

# Zeit und Geduld

## Lieferantenauswahl birgt Chancen und Risiken

Von Vsevolod Mnuskin und Andre Sokolanski

Seit der jüngsten EU-Erweiterungsrunde und spätestens seit der friedlichen „Orangen Revolution“ wird die Ukraine immer stärker als Beschaffungsmarkt und als potenzieller Produktionsstandort wahrgenommen. Die großen Vorteile der Ukraine sind niedrige Arbeitskosten, die hohe Qualifikation der Arbeitskräfte, die geografische Nähe zur EU und die reichhaltigen Rohstoffvorkommen.

Zweifellos stellt der Metallurgiebereich das Rückgrat der ukrainischen Wirtschaft und Exporte dar. Dennoch bleibt die Ukraine auch für Autozulieferer und Maschinenbauer interessant, von denen einige im Jahr 2005 durch Kooperation mit ukrainischen Partnern Kostensenkungspotenziale von bis zu 30 Prozent erzielen konnten.

Zu den interessantesten Produkten, die die Ukraine anbieten kann, zählen Schmiede- und Drehteile, Aluminiumdruckgussteile, Graugusserzeugnisse, Wälzlagerkomponenten, Elektromotoren und deren Komponenten und Erzeugnisse aus Kupferlegierungen. Über ein großes Potenzial verfügen auch ukrainische Maschinenbauer, die Produkte für die Bahnindustrie herstellen, etwa im Lokomotiven- und Waggonbau und im Bau von Komponenten und Modulen. Auch für die arbeitsintensiven Bereiche wie Kabelkonfektion, Montage von Elektronikkomponenten und Produktion von kompletten elektronischen Geräten hat sich die Verlagerung oder der „Subcontracting Service“ besonders im Westen der Ukraine als sehr profitabel erwiesen.

### Qualität und Flexibilität

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

\* Die Autoren Vsevolod Mnuskin ist Geschäftsführer, Andre Sokolanski Associate Director der Unternehmensberatung Ost-Invest-Consult in Nürnberg.



Rückgrat der ukrainischen Wirtschaft: Die Metallurgie

nicht nur die Kosten für den Kunden reduzieren, sondern auch Qualitätsanforderungen erfüllen, einen bestimmten Grad an Flexibilität gewährleisten und Beschaffungsrisiken minimieren. Die Suche nach einem passenden Partner auf dem ukrainischen Markt lässt sich auf zweierlei Weise gestalten: unternehmensintern oder mit Hilfe von externen Spezialisten.

Bei einer unternehmensinternen Recherche helfen Außenwirtschaftskammer, Dachverbände, zahlreiche Datenbanken, Kataloge und B2B-Business-Börsen. Im Falle der Recherche durch externe Berater wird die Marktuntersuchung eher auf Basis von praktischen Erfahrungen und persönlichen Beziehungen durchgeführt.

Die Suche nach einem richtigen Kooperationspartner kann durch mehrere Faktoren erschwert werden. Die Hindernisse sind vor allem intransparente Organisationsstrukturen von ukrainischen Firmen, in denen eine Anfrage keinen Verantwortlichen finden und im Papierkorb landen kann, komplexe und aus ukrainischer Sicht unverständliche Anfragen deutscher Unternehmen, deren Übersetzung und Angleichung an technische Normen zeitaufwendig ist sowie unrealistische Preisvorstellungen auf beiden Seiten.

Bei interessanten potenziellen Lieferanten ist zu empfehlen, immer einen Vertreter in die Ukraine zu entsenden, der das 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 Informationen über die Produktionskapazitäten bzw. die Anpassungsfähigkeit an die steigenden Kundenanforderungen wichtig.

Ein großer Teil der Schwierigkeiten und Risiken im Prozess der Kooperationsanbahnung in der Ukraine kann vermieden bzw. delegiert werden, wenn die Lieferantenauswahl einem kompetenten Partner überlassen wird. Ein solcher Partner sollte über fundierte Kenntnisse der Gepflogenheiten und Marktgegebenheiten in der Ukraine verfügen und deutsche Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Lieferanten in Deutschland und vor Ort begleiten. Eine Reihe von Fallbeispielen aus der Praxis macht Wege und Probleme der Kooperationspartnersuche deutlich.

Fotos: InvestUkraine, Siemens

### Fallbeispiel 1

#### „Nicht den Rhythmus verlieren“

Ein mittelständisches deutsches Unternehmen aus der Baubranche sucht einen Lieferanten für kostengünstige Stahlkonstruktionen. Nach der Marktanalyse und Kontaktaufnahme setzen sich die Lieferanten mit Zeichnungen, die Verweise auf mehrere EN/DIN-Normen beinhalten, auseinander. Die Übersetzung der Normen in englischer/deutscher Fassung führt zu einer Verzögerung von drei Monaten bei der Erstellung von Angeboten. Die Geschäftsführung der deutschen Firma steht unter Zeitdruck und verschiebt die Reise zu den Lieferanten um ein halbes Jahr.

**Ergebnis:** Die ukrainische Seite nimmt die Anfragen des deutschen Kunden nicht mehr ernst, ist verärgert über die umsonst investierten Anstrengungen und verliert das Interesse an der Zusammenarbeit.

### Fallbeispiel 2

#### „Richtige Ansprechpartner suchen“

Ein Großkonzern sucht einen Zulieferer, um die Montage von elektronischen Komponenten in der Westukraine in unmittelbarer Nähe zu seinen europäischen Werken zu günstigen Stundensätzen zu organisieren. Mit Hilfe von externen Beratern wird eine Liste mit genauen Anforderungen erstellt. Es werden ukrainische Zulieferer und westeuropäische „Outside vendors“ ausgesucht und eine Reise mit Besichtigung dieser Firmen organisiert. Vor Ort finden Gespräche mit lokalen Gouverneuren über Vergünstigungen für ausländische Investoren statt. Auch Grundstücke und Produktionshallen für einen eventuellen späteren Umstieg auf die Eigenproduktion werden besichtigt.

**Ergebnis:** Der Zulieferer steht fest; Kontakte zu den Lokalregierungen sind geknüpft, Objekte für den möglichen Aufbau eines eigenen Werkes sind besichtigt.

### Fallbeispiel 3

#### „Klare Ziele für externe Berater definieren“

Ein deutscher mittelständischer Produzent von Kunststoffteilen beauftragt eine externe Unternehmensberatung, einen Spritzgießwerkzeug-Lieferanten zu finden. Nach der Zusammenstellung der Anforderungen an den Lieferanten werden von der Beratungsfirma acht Kandidaten ausgewählt und besucht. Nach den Berichten über die Ergebnisse wählt der Kunde zusammen mit den Beratern die zwei besten Kandidaten aus. Der Auftraggeber besucht beide und entscheidet sich, der ganze Auswahlprozess nimmt zwei Monate in Anspruch.



Der ukrainische Lokomotivbau hat Potenzial. Im Bild: Lok mit Siemens-Technik.

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

### Fallbeispiel 4

#### „Der erste Eindruck zählt nicht“

Die Geschäftsleitung eines deutschen Konzerns führt zusammen mit einer externen Beratung eine Marktanalyse über mögliche Lieferanten von Erzeugnissen aus Kupferlegierungen durch. Es werden drei ukrainische Lieferanten besucht. Lieferant A empfängt freundlich, die Geschäftsführer sind interessiert, die Ausrüstung ist modern. Lieferant

B, ein Kleinunternehmer, ist sehr interessiert und empfängt die deutsche Delegation mit einem hervorragenden Mittagessen. Beim Lieferanten C, einem Großunternehmen, ist der Generaldirektor nicht da, sein Stellvertreter scheint sich nicht wirklich für die Gäste zu interessieren und führt ein kurzes und formelles Gespräch. Der Eindruck der deutschen Delegation: Die ersten beiden Lieferanten haben Potenzial für eine Zusammenarbeit, der dritte hat es nicht. Die Berater bestehen aber darauf, die Beziehung zum Lieferanten C nicht abzubrechen.

**Ergebnis:** Im Laufe der späteren Verhandlungen kommt es nicht zu einer Zusammenarbeit mit den Lieferanten A und B. Der erste hat zu hohe Preise, der Kleinunternehmer B hat keine Möglichkeit, die Vielzahl der deutschen Normen zu bearbeiten. Der Lieferant C bietet attraktive Preise an und leistet einwandfreie Lieferungen frei Haus. Der Grund für den unfreundlichen Empfang wurde erst später bekannt: Am Tag des Besuchs war der Generaldirektor mit einer lebensbedrohlichen Diagnose im Krankenhaus, sein Stellvertreter hatte keine Zeit, die ausländische Delegation zu empfangen.

**KONTAKT**  
OST-INVEST-CONSULT, Nürnberg  
Tel.: 0911/ 40 99 400  
info@ost-invest-consult.de  
www.ost-invest-consult.de

G R E N Z E N L O S  
O S T E U R O P A  
Z E N T R A L A S I E N

- BALTIKUM
- BELARUS
- RUSSLAND
- UKRAINE
- TURKMENISTAN
- USBEKISTAN
- KASACHSTAN

- LKW-VERKEHRE
- BONDERTRANSPORTE
- BAHNVERKEHRE
- CONTAINERVERKEHRE

VAN BELT INTERNATIONAL GMBH  
89150 LAICHINGEN  
GERMANY  
PHONE 0049 (0) 7333 96630  
FAX 0049 (0) 7333 966366  
WWW.VAN-BELT-SPEDITION.DE  
INFO@VAN-BELT-SPEDITION.DE