

Veränderte Bedingungen der Beschaffung in Mittel- und Osteuropa

## Alles bleibt anders

*Hohe Lieferantenauslastung, Investitionen in den Maschinenpark, höhere Löhne und niedrige Arbeitslosigkeit verändern den Einkauf in Mittel- und Osteuropa. Dort herrscht auch bei kleinen Unternehmen eine Goldgräberstimmung.*



**Die Goldgräbermentalität in Osteuropa hat für westliche Augen oft skurrile Auswirkungen. Petr Prokop: „Ich habe in Polen Kleinlieferanten gesehen, auf deren Hof modernste Maschinen im Wert von einigen Hunderttausend Euro standen und auf denen bereits parallel zum Bau der neuen Halle produziert wurde.“ (Foto: Hüsmert/pixelio)**

Die Produktion in den mittel- und osteuropäischen Ländern hat in den vergangenen Jahren einen tief greifenden Wandel durchlaufen. Die arrivierten Lieferanten stoßen zunehmend an Kapazitätsgrenzen. Die Folge: Für westeuropäische Unternehmen wird durch die hohe Auslastung der osteuropäischen Lieferanten die Platzierung von Aufträgen schwieriger.

Vorbei sind die Zeiten, als die Lieferanten zwischen Ostsee und Karpaten auf die Aufträge westeuropäischer Unternehmen gewartet haben. Das Gegenteil ist heutzutage der Fall: Die hohe Auslastung erlaubt den MOE-Lieferanten, ihr Kundenportfolio zu optimieren. Und zwar unter anderem im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit, Langfristigkeit der Beziehung, Stabilität der Aufträge und Bekanntheitsgrad der Kunden. Woher kommen diese Kapazitätsengpässe? I

### Das Potenzial der zweiten Reihe

n jüngster Zeit kaufen nicht mehr nur große internationale Konzerne im Osten ein, sondern vermehrt auch Mittelständler und kleinere Unternehmen. Dadurch ist die Auftragslage in Mittel- und Osteuropa besser geworden und die Lieferumfänge haben zugenommen. Was den Markt einfach enger macht. Gerade bei vielen Gießereien sind die Auftragsbücher randvoll. Das erklärt, dass viele Anfragen – einzelne Gießereien berichten im Extremfall von jährlich rund 2500 Anfragen – unter Umständen nicht mehr beantwortet und neue Aufträge nicht mehr angenommen werden.

Westeuropäische Unternehmen brauchen aber zuverlässige, termintreue und qualitätsbewusste Lieferanten. Hier gibt es nur eine Lösung: Präsentieren Sie sich als strategi-

scher Kunde. Als Unternehmen, auf das sich Ihr potenziell neuer Lieferant heute, morgen und übermorgen in Auftragsfragen verlassen kann. Das funktioniert umso besser, je langfristiger Sie als Unternehmen Abnahmeangebote in möglichst stabilen Stückzahlen machen. Signalisieren Sie Verständnis dafür, dass Ihr potenzieller Lieferpartner seine bestehenden Kundenkontakte nicht ad hoc verprellen kann. Aber stellen Sie genauso klar, dass er mit Ihnen einen langfristigen und kontinuierlichen Kunden für sein Portfolio gewinnen kann. Untermauern Sie dies durch verbindliche Bestellungen. Beziehen Sie den Lieferanten in Ihre mittel- und langfristige Einkaufsplanung ein – eventuell auch durch die Gründung von Beschaffungsgemeinschaften, die die Verhandlungs- und Kostenstruktur verbessern können. Wichtig dabei ist: Alle Gespräche und Verhandlungen auf höchster Managementebene führen. Am besten gemeinsam mit jemandem, der die Gepflogenheiten des Marktes kennt und der die Sprache des Landes beherrscht.

Während die Kapazitäten der bekannten MOE-Lieferanten, die sich im Internet, in Datenbanken und auf Messen präsentieren, das Ende der Fahnenstange erreichen, gibt es bei kleinen, weithin unbekanntem Lieferanten eine große Aufbruchstimmung. Sie sind häufig fernab der großen Industriezentren und -cluster angesiedelt. Oftmals handelt es sich hierbei um (noch) namenlose „Garagenfirmen“ mit 20 bis 30 Mitarbeitern, die dennoch häufig über modernste Maschinen und

Techniken verfügen. Sie bieten westlichen Einkäufern großes Potenzial. Denn die Goldgräber spüren die Chance, mit großem Erfolg in den ausgelasteten Lieferantenmarkt einsteigen zu können. Und gleich vorweg: Finanzierungen spielen bei diesen Lieferanten häufig keine wesentliche Rolle. Denn erstens schaffen es osteuropäische Firmen aufgrund der günstigen Unternehmenssteuern in Bulgarien (10 Prozent) Litauen und Lettland (15 Prozent), Ungarn (16 Prozent), Polen und Slowakei (19 Prozent), Estland (22 Prozent) sowie Tschechien und Russland (24 Prozent) relativ schnell, Eigenkapital zu bilden. Und zweitens wissen auch die osteuropäischen Banken, dass es auszuschöpfende Potenziale bei noch nicht eingeführten Lieferanten gibt. Infolgedessen geben sie bereitwillig Kredite für den Ausbau der Infrastruktur und des Maschinenparks. Nicht zuletzt erhalten viele Lieferanten auch EU-Zuschüsse über verschiedene Entwicklungsprogramme.

Die Bedingungen, unter denen diese Start-ups arbeiten, mögen für Westeuropäer abenteuerlich erscheinen. Aber ich habe in Polen Kleinlieferanten gesehen, auf deren Hof modernste Maschinen im Wert von einigen Hunderttausend Euro standen – und auf denen bereits parallel zum Bau der neuen Halle produziert wurde. Platzieren Sie bei den oft (noch) nicht zertifizierten, aber dennoch professionell arbeitenden Lieferanten zunächst kleine Referenzaufträge, ohne selbst geschäftliche Risiken einzugehen. Hier gilt mehr noch als bei den etablierten Großliefe-

ranten: Erfahrene Industrieberater können Sie beim Recherchieren dieser Lieferanten ebenso gut unterstützen wie beim Zugang zu ihnen. Die größten Veränderungen beim Einkauf in Mittel- und Osteuropa haben sich wie gesagt bei der hohen Auslastung der Lieferanten ergeben. Aber auch andere Faktoren haben enorme Auswirkungen. So steigen die Löhne der osteuropäischen Facharbeiter prozentual auf hohem Niveau. Durchschnittliche Lohnkosten (Gehalt plus Arbeitgeberanteil) im produzierenden Gewerbe laut CE Research-Studie sind: Tschechien und Ungarn rund 900 Euro, Estland, Polen und Slowakei etwa 750 Euro, Lettland und Litauen ungefähr 500 Euro, Rumänien circa 375 Euro, Bulgarien sowie Ukraine etwa 300 Euro. Diese Lohnkosten variieren jedoch dramatisch. Und zwar in den Branchen und in den Regionen. Ein Beispiel: Die durchschnittlichen monatlichen Lohnkosten in Tschechien betragen im Maschinenbau 1.006 Euro, in der Textilindustrie hingegen nur 647 Euro. Und beim Vergleich der Regionen untereinander zeigt sich in vielen Ländern: Die Unterschiede bei den durchschnittlichen Lohnkosten haben Spitzenwerte zwischen 140 und 170 Prozent. Andererseits nimmt die Verfügbarkeit der Facharbeiter in Mittel- und Osteuropa ab.

### Der Autor



Petr Prokop,  
Geschäftsführer des Beratungsunternehmens GVC Management Consulting GmbH, Global Value Chain Consultants, München, und Experte für Osteuropa.

Das hat Auswirkungen: Osteuropäische Lieferanten können ihre Kapazitäten nur bedingt aufbauen, weil die dazu nötigen qualifizierten Fachkräfte fehlen. Immer mehr Lieferanten versuchen daher, Kontakte zu den Ausbildungsstätten aufzubauen, um geeignetes Personal frühzeitig zu akquirieren. Viele Fachkräfte wandern dennoch häufig wegen der besseren Bezahlung nach Westeuropa ab. Was sich unter anderem auch in den verhältnismäßig niedrigen Arbeitslosenzahlen ausdrückt. Einzig Polen ist auf zweistelligem Niveau (Ende August: 12 Prozent). Diese Tendenz zu Lohnerhöhung in Osteuropa bei vergleichsweise niedriger Arbeitslosigkeit und Verfügbarkeit macht Lieferungen und Lieferanten unweigerlich teurer. Jedoch zugegen – mit westeuropäi-

schen Augen betrachtet auf relativ niedrigem Niveau. Dieser Trend relativiert sich allerdings, wenn man bedenkt, dass auch dieses Jahr der Lohnanstieg in Deutschland und Westeuropa überproportional war. Das heißt: Die Schere schließt sich nicht allzu schnell. Denn die Personalkosten liegen nach wie vor bei ungefähr sechs Prozent der deutschen Personalkosten in Bulgarien und 22 Prozent in Ungarn und Tschechien. Lieferengpässe aufgrund von hoher Auslastung, aber auch durch den herrschenden Facharbeitermangel und die steigenden Löhne verändern und verteuern den Einkauf. Aber die Produktionskosten steigen auch in Westeuropa. Am Verhältnis zueinander ändert sich daher wenig. Die Lieferkapazitäten sind überlastet. Und sie werden es vermutlich in absehbarer Zeit auch bleiben. Daher ist es wichtig, dass Sie sich Ihren potenziellen Lieferanten gegenüber als strategischer Kunde positionieren. Positiver Trend: Die osteuropäischen Lieferanten rüsten technologisch auf. Ein Trend, der in ganz Osteuropa zu beobachten ist. Und dadurch erweitert sich für Einkäufer das Einkaufsgebiet bis nach Russland und die Ukraine.

Petr Prokop

E-Mail: [p.prokop@gvc-consulting.com](mailto:p.prokop@gvc-consulting.com)