deutschen Firmen nach sehr hohen Bestellmengen, denen aber sehr bescheidene Bestellungen folgen, schrecken die ukrainischen Lieferanten ab und verschlechtern insgesamt das Image von deutschen Abnehmern im Lande. Einen weiteren Grund für das Scheitern der Kooperationsverhandlungen stellen häufig unrealistische Preisvorstellungen der beiden Seiten dar. Bei den interessanten und wichtigen Lieferanten wird es deswegen empfohlen, immer einen Vertreter in die Ukraine zu entsenden, der das potenzielle Partnerunternehmen persönlich unter die Lupe nimmt. Dabei können wichtige Hinweise gewonnen werden, ob das Unternehmen für eine Zusammenarbeit in Frage kommt: ob der Maschinenpark auf dem nötigen Stand der Technik ist und ob die Produktqualität den Vorstellungen deutscher Abnehmer entspricht. Für die strategischen Entscheidungen sind auch die Informationen über die Produktionskapazitäten bzw. Anpassungsfähigkeit an die steigenden Kundenanforderungen wichtig.

Fallbeispiel 2 „Richtige Ansprechpartner aussuchen“:

Ein US-amerikanischer Großkonzern sucht einen Subcontracter, um die Montage von elektronischen Komponenten in der Westukraine zu günstigen Stundensätzen in un-

mittelbarer Nähe zu europäischen Werken zu organisieren. Mit Hilfe von externen Beratern wird eine Liste von genauen Kriterien zusammengestellt, die die potenziellen Subcontracter erfüllen sollen. Es werden die entsprechenden Unternehmen (ukrainische Subcontracter sowie westeuropäische outside vendors) ausgesucht. Gleich im Anschluss der Marktanalyse wird eine Reise mit Besichtigung von ausgewählten Unternehmen durchgeführt. Während der Reise finden Gespräche mit lokalen Gouverneuren über Vergünstigungen für ausländische Investoren statt. Es werden die zwei besten Kandidaten ausgewählt sowie Grundstücke/Produktionshallen für einen eventuellen späteren Umstieg auf Eigenproduktion angesehen. Im Laufe der Verhandlungen, die in Westeuropa stattfinden, wird der beste Subcontracting-Kandidat bestimmt.

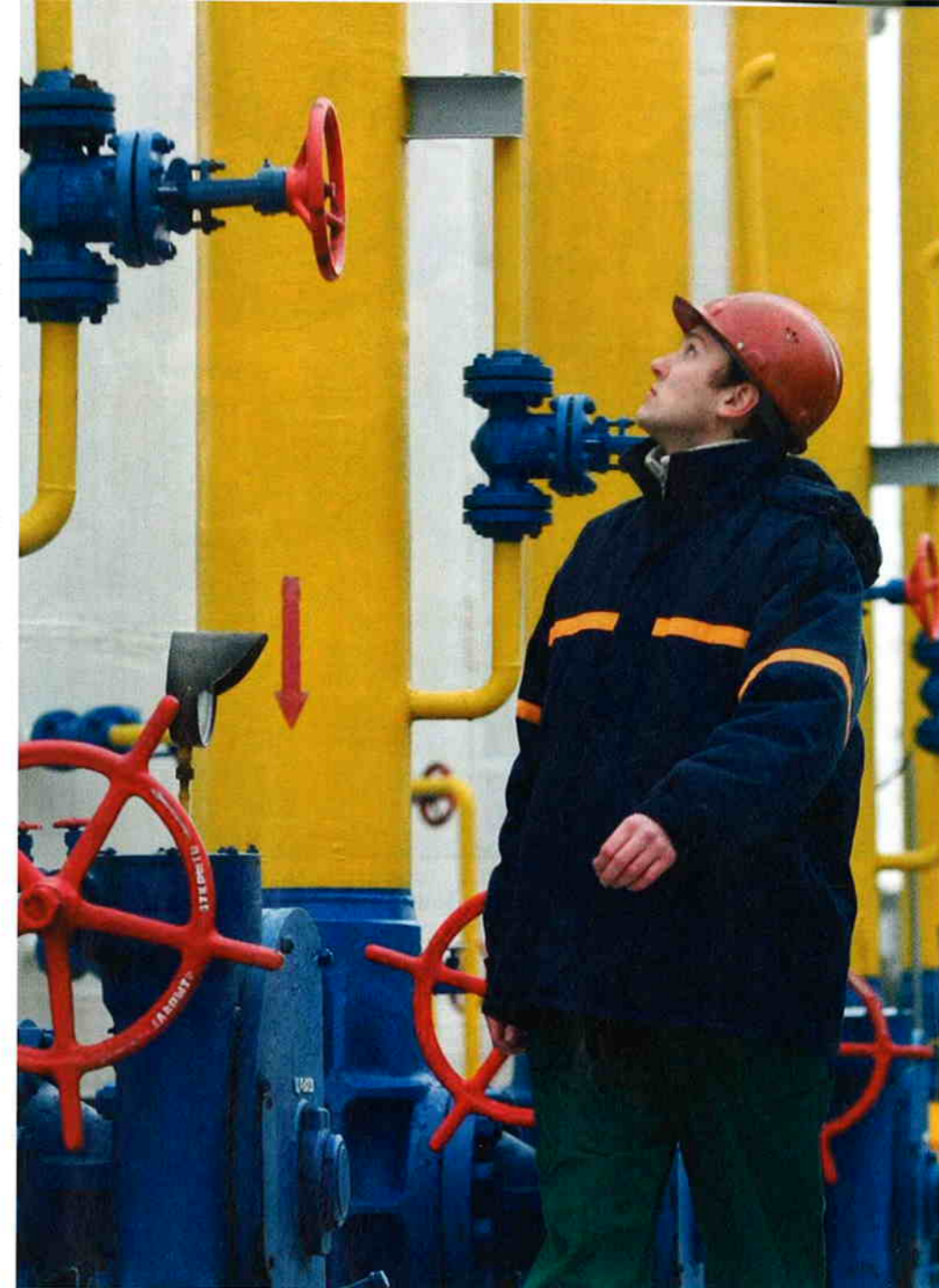
Schwierigkeiten „delegieren“

Ergebnis: Der Subcontracter steht fest, Kontakte zu den Lokalregierungen sind geknüpft, Objekte für den möglichen Aufbau eines eigenen Werkes bereits besichtigt. Ein großer Teil von Schwierigkeiten und Risiken, die im Prozess der Kooperationsanhaltung in der Ukraine bestehen, kann vermieden (oder besser gesagt – delegiert) werden, wenn die Firma die Lieferantenauswahl einem kompetenten Partner überlässt. Ein solcher Partner verfügt über fundierte Kenntnisse der Gepflogenheiten und Marktgegebenheiten in der Ukraine und begleitet deutsche Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Lieferanten in Deutschland und vor Ort.

Fallbeispiel 3 „Klar definierte Ziele für die externen Berater setzen“:

Ein deutscher mittelständischer Produzent von Kunststoffteilen beauftragt eine externe Unternehmensberatung mit der Suche nach einem Spritzgießwerkzeuglieferanten. Es werden Anforderungen an den Lieferanten formuliert. Die Vertreter der Unternehmensberatung wählen acht Kandidaten aus. Die Vorauswahl erfolgt vor allem anhand der unternehmensinternen Datenbankrecherche sowie der im persönlichen Gespräch gewonnenen Empfehlungen von Fachexperten. Die externen Berater besuchen alle Unternehmen und wählen anhand der in der Ukraine gewonnenen Informationen zusammen mit Kunden zwei beste Kandidaten aus. Diese werden vom Auftraggeber besucht. Danach wird der beste Kandidat ausgewählt. Der ganze Auswahlprozess nimmt zwei Monate in Anspruch.

Ergebnis: Ein Lieferant steht fest, der die genau definierten Anforderungen des Auftraggebers erfüllt. Es kann mit der Projektplanung begonnen werden.



Wirtschaft in der Ukraine: Hier eine Gasstation des Unternehmens Ukrtransgaz in Boyarka nahe Kiew (Foto: Picture-Alliance)

Fallbeispiel 4 „Der erste Eindruck zählt nicht“:

Die Geschäftsleitung eines deutschen Konzerns führt zusammen mit einer externen Beratung eine Marktanalyse bzgl. der Lieferanten von Erzeugnissen aus Kupferlegierungen durch. Es werden drei ukrainische Lieferanten besucht. Beim Lieferanten A scheinen alle Voraussetzungen zu stimmen: freundlicher Empfang, moderne Ausrüstung. Der Lieferant B ist ein Kleinunternehmer, lädt die deutsche Delegation zu sich nach Hause und empfängt diese mit hervorragendem Mittagessen. Beim Lieferanten C, einem Grossunternehmen, ist der zuständige Generaldirektor nicht da, sein Stellvertreter scheint nicht wirklich an den Gästen interessiert zu sein; er führt ein sachliches, kurzes und eher formelles Gespräch. Der Eindruck der deutschen Delegation: Die ersten beiden Lieferanten haben ein Potenzial für weitere Zusammenarbeit,

der Dritte hat es nicht. Die externe Beratung besteht darauf, die Beziehung zum Lieferanten C nicht zu unterbrechen.

Ergebnis: Im Laufe späterer Verhandlungen kommt es zu keiner Zusammenarbeit mit den Lieferanten A und B (Der erste bietet viel zu hohe Preise an, der Kleinunternehmer B hat kein Interesse die Vielzahl der deutschen Normen zu bearbeiten). Der Lieferant C bietet sehr attraktive Preise an und leistet einwandfreie Lieferungen frei Haus (der Grund für den unfreundlichen Empfang: Am Tag des Besuches musste der Generaldirektor mit einer gefährlichen Diagnose ins Krankenhaus, sein Stellvertreter hatte keine Kapazitäten, eine ausländische Delegation an diesem Tag zu empfangen).

Vsevolod Mnuskin,
Geschäftsführer der Ost-Invest-Consult,
Nürnberg

www.ost-invest-consult.de