

Einkaufsvorteile nutzen

Teil 1 • Im Beschaffungsmarkt Osteuropa führt Partnerschaft mit Lieferanten zum Ziel

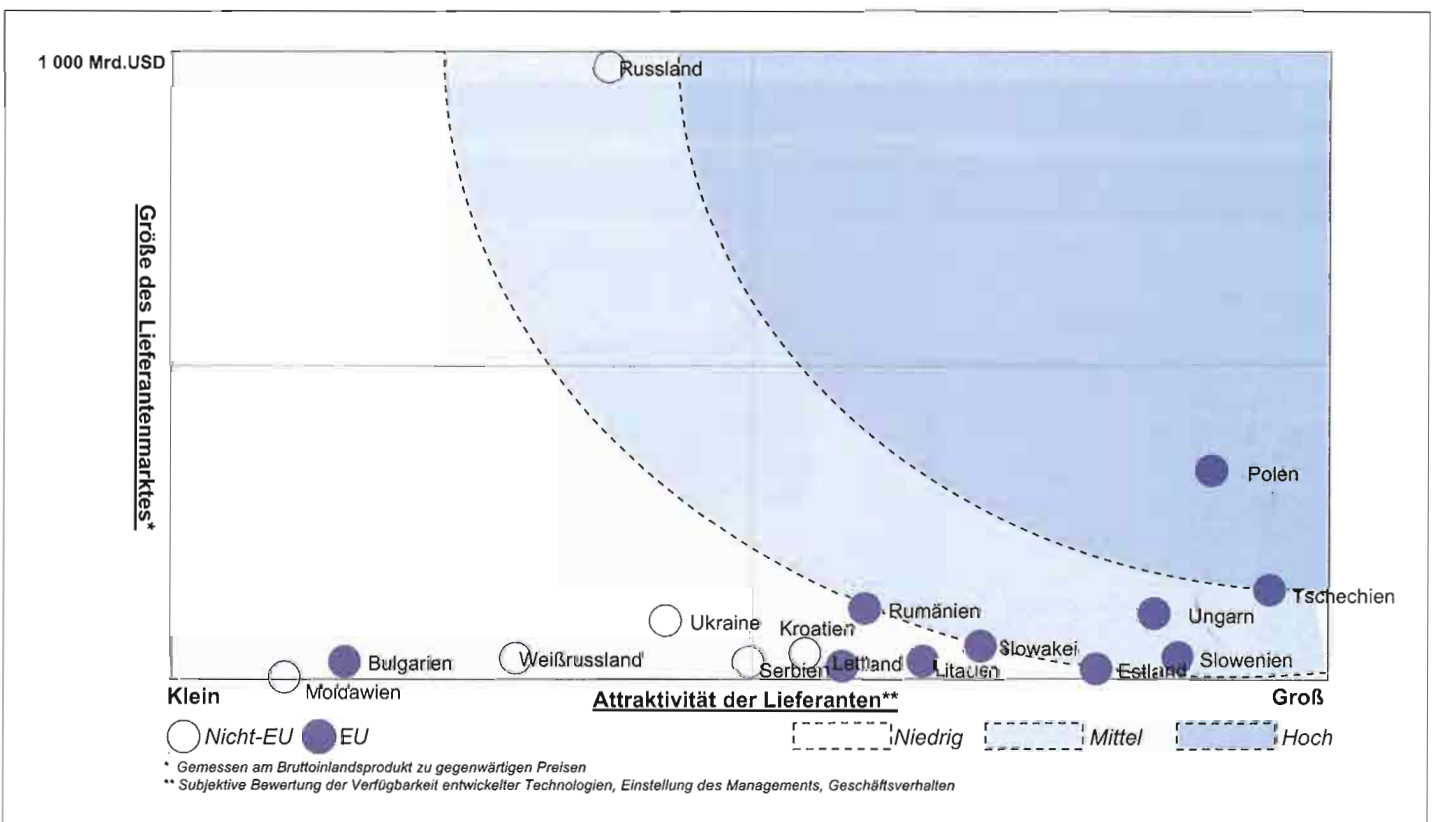
Für Einkäufer in Unternehmen der verarbeitenden Industrie zählt die Beschaffung in Niedriglohnländern – sogenannten Low Cost Countries (LCCs) – zum Pflichtprogramm. Schließlich betragen in diesem Industriezweig die Kosten für Materialien und Leistungen, die von außen zugekauft werden müssen, mehr als die Hälfte vom Umsatz. Bei der Herstellung der einzukaufenden Teile spielen wiederum die Arbeitskosten eine erhebliche Rolle. In der Diskussion um LCCs und die China-Euphorie sind die Beschaffungsmärkte in Osteuropa ein wenig in den Hintergrund geraten. Zu Unrecht, denn sie bieten gerade für Unternehmen der Investitionsgüterindustrie viele Einkaufsvorteile.

Die geografische Nähe, kürzere Transportwege, eine ähnliche Kultur, vor allem aber die stärkere Rechtssicherheit und ein höherer Schutz vor dem „Kopieren“ aufgrund der EU-Mitgliedschaft bzw. Anwartschaft der Länder sind Pluspunkte, die für Osteuropa als Beschaffungsmarkt

sprechen. Entscheidend für Einkäufer ist, dass die Stückkosten für zu beschaffende Teile aus Osteuropa durchaus der Konkurrenz aus anderen Regionen des globalen Beschaffungsmarktes standhalten. Allerdings muss man die vom Management häufig gehegte Erwartung dämpfen, dass

hier leicht zweistellige Einsparungen zu erzielen sind. Ohne lokales Wissen und ohne entsprechenden Zeitaufwand für den Lieferantenaufbau sind die Bemühungen zum Scheitern verurteilt. Die anfängliche Euphorie über vermeintliche Dumpingpreise beim Einkauf in LCCs – etwa

Osteuropäische Märkte haben ein großes Beschaffungspotenzial





in China – ist bei vielen Beschaffungsmanagern inzwischen einer differenzierten Sicht gewichen. Aus zum Teil leidvoller Erfahrung wissen Einkäufer heute, dass neben niedrigen Produktions- und Arbeitskosten auch andere Faktoren systematisch geprüft werden müssen, bevor ein Unternehmen tatsächlich Geld spart. Was zählt, sind die Gesamtkosten. So bietet Osteuropa im Vergleich zu China trotz höherer Löhne attraktive Sourcingoptionen für viele Bereiche der verarbeitenden Industrie. Die Gründe sind unter anderem geringere Logistikkosten und Zölle sowie eine höhere Produktivität.

Neben den bereits etablierten Beschaffungsmärkten in Osteuropa wie etwa Polen, Tschechien oder Slowakei spielen zunehmend die noch jungen „Billiglohnländer“ der ehemaligen Sowjetrepublik wie Russland, Ukraine oder Litauen, sowie die EU-B Beitrittsländer Rumänien und Bulgarien eine wichtige Rolle. Schaut man sich die Arbeitskosten im internationalen Vergleich an, so wird rasch deutlich, dass Länder wie die Ukraine, Rumänien, Bulgarien und Russland mit China durchaus mithalten können.

Wer als Einkäufer jedoch wirklich profitieren will, muss genauer hinsehen: Die Bedingungen in den einzelnen Ländern der Region Ost- und Südosteuropa unterscheiden sich stark. Ein sehr unterschiedliches Niveau in der Leistungsfähigkeit der Unternehmen lässt sich etwa am Pro-Kopf-Einkommen ablesen. Ein gutes Beispiel dafür ist Polen, in dem sich der Einkäufer mit großen Unterschieden bei Lohnkosten und Qualifikation des Personals zwischen östlichen und westlichen Landesteilen konfrontiert sieht.

Dr. Mischa Paterna

Partner des Beschaffungsdienstleisters Inverto AG; er verantwortet das Osteuropa-Geschäft. Seit vielen Jahren betreut er Einkaufsprojekte u. a. mit einem Schwerpunkt in der Investitionsgüterindustrie. Er studierte Betriebswirtschaft an der Universität Hamburg und promovierte in St. Gallen.



Dariusz Rafal Pielach

Er leitet das Warschauer Büro der Inverto AG. Intern verantwortet er unter anderem die Branchen Automotive und Maschinenbau. Zuvor war er fünf Jahre als Einkaufsleiter für GE und EADS in Polen tätig. Er absolvierte seinen Master of Engineering an der Warsaw University of Technology.



Warengruppen, in denen osteuropäische Lieferanten besonders stark sind

Sourcing for Industrial needs			
Plastic parts: <ul style="list-style-type: none"> Plastic injection moulding Plastic transforming 	Electric and electronic components: <ul style="list-style-type: none"> Printed Circuit Boards (raw and assembled) Displays Heating elements (all types) Wire harnesses 	Glass: <ul style="list-style-type: none"> Glass shelves for appliances Glass shelves for furniture 	Wood: <ul style="list-style-type: none"> Cheapboards, Massive wood Furniture
Metal parts: <ul style="list-style-type: none"> Sheet metal parts – stampings bending, laser/plasma cutting Forgings Casted parts Machined Aluminium injection Aluminium extrusion 	Chemical raw materials: <ul style="list-style-type: none"> Polypropylene Polystyrene Resins Substances based on nitrogen 	Rubber components: <ul style="list-style-type: none"> Sealings (rubber and silicon) Gaskets Metal-rubber parts 	Packaging: <ul style="list-style-type: none"> Paper Foil
	Subassemblies: <ul style="list-style-type: none"> Various types 	Fittings: <ul style="list-style-type: none"> Bolts, Screws Hinges 	Tooling: <ul style="list-style-type: none"> All types of dies
Sourcing consumer goods		Sourcing Services	
Food: <ul style="list-style-type: none"> Soft fruits Apple juice Potatoes, Cucumbers Semi processed food 	Small appliances: <ul style="list-style-type: none"> Blenders, Dryers 	Charcoal	Logistic services
	Furniture: <ul style="list-style-type: none"> All types 	Glass: <ul style="list-style-type: none"> XMas decoration Glasses for drinks 	IT Services
			Engineering services
			Printing
			Assembly

Die tatsächlichen Vorteile lassen sich erst nach einer detaillierten Analyse von regionalen Standortbedingungen pro Land in Kombination mit der jeweiligen Branche ermitteln: So gibt es fast in jedem Land in Osteuropa eine große Bandbreite zwischen einerseits sehr guten, leistungsfähigen Zuliefer- und Produktionsunternehmen und andererseits zum Teil noch sehr rückständigen Betrieben, die ihre Wurzeln in der kommunistischen Zeit hatten, mit entsprechend hohem Verwaltungsaufwand und veralteten Maschinen.

Die neuen, kleineren Lieferanten sind oft Spins-offs der großen Unternehmen, die jetzt von hoch qualifizierten Mitarbeitern geführt werden und sowohl Erfahrungen mit westlichen Märkten als auch viel Lern- und Investitionsbereitschaft mitbringen. Während die erfolgreichen Lieferanten mit Kapazitätsengpässen kämpfen und bereits an der Preisschraube nach oben drehen, sind die interessanteren Einsparpotenziale dort zu erreichen, wo der Weg zu westlichen Standards noch weiter ist. Dies bedeutet aber entsprechenden zeitlichen Aufwand, Bindung von personellen Ressourcen und natürlich auch anfängliche Kosten.

Faustregel für Einkäufer: Lieferanten einbinden statt unter Druck setzen

Unternehmen, die sich für den Gang auf den Fertigungs- und Beschaffungsmarkt Osteuropa vorbereiten, sind gut beraten, besonders auf die Einhaltung von Qualitätsstandards und Liefertreue zu achten. Organisatorisch empfiehlt es sich, vor Ort auf eigene Mitarbeiter zu setzen oder Dienstleister mit Kontakten und Erfahrung auf dem jeweiligen osteuropäischen Markt einzuschalten. Als Faustregel für das

Lieferantenmanagement gilt für Einkäufer: Je weiter östlich ein Lieferant seinen Sitz hat, desto weniger stimmt das Verständnis von kaufmännischem Handeln mit westlichen Gepflogenheiten überein.

Bereits die Unterschrift unter ein NDA oder eine gewissenhafte Kalkulation von Angeboten bedarf großer Zuwendung. Daher ist es umso wichtiger, genügend Zeit auf den „Tonfall“ und die Kultur bei Lieferantenanfragen sowie bei weiterführenden Gesprächen zu verwenden. Die Frage für den erfolgreichen Einkäufer lautet: „Wie nehme ich die Lieferanten mit im Sourcingprozess?“ statt direkten Druck auszuüben.

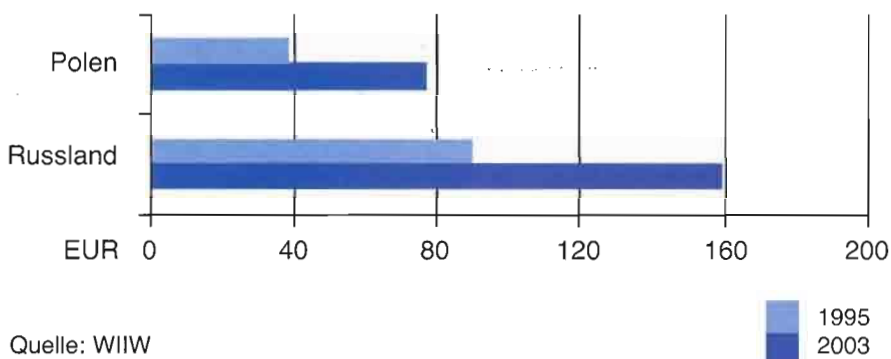
Beispiel Beschaffung von Gussteilen

Am Beispiel der Beschaffung von Gussteilen in Russland, Ukraine, Bulgarien und Rumänien lässt sich zeigen, wie Einkäufer erfolgreich den Beschaffungsmarkt Osteuropa nutzen können und wie die Lieferantensuche vor allem in diesen noch nicht so etablierten Sourcing-Regionen gestaltet werden sollte. Die Warengruppen Aluminium-Druckgussteile sowie Kunststoff-Spritzgussteile stehen im Mittelpunkt.

Aluminium-Druckgussteile werden etwa im Maschinen- und Fahrzeugbau sowie im Schiffbau eingesetzt. Bei den Lieferanten machen die Materialkosten einen wesentlichen Teil der Gesamtkosten aus, daher spielt der Rohstoffpreis für Aluminium oder Energie eine wichtige Rolle. Zudem ist eine ausgeprägte Innovationsfähigkeit bei der Entwicklung neuer Legierungen erforderlich.

Auch der Beschaffungsmarkt bei Spritzgussteilen für die verarbeitende Industrie stellt die einkaufenden Unternehmen vor

Durchschnittlicher Monats-Bruttolohn 1995 und 2003

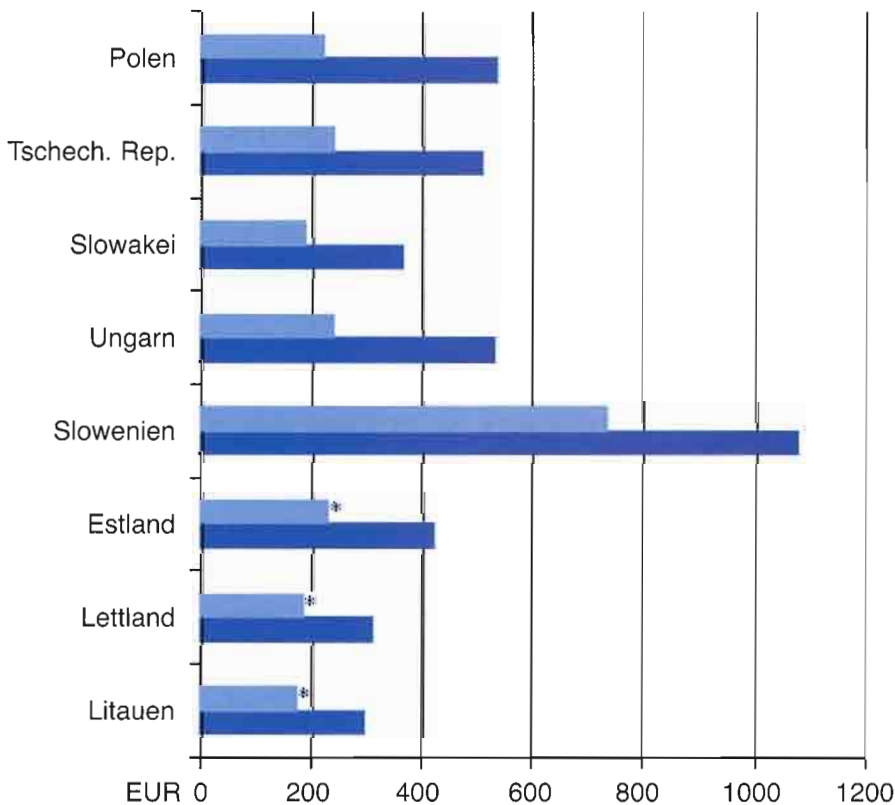


Quelle: WIIW

Herausforderungen: Oft besteht eine hohe Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten, da umfangreiches Know-how notwendig ist und kleine bis mittlere Zulieferer häufig führend sind in Innovation und Individualisierung für die einkaufenden Unternehmen. Es gibt eine große Zahl von Kunst-

stoffen, die jedoch kaum durch alternative Werkstoffe zu ersetzen sind. Auf der Suche nach geeigneten Lieferanten für die Warengruppe der Gussteile sind die Länder Osteuropas eine gute Alternative, um das Portfolio des Einkäufers zu erweitern. Ein vertiefender Blick auf die Märkte

Durchschnittlicher Monats-Bruttolohn 1995 und 2003



*1997

Quellen: eurostat; WIIW

in Russland, Ukraine, Rumänien und Bulgarien zeigt jedoch auch, dass nur eine klare Einkaufsstrategie mit realistischen Zielen zu den gewünschten Spareffekten im Sourcing führt.

Preisniveau hängt von Sourcingkomplexität ab

Ein interessantes Preisniveau im Einkauf hängt unmittelbar mit der Komplexität des Sourcings zusammen: Mit günstigen Einkaufspreisen wird belohnt, wer verschiedene Hürden überwunden und die Einflussfaktoren gründlich abgewogen hat. Legt man bei einzukaufenden Teilen eine vergleichbare Komplexität zugrunde, so zeigt sich allerdings, dass die Attraktivität in den vier betrachteten Ländern Osteuropas verschieden ausfällt: Bei Aluminium-Druckgussteilen mit hoher Einkaufskomplexität zählt Russland vor der Ukraine zu den günstigsten Beschaffungsmärkten. Bei Kunststoffteilen zeichnet sich ein anderes Bild ab. Hier hat Bulgarien vor Rumänien die Preisführerschaft, Russland und die Ukraine sind weniger attraktiv.

Gute Aussichten für Einkäufer in Osteuropa: Annäherung an EU-Standards

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein langfristig erfolgreiches Engagement im Beschaffungsmarkt Osteuropa intensive Vorarbeiten und Investitionsbereitschaft in die Lieferantenbeziehungen voraussetzt. Je mehr sich die entsprechenden Länder den EU-Standards angleichen, desto einfacher wird es für den Einkäufer in Deutschland. Immer noch zu spüren ist vor allem in den noch recht „jungen“ Beschaffungsmärkten wie Russland, Ukraine, Bulgarien oder Rumänien der lange dominierende Einfluss des Staates. Reformen der öffentlichen Verwaltung sowie die Bekämpfung von Korruption stehen auf der Agenda ganz oben.

Die aktuelle politische Entwicklung weist jedoch in die richtige Richtung, wenngleich die Geschwindigkeit der Annäherung an europäische Standards je nach Land unterschiedlich ist. Für die Unternehmen der verarbeitenden Industrie sind Zulieferer aus Osteuropa auf jeden Fall eine sinnvolle Ergänzung ihres Lieferantenportfolios, um die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten zu verringern oder das Risiko des Global Sourcings auf mehrere Beschaffungsmärkte zu verteilen. □

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe von **INDUSTRIEBEDARF**, wie Sie in vier Schritten den richtigen Lieferanten in Osteuropa finden.

Einkaufsvorteile nutzen

Teil 2 • Vier konkrete Schritte für die Suche nach dem richtigen Lieferanten in Osteuropa

Wie schon in Teil 1 des Beitrags „Einkaufsvorteile nutzen“ (Ausgabe 7-8/2007 von INDUSTRIEBEDARF) ausgeführt, sind die geografische Nähe, kürzere Transportwege, eine ähnliche Kultur, vor allem aber die stärkere Rechtssicherheit und ein höherer Schutz vor dem „Kopieren“ aufgrund der EU-Mitgliedschaft bzw. -Anwartschaft Pluspunkte, die für Osteuropa als Beschaffungsmarkt sprechen. Entscheidend für Einkäufer ist, dass die Stückkosten für zu beschaffende Teile aus Osteuropa durchaus der Konkurrenz aus anderen Regionen des globalen Beschaffungsmarktes standhalten. Allerdings muss man die vom Management häufig gehegte Erwartung dämpfen, dass hier leicht zweistellige Einsparungen zu erzielen sind. Ohne lokales Wissen und ohne entsprechenden Zeitaufwand für den Lieferantenaufbau sind die Bemühungen zum Scheitern verurteilt.

Um langfristig zuverlässige und preisgünstige Lieferanten in Osteuropa zu finden, empfiehlt sich ein systematisches Vorgehen in mehreren Stufen:

1. Marktanalyse

Für die ersten Schritte auf dem Beschaffungsmarkt Osteuropa sollten Einkäufer mit Produkten starten, die nicht sofort die Herausgabe wettbewerbskritischer Informationen erfordern. Dies gilt besonders

für Russland und die Ukraine. Als Quelle für die Suche nach Aluminium- und Kunststofflieferanten stehen neben den IHKs der Länder auch Industriemessen vor Ort zur Verfügung, zum Beispiel die russische Interplastica, die Messe Plastex oder die Interplastica in der Ukraine sowie für den Metallbereich die METAL EXPO Russia.

Landessprachliche Internetseiten enthalten oft deutlich mehr Informationen als englischsprachige. Beschaffungsagenten

und Sourcingbüros, die über umfangreiche Markterfahrung vor Ort verfügen und die Landessprache beherrschen, sparen dem Einkäufer in dieser Phase viel Zeit.

2. Lieferantensuche und -auswahl

Nach einer ersten Vorauswahl beginnt nun die erste Anfrage-Runde bei potenziellen Lieferanten. Hier ist der persönliche Kontakt wichtig: Vor Verschicken der Anfrage muss die aktuell zuständige Kontaktperson und die Kommunikationssprache geklärt werden, ebenso ist ein Anruf nach Versenden der Anfrage ein Muss. Die Rücklaufzeiten reduzieren sich so erheblich.

Zu beachten ist, dass die europäischen ISO-Normen in Osteuropa bzw. Russland nicht immer üblich sind; die dort gängigen GOST/OST-Normen sind vergleichbar. In der zweiten Ausschreibungsrunde, die detailliert die technische Machbarkeit beim Lieferanten sowie die Preise unter die Lupe nimmt, sollten die Einkäufer die Einhaltung von Vertraulichkeit ihrer firmenspezifischen Daten einfordern. Hilfreich ist, den Lieferanten zu erklären, warum der Einkäufer dies tut; dann kommt es schneller zu einer Unterschrift der entsprechenden Vereinbarung. Auch den Ausschreibungsprozess sollten Einkäufer erläutern – manche Lieferanten verwechseln eine Anfrage mit einem Auftrag.

Bei den ersten Preisangaben empfiehlt es sich, genau hinzusehen: Meist liegen die ersten Angebote sehr hoch, da die Lieferanten sich auf harte Verhandlungen einstellen



Fotos: Pixelio.de

Bei den ersten Preisangaben empfiehlt es sich, genau hinzusehen: Meist liegen die ersten Angebote sehr hoch, da die Lieferanten sich auf harte Verhandlungen einstellen und entsprechende Puffer einbauen wollen.

einstellen und entsprechende Puffer einbauen wollen. Hier ist klarzustellen, dass solche Angebote von vornherein keine Chance haben, da sie im ersten Auswahlprozess bereits rausfallen. Cost-breakdowns sind nur schwer zu erhalten, da nicht nur die Offenheit gescheut wird, sondern einfach die Kostentransparenz in den Unternehmen nicht vorhanden ist. Target Pricing ist ein gutes Mittel, um sich schnell in Richtung des gewünschten Preises zu bewegen.

Beim Einhalten von Formalien wie Prozess- und Zeitvorgaben stellen Einkäufer oft einen großen Unterschied in der Geschäftskultur fest: Lieferanten versuchen – aus der Tradition einer staatlich geprägten Wirtschaft – das Geschehen zu dominieren und ihre eigenen Vorstellungen durchzusetzen. Ein systematischer Sourcingprozess ist dort leichter, wo Lieferanten bereits Erfahrungen mit westlichen Einkäufern haben.

3. Audit

Ein wichtiger Aspekt für Einkäufer bei Audits vor Ort ist nicht nur die Qualitätsprüfung, sondern ebenso der Aufbau von Vertrauen. In der Geschäftskultur der osteuropäischen Länder spielt dies eine wesentliche Rolle, damit der Einkäufer die bestmöglichen Ergebnisse erzielt. So sollte zum Beispiel vor dem Audit erklärt werden, auf welcher Grundlage eine Bewertung entsteht. In allen Ländern ist ein landes- und sprachkundiger Begleiter bei den Audits zu empfehlen. Kritik zu üben, ist immer vor dem Hintergrund gemeinsam zu erreichender Ziele und der angestrebten Partnerschaft zu sehen, nicht im Ton eines tadelnden Lehrers. In Russland sollten Einkäufer viel Zeit einplanen: Dies gilt sowohl für die teils sehr großen Entfernungen bei Reisen im Land als auch bei der persönlichen Kontaktpflege. In Rumänien und Bulgarien ist besonders angeraten, die tatsächliche Fertigungskapazität und Technologie des Lieferanten zu prüfen: Gelegentlich schließen Lieferanten zwar Verträge ab, suchen dann aber ihrerseits Lieferanten, weil sie die Ware selbst nicht fertigen.

Es ist in diesen Ländern auch erheblich schwieriger, an Informationen zu gelangen, da hier noch immer die Geheimhaltungskultur des Kommunismus nachwirkt. Sogar Aktiengesellschaften scheuen sich, die Daten preiszugeben, die sie selbst aufgrund der Veröffentlichungspflicht im Geschäftsbericht publizieren. Die Vertrauensbasis im Sinne einer open-book-policy muss erst mühsam aufgebaut werden, da dieser Umgang zwischen Geschäftspartnern weniger gebräuchlich ist. Das Thema „Supplier Development“



Für die ersten Schritte auf dem Beschaffungsmarkt Osteuropa sollten Einkäufer mit Produkten starten, die nicht sofort die Herausgabe wettbewerbskritischer Informationen erfordern.

„Je weiter östlich ein Lieferant seinen Sitz hat, desto weniger stimmt das Verständnis von kaufmännischem Handeln mit westlichen Gepflogenheiten überein.“

Dr. Mischa Paterna,
Dariusz Pielach

hat hier über den Gesamtprozess einen ganz anderen Stellenwert als beim Einkauf im Westen.

4. Verhandlung und Vertrag

Verhandlungen dauern mindestens zwei Tage beziehungsweise zwei Verhandlungsrunden. Bei der Vorbereitung und Durchführung der Verhandlung ist die Einschaltung eines „Ortskundigen“ ratsam, nur so können optimale Ergebnisse erzielt werden. Der Einkäufer sollte versuchen, die Diskussion zu dominieren, also eine klare Agenda vorlegen, deutlich in „verhandelbar“ und „nicht verhandelbar“ trennen und die Punkte nacheinander abarbeiten. Im Vorfeld sollte erneut geklärt sein, dass man ein gleiches Verständnis der Anforderungen besitzt. Hier kann es sonst zu unliebsamen Überraschungen kommen. Einkäufer dürfen nicht vergessen, dass Lieferanten häufig nur rudimentäre Vorstellungen von den qualitativen Anforderungen unserer hochautomatisierten Produktionen besitzen. Daher muss der Vertrag möglichst klare Absprachen enthalten. Bei der Zahlung stehen westliche Beschaffungsmanager

häufig vor landesüblichen Standards wie Vorkasse, „payment on sight“ oder Bankgarantien. Während in Polen westliche Zahlungsmodalitäten bereits die Norm sind, wird in Russland die Ware erst nach der erfolgten Zahlung ausgehändigt.

Am besten arbeiten Einkäufer mit einem lokalen Agenten als Inspection Officer, der die Ware auf Vollständigkeit und Qualität prüft, danach erfolgt die Zahlung und anschließend wird die Ware freigegeben. Nach dem Aufbau von gegenseitigem Vertrauen kann man über die Anpassung der Konditionen reden. □

Dr. Mischa Paterna

Als Partner des Beschaffungsdienstleisters Inverto AG verantwortet er das Osteuropa-Geschäft. Seit vielen Jahren betreut er Einkaufsprojekte u. a. mit einem Schwerpunkt in der Investitionsgüterindustrie. Er studierte Betriebswirtschaft an der Universität Hamburg und promovierte in St. Gallen.



Dariusz Rafal Pielach

Er leitet das Warschauer Büro der Inverto AG. Intern verantwortet er unter anderem die Branchen Automotive und Maschinenbau. Zuvor war er fünf Jahre als Einkaufsleiter für GE und EADS in Polen tätig. Er absolvierte seinen Master of Engineering an der Warsaw University of Technology.

