

## Mittel- und Osteuropa

### Die Region ist auch als Beschaffungsmarkt für deutsche Unternehmen weiter attraktiv

Die Bewertung der aktuellen Lage in Mittel- und Osteuropa (MOE) und die daraus resultierenden Konsequenzen für die Beschaffung standen im Mittelpunkt des Praxisforums „Sourcing in Mittel- und Osteuropa“, das Mitte April vom Centrum für Supply Management (CfSM) in Würzburg veranstaltet wurde. Einstimmiger Tenor der Referenten und Teilnehmer dieser Veranstaltung war, dass trotz der Wirtschaftskrise an der MOE-Sourcing-Strategie festgehalten wird. Auch wenn Unternehmen wieder verstärkt „Insourcing“ betreiben sowie Lieferanten in „Hochlohn“-Ländern aktuell zu sehr günstigen Konditionen anbieten, gilt es, bestehende langjährige Beziehungen in MOE aufrechtzuerhalten oder neue zu etablieren, um im Wirtschaftsaufschwung flexibel reagieren zu können.

Die Attraktivität der MOE-Länder ist weiterhin gegeben, nicht nur aufgrund der geringeren Arbeitskosten, sondern auch wegen (wieder) freier Kapazitäten. Deshalb wissen Lieferanten mittlerweile auch eine stetige und verlässliche Nachfrage kleinerer Losgrößen zu schätzen, was insbesondere Mittelständlern entgegenkommt. Inwieweit dieser Trend von Dauer ist oder ob man sich doch wieder verstärkt in Richtung lokaler Lieferanten oder preisgünstiger westeuropäischer Beschaffungsmärkte wie Norditalien oder Portugal orientieren sollte, werden die kommenden Monate zeigen. Hier gilt es, die richtige Mischung zu finden und das Sourcing unter Total-Cost-of-Ownership-Gesichtspunkten und Risikoerwägungen zu bewerten.

Unabhängig davon, wie groß die Unternehmen sind oder welcher Branche sie angehören, wurde aus den Beiträgen der in Würzburg vertretenen Firmen deutlich, dass es nur ein Patentrezept für die Beschaffung in MOE-Ländern gibt: die Beziehungspflege. Zwar gleichen sich die MOE-Länder langsam westlichen Gepflogenheiten an, trotzdem gilt es Unterschiede zu berücksichtigen: Während in westlichen Ländern vor allem das „Geschäftliche“ in der Geschäftsbeziehung überwiegt, wird in mittel- und osteuropäischen Ländern auf die persönliche Beziehung und das Vertrauen in den Partner Wert gelegt.

Wichtigster Ausgangspunkt für eine effiziente Beschaffung in der Region ist der Aufbau einer schlagkräftigen Sourcing-Struktur. Dazu zählen u.a. die Unterstützung seitens des Top-Managements, die Schaffung adäquater personeller, zeitlicher und finanzieller Ressourcen und – nicht zu vergessen – ein systematisches Vorgehen. Die Vorbereitung technischer Unterlagen unter dem Gesichtspunkt der Mehrsprachigkeit (mindestens

Englisch) und Aktualität ist eine weitere unabdingbare Voraussetzung.

Die Veranstaltung in Würzburg zeigte, dass die Suche nach geeigneten Lieferanten in MOE nach wie vor nicht per Knopfdruck am Computer erfolgen kann. Sei es die Internetrecherche, die Suche an Ort und Stelle, Messebesuche oder die Unterstützung durch Dienstleister, Netzwerke und AHKs sowie der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen – nur durch das Zusammenführen verschiedener Informationsquellen ergibt sich häufig erst ein vollständiges Bild.

Hat man erst einmal den passenden Lieferanten gefunden und wertet die ersten Angebote aus, zeigt sich, dass die Lieferanten in MOE aus der Krise gelernt haben. Die Mehrzahl der Angebote ist mittlerweile realistisch, die Zahl der „Abwehrpreise“ stark rückläufig und die eigenen Kostenstrukturen sind den Lieferanten zumeist bekannt.

Deutlich wurde in Würzburg auch, dass auf eine zweckmäßige Vertragsgestaltung zu achten ist. So verwies die Mehrzahl der Teilnehmer darauf, dass im Regelfall keine allumfassenden Verträge abgeschlossen werden, sondern verschiedene eigenständige Vereinbarungen. ▶▶



Mittel- und Osteuropa ist auch aus logistischen Gründen eine attraktive Beschaffungsregion für deutsche Unternehmen. Im Bild ein Frachtzug in Polen. Foto: Marcin Bajer

► Dies hat den Vorteil, dass nicht bei jeder kleinen Änderung das Gesamtpaket wieder neu verhandelt werden muss. Ein Vertrag regelt die grundlegende Zusammenarbeit, daneben gibt es separate Vereinbarungen z.B. zur Geheimhaltung oder den Preisen. Weitere Details werden auftragsbezogen definiert. Im Vordergrund steht die Definition klarer Eckpunkte für die Geschäftsbeziehung – keines der teilnehmenden Unternehmen musste bisher einen Streitfall vor Gericht austragen, wobei hier ohnehin die Erfolgchancen nicht sehr hoch angesiedelt werden.

## Einkauf muss Lieferanten im Auge behalten

Auch vor dem Hintergrund der Qualitätssicherung, der Termintreue und nicht zuletzt des Risikomanagements sollten enge Beziehungen zu den strategisch wichtigen Lieferanten gepflegt werden. Um rechtzeitig Probleme wie eine drohende Insolvenz zu erkennen, ist ein regelmäßiges „Monitoring“ der wichtigsten Lieferanten notwendig.

Dabei sollte u.a. 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 Auslastung bestellt ist. Auch Lieferantenbesuche am späten Nachmittag können interessante Erkenntnisse bringen, etwa ob auch wirklich in allen Schichten, die der Lieferant in seiner Selbstauskunft angegeben hat, noch produziert wird.

Um sich ein zutreffendes Bild über den Lieferanten zu verschaffen, sollte der Einkauf darüber hinaus dessen Mitarbeiter befragen und auch Informationen von dessen Vorlieferanten einholen. Solche informellen Informationen gelten in MOE-Ländern als besonders wertvoll, da anders als in Westeuropa im Regelfall keine verlässlichen aktuellen Wirtschaftsinformationen über Unternehmen vorliegen.

*Ulrike Müller*

*Die Autorin ist Mitarbeiterin am Centrum für Supply Management.*

## Einkaufertage CfSM bietet neue „Sourcing Days“ an

Das Würzburger Centrum für Supply Management (CfSM) bietet nach eigenen Angaben in diesem Jahr Einkaufertage in der Slowakei, Portugal und Tschechien an. Im Rahmen dieser „Sourcing Days“ wird es deutschen Firmen ermöglicht, sich mit ausgewählten Lieferanten des entsprechenden Landes zu Sondierungsgesprächen zu treffen, schreibt das CfSM. Für jeden Einkäufer werde eine individuelle Vorschlagsliste mit potenziellen Gesprächspartnern erarbeitet, aus der dann die interessantesten Partner zum „Sourcing Day“ eingeladen werden. Damit solle der oftmals langwierige und aufwendige Lieferantenrechercheprozess abgekürzt werden. Solche Einkaufertage hat das CfSM bereits in Kroatien, in der Türkei, Tschechien, Serbien und im Baltikum veranstaltet.

### Termine:

Slowakei: Nitra, 27.5.2010  
Portugal: Lissabon, 22.6.2010  
Tschechien: Wien, 19.10.2010

### Kontakt:

Ulrike Müller  
Tel.: +49 (0) 9 31-3 18 24 07  
E-Mail: [ulrike.mueller@cfsm.de](mailto:ulrike.mueller@cfsm.de)  
[www.supply-markets.com/sourcing](http://www.supply-markets.com/sourcing)

## Japan

### Unternehmerreise soll Chancen ausloten

Eine Unternehmerreise nach Japan vom 26.-30.7.2010 bietet der Ost-Asienverein OAV in Kooperation mit dem IVAM Fachverband für Mikrotechnik an. Die Reise gibt einen Überblick über den Stand von Forschung und Entwicklung in Japan in der Mikro- und Nanotechnologie und stellt wichtige Akteure auf diesem Gebiet vor, heißt es im aktuellen Newsletter der japanischen Außenhandelsorganisati-

on JETRO in Deutschland. Zum Programm gehörten Besuche von Unternehmen und Forschungseinrichtungen sowie der Messe „micromachine/MEMS“ in Tokio. Ziel der Reise sei es, den mitreisenden Unternehmen die Suche nach passenden Partnern für Forschungs- und Technologiekooperationen zu erleichtern. Angesprochen sind speziell kleine und mittelständische deutsche Unternehmen, die Reise wird vom Bundeswirtschaftsministerium gefördert.

### Kontakt:

Ostasienverein OAV  
Mareike Neels  
Tel.: +49 (0) 40/35 75 59-15  
E-Mail: [neels@oav.de](mailto:neels@oav.de)  
[www.oav.de](http://www.oav.de)

## Straßengütertransport

### Bundesregierung setzt EU-Kabotageregeln um

Die Bundesregierung hat einen Gesetzentwurf vorgelegt, mit dem unter anderem Schranken für Spediteure auf dem EU-Markt für Straßengütertransporte beseitigt werden. Danach sollen Unternehmer mit Sitz in einem EU-Mitgliedstaat künftig im Anschluss an eine grenzüberschreitende Fahrt innerhalb von sieben Tagen drei Kabotagebeförderungen erlaubt werden. Damit werden Vorgaben einer im September beschlossenen EU-Verordnung in deutsches Recht übernommen. Da es sich um eine Verordnung handelt, kann die Bundesregierung bei der Umsetzung nicht von den EU-Vorgaben abweichen.

Als Kabotage bezeichnet man beispielsweise, wenn ein belgischer Spediteur Ware von einer französischen Stadt zur anderen befördert. Die geltenden EU-Vorschriften lassen Kabotage nur temporär im Anschluss an einen internationalen Transport (zum Beispiel von Belgien nach Frankreich) zu. Da nicht definiert ist, was temporär bedeutet, sind die Kabotageregeln derzeit von Land zu Land sehr unterschiedlich. Mit den neuen Kabotageregeln erhofft sich die EU weniger Leerfahrten, was zum Klimaschutz beitragen und die Kosten für die Unternehmen senken könnte.