

Russland und Ukraine

Über steinige Wege zu interessanten Beschaffungspotenzialen

Mit dem Amtsantritt Putins und begleitet durch stark ansteigende Preise der Hauptexportgüter setzte in Russland ab 2002/03 ein deutliches Wirtschaftswachstum ein, womit die Folgen des Rubelcrashs vom August 1998 allmählich überwunden werden konnten. Zurückfließendes Fluchtkapital sowie der ständig steigende Zustrom ausländischer Investitionen haben in vielen Branchen neue Möglichkeiten zum Handelsaustausch geschaffen.

Anders in der Ukraine: Hatte sich dort unter Kutschma in den Jahren 2000 bis 2004 das BIP noch um rund 50 Prozent erhöht, geriet die Entwicklung nach der Revolution in Orange deutlich ins Stocken und ist bis heute durch einen Machtkampf auf oberster Ebene gekennzeichnet. Allerdings denken auch die eher russlandnahen ostukrainischen Eliten nicht an eine Rückkehr zu Russland. Auf regionaler und lokaler Ebene hat sich ein starker Pragmatismus breit gemacht, der wirtschaftliche Transaktionen auch unabhängig von Kiew ermöglicht; wemgleich von einer hohen Korruptionsneigung begleitet.



Der Außenhandel Russlands wie der Ukraine ist nach 1991 erheblich angestiegen. Für die russischen Ausfuhren bedeutete dies eine Erhöhung von 65,2 Mrd. US-Dollar im Jahre 1993 auf 302,0 Mrd. US-Dollar im Jahre 2006. Auf deutsche Importe entfielen rund 8,1 Prozent (30,0 Mrd. Euro). Damit liegt Deutschland auf Platz 3 – nach den Niederlanden und fast gleichauf mit Italien – der wichtigsten Ausfuhrländer für Russland. Russland nimmt in der deutschen Importstatistik jedoch nur Platz 9 der wichtigsten Einfuhrländer ein.

Die ukrainischen Exporte stiegen von 12,8 Mrd. US-Dollar in 1993 auf 38,4 Mrd. US-Dollar 2006. Deutschland führte 2006 Waren im Wert von 1,3 Mrd. Euro ein, damit liegt die Ukraine nur an Position 53 der Einfuhrländer. In der ukrainischen Exportstatistik nimmt Deutschland mit einem Anteil von rund 3,3 Prozent den fünften Platz ein – hier liegt Russland weit an der Spitze, gefolgt von Italien, der Türkei und Polen.

Die wichtigsten Exportgüter Russlands sind bis heute Energieträger, Metalle und Holz. Im Fall der Ukraine dominiert auf der Ausfuhrseite Stahl mit einem Anteil von über 40 Prozent, mit großem Abstand gefolgt von Nahrungs- und Genussmitteln (rund zwölf Prozent), Mineralien (rund zehn Prozent) sowie Chemikalien (rund neun Prozent).

Beschaffungsmarkt Russland

Die Ära Putin ist insbesondere seit der zweiten Amtsperiode von politischer Machtkonsolidierung und wirtschaftlicher Rezentralisierung gekennzeichnet. Wichtige Bereiche wie Öl und Gas, Metalle, Luft- und Raumfahrt sowie Automobil werden direkt vom Kreml oder über willige Oligarchen gesteuert.



Dr. Georg Schneider

RusslandExpertenTEAM
georgschneider@t-online.de



Dr. Holger Müller

Geschäftsführer CfSM –
Centrum für Supply
Management GmbH
Holger.Mueller@cfsm.de



Das Monument der Völkerfreundschaft überragt die Parkanlagen auf den Hügeln von Kiew. Der monumentale Bogen im Kreschtschatik Park auf dem Steilhang über dem Dnjepr ist ein Zeitzeuge aus der Geschichte der Ukraine. Die Denkmäler unter dem Bogen sollten die Einheit des ukrainischen und russischen Volks und der Völker der Sowjetunion symbolisieren. Von der Terrasse gibt es einen schönen Blick auf den Dnjepr und die Unterstadt von Kiew mit dem Flusshafen. (Foto: Bildpixel/Pixelio.de)

Die Rüstungsindustrie hat ihre Konversionsbemühungen eingestellt und profitiert heute von steigender in- wie ausländischer Staatsnachfrage. Insofern die russische Wirtschaft heute der Macht und – wie die Beispiele Jukos und Shell zeigten – Allmacht der russischen Regierung ausgesetzt ist, existieren auch keine marktwirtschaftlichen Mechanismen zur Abwehr der wenig verdeckten Korruptionswilligkeit. Die Beschaffung von Gütern aus den staatlich gelenkten Sektoren hat somit eine starke bzw. dominante politische Komponente.

Gleichwohl gibt es einen kleinen Bereich wettbewerblich organisierter Wirtschaft in Russland. Im Zentrum stehen der Nahrungsmittelbereich, die Metallbe- und -verarbeitung, Logistik sowie der IT-Sektor. Insgesamt kommen kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in Russland aber auch 20 Jahre nach Beginn der Perestrojka nur auf einen Anteil von rund zehn Prozent am BIP.

Als potenzieller Standort für eine verlängerte Werkbank ist Russland aufgrund der mehrjährigen Reallohnsteigerungen um 15 bis 20 Prozent p.a. deutlich uninteressanter geworden. In Ballungsgebieten liegen die Gehälter für Fach- und Führungskräfte inzwischen zum Teil über westeuropäischem Niveau.

Beschaffungsmarkt Ukraine

Die ukrainische Wirtschaft ist noch stärker als die Russlands von den Weltmarktpreisen weniger Güter abhängig.

Die Exporte haben einen Anteil von über 50 Prozent am BIP; davon entfallen mehr als 40 Prozent auf Eisen und Stahl aus den ostukrainischen Gebieten. Der Anteil der KMU ist vermutlich sehr niedrig, lässt sich aber nur schwer bestimmen, da die Schattenwirtschaft auf über 40 Prozent geschätzt wird. Detailanalysen ukrainischer Regionen ergeben aber eine Vielzahl von Industrieunternehmen, die als Partner und Lieferanten zur Verfügung stehen könnten. Die Importstatistik Deutschlands zeigt hier bereits erste signifikante Werte in den Bereichen Textil und Elektrotechnik.

Unter Lohnkostenaspekten erscheint die Ukraine gegenüber Russland als bessere Alternative. Die Gehälter liegen bei der Hälfte bis einem Drittel des russischen Niveaus und werden laut Prognosen noch längere Zeit auf niedrigem Niveau bleiben. Gleichwohl sind aber in Kiew für Spezialisten auch heute schon westliche Gehälter zu bezahlen.

Anforderungen an das Einkaufs-Know-how in Russland und der Ukraine

Beschaffung in Russland wie der Ukraine setzt spezifisches Know-how voraus. Wichtige Unterschiede zu den Prozessen in westlichen Ländern dürften darin bestehen, dass:

- Markt- und Lieferantennalysen aufgrund der mangelhaften Datenlage nur schwer durchführbar sind. Mentalitäts- und Sprachbarrieren tun ihr Übriges,

dass Kontakte mit potenziellen Lieferanten nur schwer entstehen oder sich schnell wieder verlieren.

- Fachmessen nur einen oberflächlichen Eindruck von der Leistungsfähigkeit eines potenziellen Lieferanten liefern. Die Qualität der Ausstellungsstücke und später von Musterlieferungen weicht häufig stark von einer Serienfertigung ab.
- die Zahlungsabwicklung aufgrund der Nichtkonvertibilität der Landeswährungen und der Devisenverkehrskontrollpolitik von westlichen Standards stark abweicht.

Beschaffung in Russland und der Ukraine ist mit einem gegenüber westlichen Ländern deutlich erhöhten Aufwand an Zeit und Geld verbunden. Eine reine „Schnäppchenjagd“ ist kaum möglich. Vielmehr legen die oben genannten Punkte bereits den Aufbau einer organisatorischen Einheit im jeweiligen Land nahe.

Beschaffung mit Ziel Export

Im gewerblichen bzw. Industriebereich lassen sich direkte Beschaffungsmöglichkeiten nur eingeschränkt realisieren, da die noch weitgehend gültigen sowjetischen Industrienormen (GOST/OST)

stark von denen in Deutschland abweichen. Vorprodukte können nicht ohne zusätzlichen Aufwand in oder zu Fertigerzeugnissen verbaut werden. Aufgrund der vorhandenen Monopolstrukturen und/oder enormen Betriebsgrößen russischer und ukrainischer Unternehmen sind Kunden mit kleinen Auftragsmengen kaum in der Lage, auf eine vertraglich frei regelbare Anpassung der Normen Einfluss zu nehmen.

Die mangelhafte Verkehrsinfrastruktur sowie schwer kalkulierbare Zollabläufe erlauben es meist nicht, Teile im Direktexport für den just-in-time-Einsatz in Deutschland bei Lieferanten zu bestellen. Pufferlager innerhalb der EU-Grenzen werden nötig. Deren Zusatzkosten lassen vorhandene Kostenvorteile der importierten Güter erodieren.

Beschaffung mit Ziel lokaler Verbleib

Die enorm gestiegene Inlandsnachfrage nach „modernen“ Gütern und Dienstleistungen kann durch lokale Hersteller nicht befriedigt werden. Unter diesem Aspekt erscheint es zumindest für Russland vielversprechend, den Beschaf-

fungsmarkt zur eigenen lokalen Verarbeitung von Vorprodukten mit anschließender Vermarktung im Lande selbst zu nutzen. Als Beispiel sei die Firma Knauf genannt, die in zahlreichen lokalen Werken Baustoffe für die boomenden Wohnungsmärkte Russlands und der GUS-Staaten produziert und vermarktet. Die Sicherung der Beschaffungsquellen erfolgt dabei nicht über Verträge mit Zulieferern, sondern über den Eigentumserwerb der Rohstoffquellen selbst.

Stabilisierung von Lieferbeziehungen in Russland und der Ukraine

Verträge haben in Russland und der Ukraine häufig den Charakter von Absichtserklärungen. Damit sie reale Kraft annehmen, ist der ökonomische Teil der geplanten Transaktion um eine zwischenmenschliche Beziehung zu erweitern. Verständigung in der Landessprache; zumindest aber Wissen über und Verständnis für die Kultur des Landes sind von großem Nutzen. Das so generierte Vertrauen stabilisiert die geschäftlichen Beziehungen und lässt – ökonomisch gesprochen – die Transaktionskosten sinken. Russland und die Ukraine sind keine Länder für schnelle Geschäfte; aber wer einen Vertrauensvorsprung hat, hat auch einen Wettbewerbsvorsprung.

Zusammenfassung und Ausblick

Russland will die Rohstofflastigkeit der Wirtschaft durch stärkere Diversifizierung reduzieren. Aufgrund des enormen Restrukturierungsbedarfs und der systembedingt geringen Innovationsfähigkeit werden Rohstoffe aber noch lange die wesentlichen Exportgüter bleiben. Die hohe Investitions- wie Konsumnachfrage machen für deutsche Unternehmen außerhalb des Rohstoffsektors den Beschaffungsmarkt Russland weniger mit dem Ziel Export nach Deutschland, sondern für die lokale Verarbeitung und Vermarktung interessant. Die Ukraine wird trotz langfristiger Orientierung nach Westen wegen ihrer intensiven wirtschaftlichen Verflechtung engen Kontakt mit Russland halten (müssen). Das Land bietet damit und wegen seiner langfristig niedrigen Lohnkosten gute Möglichkeiten, sowohl den Westen als auch Russland und die GUS zu beliefern. Gelingt es, die informellen Spielregeln zu beachten und stabile zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen, so können deutsche Unternehmen trotz Rechtsunsicherheit korruptionsfrei mit und in beiden Ländern einträgliche Geschäfte machen. □

Einkaufen und produzieren in Russland und der Ukraine

19. Februar 2008 DORINT Frankfurt am Main – Taunus-Zentrum
Fachliche Leitung: Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Wer im globalen Wettbewerb bestehen möchte, muss die Zusammenarbeit mit den weltweit besten Lieferanten anstreben. Dass dabei nicht zwangsläufig der Weg in Richtung der Volumenmärkte China oder Indien eingeschlagen werden muss, beweisen Russland und die Ukraine, die mit Lohnkosten locken, die teilweise noch deutlich unter denen der neuen EU-Beitrittsländer liegen. Insbesondere die Ukraine bietet interessante Möglichkeiten im Sinne einer verlängerten Werkbank für Mitteleuropa. Russland gerät häufig dann in den Fokus, wenn dieser Absatzmarkt erschlossen werden soll – denn dies ist ohne lokale Fertigung und ohne lokale Beschaffungsstrukturen kaum möglich.

Die Veranstaltung gibt einen umfassenden Überblick darüber, welche Warengruppen für eine Beschaffung und Produktion in Russland und der Ukraine in Frage kommen und welche Regionen hierfür interessant sind. In Praxisberichten werden Erfahrungen bei der Lieferantensuche und -qualifikation, der Qualitätssicherung und der Sicherstellung der Liefertreue sowie beim Produktionsaufbau geschildert. Neben diesen zentralen Themen stehen auch die wichtigsten rechtlichen und interkulturellen Besonderheiten sowie Messen im Fokus.

Zielgruppe der Veranstaltung sind alle Verantwortlichen aus den Bereichen Einkauf, Produktion und Logistik sowie Geschäftsführer mittelständischer Betriebe.

Tagungsprogramm und Anmeldung:
www.supply-markets.com/russland oder ulrike.mueller@cfsm.de