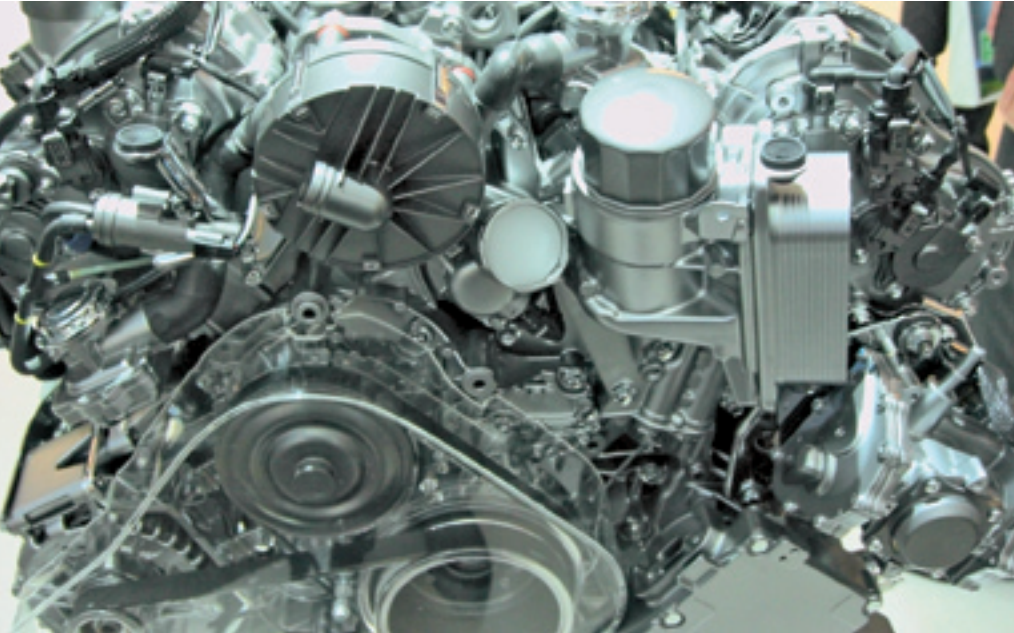


[ Wirtschaft &amp; Politik ]

# Renaissance des Beschaffungsmarkts

## Beschaffung: Große Bandbreite an Lieferanten/ Tschechien bleibt wichtige Bezugsquelle für deutsche Unternehmen



Ein Motorblock besteht aus vielen Teilen – für die Autoindustrie ist Tschechien nach wie vor ein wichtiger Beschaffungsmarkt.

Von Holger Müller

**Warum sollten deutsche Unternehmen in Tschechien einkaufen? Beantwortet wird diese Frage zumeist mit: Lange Industrietradition, gutes Ausbildungsniveau der Arbeitskräfte, moderne Produktionsanlagen, günstige geografische Lage, gute Infrastruktur und moderate Lohnkosten. Alles richtig und durch zahlreiche Studien belegt. Aber warum sollte ein Unternehmen nicht doch südöstlicher einkaufen, wo die „moderaten“ Lohnkosten noch günstiger sind und der Transportweg nur einen Tag länger ist?**

\* Der Autor  
Dr. Holger Müller ist Geschäftsführer des Centriums für Supply Management (CFSM).

Grundsätzlich kann die Frage nur jedes Unternehmen individuell beantworten, durch eine Betrachtung der sogenannten „Total-Cost-of-Ownership“ (TCO) der zu beziehenden Waren. Dies bedeutet, dass bei einer Entscheidung für einen Lieferanten nicht nur die Einstandspreise zzgl. der Logistikkosten verglichen werden, sondern auch berücksichtigt werden muss, dass der Betreuungsaufwand für Lieferanten in verschiedenen Regionen unterschiedlich ist oder andere Qualitätssicherungsmaßnahmen ergriffen werden müssen.

Letztendlich liegt das Optimum für ein Unternehmen für gewöhnlich nicht an einem der beiden Endpunkte des Spektrums von „teuer/höchste Qualität“ zu „billig/niedrigste Qualität“, sondern irgendwo dazwischen. Vergessen werden darf zudem nicht, dass sich Kostenpositionen über die Jahre ändern, so dass diese Dynamik Berücksichtigung finden muss. Des Weiteren kommt insbesondere für mittelständische Unter-

nehmen hinzu, dass sie zunehmend mit komplexen – meist globalen – Netzwerken sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite konfrontiert sind. Aufgrund der begrenzten Ressourcen ist es dabei unmöglich, Lieferanten über ganz Osteuropa verstreut zu betreuen; in diesem Fall ist eine Clusterung vorzunehmen. Somit sind Regionen attraktiv, die ein breites Lieferantenspektrum abdecken.

### Breites Spektrum

Genau diese „mittlere“ Position bei einem breiten Spektrum an Lieferanten verschiedener Branchen nimmt Tschechien ein. Die Stärken liegen aus Sicht deutscher Kunden vor allem im produzierenden und verarbeitenden Gewerbe – insbesondere traditionell in den Bereichen Automotive, Maschinen- und Anlagenbau sowie Metallverarbeitung, aber auch Kunststoff/Gummi und Elektronik/Elektrotechnik zählen seit Jahren zu den wichtigsten Industriezweigen. Die Industrie ist über das ganze Land verteilt, wenngleich es einige regionale Schwerpunkte gibt.

Die Schlüsselbranche ist sicherlich der Automobilbau, hier liegt Tschechien gemessen an der Produktion pro Kopf hinter der Slowakei weltweit an der zweiten Position. In Tschechien kommt ungefähr auf zehn Einwohner ein produzierter Pkw, in Deutschland beträgt die Quote etwa 16:1. Dies lässt die volkswirtschaftliche Bedeutung und die Ausrichtung der Gesamtindustrie erahnen, auch wenn Tschechien mit knapp einer Million produzierter Einheiten 2009 nicht zu den Top Ten der Automobilproduzenten gehört.

Die starke Ausrichtung auf den Automobilbau in Tschechien hatte in der Phase der Hochkonjunktur bis Ende 2008 einen entscheidenden Nachteil für deutsche Kunden: Die Kapazitäten der Lieferanten waren ausgelastet, so dass neben steigenden Preisen – auch bedingt durch die Entwicklung des Wechselkurses – insbesondere das Bedarfsspektrum „high mix – low

volume“, wie es beispielweise typischerweise im deutschen Maschinen- und Anlagenbau vorliegt, in automobilnahen Fertigungsbereichen zunehmend von Großserien verdrängt wurde. Aber auch automobilferne Bereiche waren davon betroffen, da Fachkräfte aufgrund des Lohngefälles zwischen den Branchen zum Automobilsektor abwanderten. Folglich „übersprangen“ nicht selten deutsche Unternehmen in dieser Zeit Tschechien und suchten Lieferanten weiter im Südosten, insbesondere auf dem Balkan bis in die Türkei, wo neben der Verfügbarkeit freier Kapazitäten auch die Einstandspreise attraktiver waren.

### Einkauf in Tschechien

„Wir starteten 2005 mit dem Bezug einfacher Zeichnungsteile aus Tschechien. Nach und nach kamen dann auch komplexere Teile und komplette Module hinzu. Für Tschechien sprachen damals neben der räumlichen Nähe der technische Stand der Industrie und das Preis-Leistungs-Verhältnis. Einzelkomponenten wurden rund sieben Monate und Module etwa 20 Monate nach dem Erstkontakt in der gewünschten Qualität geliefert. Anfänglich lagen die Einsparungen bei Einzelkomponenten zwischen 20 und 50 Prozent, bei kompletten Modulen bei knapp zehn Prozent. Im Zuge der Stärkung der Tschechischen Krone wurden allerdings bis zu 20 Prozent der Einsparungen wieder „vernichtet“, so dass wir uns teilweise aus dem Beschaffungsmarkt Tschechien zurückziehen mussten und uns anderen Märkten wie beispielsweise Rumänien oder auch Asien zuwendeten.“

Dietmar Köther, Leiter Strategischer Einkauf, Bystronic Lenhardt GmbH

Durch die Wirtschaftskrise hat sich einiges geändert, Tschechien wurde – wie nahezu alle mittel- und osteuropäischen Länder, die nicht wie Polen über einen eigenen großen Binnenmarkt verfügen – stark getroffen. Die Ausfuhren sanken 2009 um fast 20 Prozent, was maßgeblich zu einer Schrumpfung der Wirtschaftsleistung der Industrie beitrug. Die Ausfuhrleistung nach Deutschland verringerte sich unterdurchschnittlich um rund zwölf Prozent, was insbesondere auf die Effekte der Abwrackprämie in Deutschland zurückzuführen ist. So stieg der Export von Kfz und Kfz-Teilen nach Deutschland um fast zwölf Prozent, während er in Summe über alle Handelspartner um ungefähr elf Prozent abnahm. Bis auf den Bereich Elektronik mussten alle anderen wichtigen Segmente erhebliche Rückgänge hinnehmen.

### Lerneffekte durch die Krise

Auf der einen Seite wissen die von den Einbrüchen betroffenen Lieferanten mittlerweile auch eine stetige und verlässliche Nachfrage kleinerer Losgrößen wieder zu schätzen, was insbesondere mittelständischen Unternehmen entgegenkommt. Inwieweit dieser Trend nachhaltig ist, muss sich jedoch erst zeigen. Es bleibt zu hoffen, dass die tschechischen Lieferanten aus diesem, zum Teil dramatischen Einschnitt gelernt haben, dass eine Diversifikation der Kundenstruktur und gute, verlässliche Kundenbeziehungen nicht nur in der Krise viel wert sind.

Auf der anderen Seite haben deutsche Unternehmen in den letzten zwei Jahren die Erfahrung gemacht, dass die geografische Nähe zu einem Lieferanten nicht zu vernachlässigen ist – und dies nicht nur aufgrund der Logistik. Vor dem Hintergrund der Qualitätssicherung, der Termintreue und nicht zuletzt des Risikomanagements sollten enge Beziehungen zu strategisch wichtigen Lieferanten gepflegt werden. Um rechtzeitig Probleme wie eine drohende Insolvenz zu erkennen, ist ein regelmäßiges Monitoring der wichtigsten Lieferanten vonnöten. Hier muss darauf geachtet werden, wie der allgemeine Zustand der Fertigungseinrichtungen ist, ob Aufträge vorproduziert werden, ob in den vergangenen Monaten Personal abgebaut wurde oder wie es um die derzeitige Auslastung bestellt ist. Solche Informationen können in der Regel nur vor Ort erhoben werden.

### „Stuck in the middle“

Obwohl der Begriff „stuck in the middle“ als Wettbewerbsposition negativ belegt ist, macht gerade diese Position Tschechiens das Land für deutsche Unternehmen mehr denn je interessant. Von einer Renaissance zu sprechen, mag vielleicht übertrieben sein, denn Tschechien war und ist der wichtigste Handelspartner in Mittel- und Osteuropa, was die Importe nach Deutschland betrifft. Doch aufgrund der Wirtschaftskrise haben sich neue Chancen für deutsche Unternehmen ergeben, um in Tschechien einkaufsseitig neue Aktivitäten zu starten oder vorhandene auszubauen. Der Beschaffungsmarkt kann – gemessen an anderen Ländern in der Region oder gar Asien – mit überschaubarem Aufwand erschlossen und bearbeitet werden. Er bietet eine interessante Bandbreite an qualifizierten Lieferanten mit aktuell wieder verfügbaren Kapazitäten, die mit einer Lohnkostenbasis arbeiten, die mittel- und langfristige immer noch deutlich unter der in Deutschland liegt

– auch wenn im Nachgang der Krise aktuell einige westeuropäische Unternehmen zu „Grenzkosten“ anbieten.

Sofern sich die prognostizierte positive konjunkturelle Entwicklung bewahrheitet, benötigen die Unternehmen im Aufschwung sehr schnell wieder eine flexible Lieferantenstruktur, so dass der Aufbau und die Pflege von Alternativen generell anzuraten sind. Inwieweit in diesem Zusammenhang der tschechische Beschaffungsmarkt der richtige ist, kann und muss jedes Unternehmen individuell entscheiden. Es gibt aber derzeit keinen Grund, Tschechien mit dem Argument „bereits zu teuer“ leichtfertig zu übergehen, zumal viele deutsche Firmen in der letzten Zeit erkannt haben, dass die Vorteile räumlich konzentrierter Versorgungsstrukturen nicht von um ein paar Prozent niedrigeren Einstandspreisen in weiter entfernten Regionen aufgewogen werden. Eine umfassende Datenbank für die Suche nach Herstellern und Lieferunternehmen in Tschechien bietet die Investitionsförderagentur CzechInvest im Internet unter <http://suppliers.czechinvest.org>.

### KONTAKT

CfSM - Centrum für Supply Management GmbH  
Dr. Holger Müller  
[Holger.Mueller@cfsm.de](mailto:Holger.Mueller@cfsm.de)  
[www.cfsm.de](http://www.cfsm.de)

### Sourcing Day Tschechien

Am 19. Oktober 2010 findet der „Sourcing Day Tschechien“ in Wien statt. Im Rahmen dieser Veranstaltung wird es Einkäufern ermöglicht, sich mit individuell ausgewählten tschechischen Lieferanten zu Sondierungsgesprächen zu treffen und sich so gezielt einen schnellen Marktüberblick zu verschaffen.

Information: [www.supply-markets.com/sourcing](http://www.supply-markets.com/sourcing)

### Arbeitskreis „Sourcing in Mittel- und Osteuropa“

Die mittlerweile vierte Runde des Arbeitskreises „Sourcing in Mittel- und Osteuropa“ startet im Herbst 2010 in Würzburg. Seit über vier Jahren treffen sich vorwiegend mittelständische Unternehmen, um sich über ihre Erfahrungen zu den Beschaffungsmärkten in der Region auszutauschen.

Information: [www.supply-markets.com/arbeitskreise](http://www.supply-markets.com/arbeitskreise)

Ansprechpartner:  
Ulrike Müller  
Tel.: 0931/ 318 24 07  
[Ulrike.Mueller@cfsm.de](mailto:Ulrike.Mueller@cfsm.de)