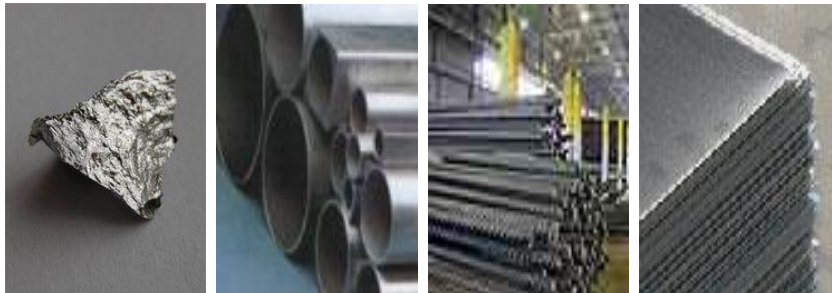


Beschaffung von Stahlprodukten und Rohstoffen in den GUS-Staaten

**Besonderheiten für die mittel- und westeuropäische
Stahlindustrie**



Erstellt von:

Pavel Gilman

13.03.2007

Einleitung

Die Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (GUS) wurde im Jahr 1991 als Zusammenschluss einiger ehemaliger Sowjetrepubliken gegründet. Zu den ursprünglichen Mitgliedern – Russland, Weißrussland und Ukraine – kamen im Laufe weniger Jahre 8 neue hinzu. Die heutigen Mitgliedstaaten der GUS sind Armenien, Aserbaidschan, Georgien, Kasachstan, Kirgistan, Moldawien, Russland, Tadschikistan, Turkmenistan, Ukraine, Usbekistan und Weißrussland.



In den GUS-Staaten ist die Stahlbranche der zweitwichtigste Wirtschaftssektor nach Öl und Gas. In den neunziger Jahren beschränkten sich die Exporte überwiegend auf Rohstoffe zur Stahlerzeugung. Mittlerweile hat man jedoch erkannt, dass die höchsten Gewinne beim Einsatz eigener Rohstoffe zur Herstellung von Stahlprodukten im eigenen Land erzielt werden können. Ab Ende der neunziger Jahre wurden deshalb hohe Investitionen in die bis dahin brach liegende Stahl-, Maschinenbau- und Automobilindustrie getätigt.

Die Qualität der Stahlprodukte stieg und als Folge öffneten sich nach und nach erst die asiatischen und dann die mittel- und westeuropäische Märkte. Die GUS als Region produzierte in den Jahren 2005 und 2006 jeweils knapp 120 Mio. Tonnen Rohstahl (ca. 10% der weltweiten Produktion). Zum Vergleich, die EU 27 produziert jährlich ca. 200 Mio. Tonnen Rohstahl (ca. 17 %). Bei der Produktion von Fertigerzeugnissen ist die GUS mit ca. 45 Mio. Tonnen (ca. 4 % der weltweiten Rohstahlproduktion) weniger erfolgreich. Zum Vergleich, die EU 27 produziert jährlich ca. 170 Mio. Tonnen Fertigerzeugnisse (ca. 15 %). An diesen Zahlen erkennt man den Überhang der Rohstahlproduktion gegenüber der Produktion von Fertigerzeugnissen in der GUS.



Wenn man die Staaten nach ihrer Entwicklung und somit der Bedeutung als Exporteur für den west- und mitteleuropäischen Stahlmarkt unterteilt, dann sind Russland und die Ukraine hervorzuheben. Beide Länder sind wichtige Lieferanten von Rohstoffen und Stahlprodukten, schließlich repräsentieren sie insgesamt ca. 90 % der Rohstahlproduktion aller GUS-Staaten. Die restlichen Staaten dürfen nicht völlig außer Acht gelassen werden, allerdings ist die Produktvielfalt dort nicht gegeben, bzw. sie sind aus qualitativen oder logistischen Aspekten unbedeutend.

Beschaffungsmarkt Russland

Russland ist von den GUS-Staaten das rohstoffreichste Land. Beinahe alle Metalle (z.B. Gold, Platin, Nickel, Aluminium) werden dort gefördert. Es ist auch einer der wichtigsten Legierungsproduzenten. Sowohl Massenlegierungen (z.B. Ferrochrom, Ferrosilizium) als auch Edel- (z.B. Ferrotitan, Ferrovandium) und Sonderlegierungen (z.B. Nickel-Niob, Aluminium-Barium, Chrom-Aluminium) können aus Russland bezogen werden. Außerdem ist Russland einer der wichtigsten Lieferanten von Koks und Kohle für die europäische Stahl- und Energiebranche. Weltweit steht das Land als Rohstahlproduzent nach China, Japan und den USA mit ca. 68 Mio. Tonnen auf Platz 4 und mit ca. 30 Mio. Tonnen Rohstahl sogar auf Platz 2 der Exporteure.

Aus Russland werden verhältnismäßig viel Rohstahl und Metalle exportiert. Allerdings steigt der Verbrauch auf dem Binnenmarkt ständig an, nicht zuletzt wegen der immer höher werdenden Nachfrage seitens der Bau-, Automobil- und Maschinenbaubranche. Während in den neunziger Jahren die russischen Stahl- und Rohstoffproduzenten bestrebt waren, ihre Ware „um jeden Preis“ ins Ausland zu verkaufen, spürt man als ausländischer Einkäufer mittlerweile ein gewisses Desinteresse seitens russischer Produzenten – schließlich sind die Qualitätsanforderungen, Zahlungsbedingungen und zum Teil sogar die Preise auf dem Binnenmarkt vorteilhafter.



Wie schon erwähnt, wurden in Russland in den letzten Jahren hohe Investitionen in die Stahlindustrie getätigt. Zum Beispiel wurden allein in 2006 ca. 3,5 Mrd. Euro investiert – Tendenz steigend. Trotzdem sind noch hohe Investitionen nötig und werden auch erwartet, denn der Stranggussanteil an der gesamten Rohstahlproduktion liegt noch immer bei lediglich 53 %. Zum Vergleich, in der EU liegt der Stranggussanteil bei ca. 95 %.

In den letzten Jahren haben sich in Russland weltbekannte Stahlkonzerne mit hoher Finanzkraft gebildet. Dies sind zum Beispiel Evraz, Severstal, Magnitogorsk und Novolipetsk, die zu den weltweit 30 größten Stahlkonzernen gehören. Ihre Stärken sind u.a. eine eigene Rohstoffbasis, niedrige Energiekosten (obwohl zugleich hoher Verbrauch) und geringe Personalkosten. Die Qualität Ihrer

Produkte entspricht zum großen Teil den gängigen DIN, EN und ASTM Standards. Die meisten Unternehmen sind ISO- und einige sogar TÜV-zertifiziert.

Allerdings sind Handelshemmnisse wie Einfuhrquoten und Antidumpingzölle von großer Bedeutung. Bei der Beschaffung sollte ein europäischer Einkäufer immer analysieren, wie schnell die Quoten für die Einfuhr einer bestimmten Ware normalerweise ausgeschöpft sind, ob die Quotenregelung mithilfe einer Teilbearbeitung im Produzentenland umgangen werden kann und welchen Einfluss der ausgewählte Produzent auf die Quotenverteilung hat. Das erfordert sicherlich einen zusätzlichen Zeitaufwand und beträchtliches Know-How. Hoffnung auf eine Lockerung dieser Handelshemmnisse gibt der WTO-Beitritt Russlands. Es wird erwartet, dass nach und nach die Handelsbeschränkungen aufgehoben oder zumindest gelockert werden.

Obwohl viele west- und mitteleuropäische Automobilzulieferer, Gießereien, Stahlwerke und Maschinenbauunternehmen sich noch scheuen, russische Ware zu beziehen, wird es aufgrund immer stärkeren Wettbewerbs unumgänglich, sich teilweise auf dem russischen Markt einzudecken. Nicht zuletzt wegen der EU-Erweiterung wird der Kostendruck auf die Metallindustrie der EU15-Staaten immer höher. Die neuen EU-Mitglieder im Osten verfügen über oft langjährige Kontakte nach Russland, verbunden mit Mentalitäts- und Sprachnähe. Dieser Vorteil bietet ihnen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil im EU-Binnenhandel.

Beschaffungsmarkt Ukraine

Die Rohstoffbasis der Ukraine umfasst einige Metalle (z.B. Blei, Titan), Kohle, Bauxit und Eisenerz (5 % der weltweiten Vorkommen). Im Bereich Eisenlegierungen ist die Ukraine einer der weltgrößten Produzenten von Massenlegierungen (z.B. Silico-Mangan, Ferromangan). Bei den Edellegerungen sind Ferrotitan und Ferronickel zu nennen.



Die Stahlindustrie ist der wichtigste Wirtschaftssektor der Ukraine. Im Durchschnitt werden ca. 40 % aller Ausfuhrerlöse des Landes durch sie erzielt, 16 % aller Erwerbstätigen werden in diesem Sektor beschäftigt. Die meisten Stahlproduzenten sind in der Ostukraine angesiedelt.

Die Ukraine ist mit knapp 40 Mio. Tonnen pro Jahr weltweit siebtgrößter Rohstahlproduzent. Als Exporteur belegt sie mit ca. 28 Mio. Tonnen sogar den dritten Platz.

Die Hauptaspekte, die bei einer Beschaffung in der Ukraine beachtet werden müssen, sind den russischen sehr ähnlich. In Bezug auf die Vertragsgestaltung und somit auch auf die Liefersicherheit sind die ukrainischen Werke zwar westlicher orientiert als die russischen, allerdings ist die

Verknüpfung der ukrainischen Industrie zur Politik noch stärker als im Nachbarland. Dies hat sich deutlich nach der so genannten Orangen Revolution gezeigt. Die in 2005 erfolgte Renationalisierung hat vielen langfristigen Geschäftsbeziehungen geschadet. Allerdings wurden alte Lieferverträge nur in den wenigsten Fällen gebrochen.

Aufbau der Lieferantenbeziehungen und Instrumente zur Risikominimierung

Wenn ein mittel- oder westeuropäisches Unternehmen Interesse am Aufbau langfristiger Lieferantenbeziehungen in der GUS hat, muss es sich im Klaren sein, dass dies viel Zeit und Ressourcen in Anspruch nimmt. Von großer Bedeutung sind Kenntnisse der Industrie und der Politik, die immer auf dem aktuellsten Stand gehalten werden müssen. Bei der Auswahl des Lieferanten ist nicht nur die Bewertung seiner Stellung gegenüber dem Wettbewerb wichtig (z.B. Nähe zur Rohstoffbasis, Abhängigkeit von Vorlieferanten etc.), sondern auch der Einfluss in der Politik.

Auch die betriebsinternen Zusammenhänge auf der Führungsebene und die Strategie des Unternehmens müssen untersucht und bei der Entscheidung in Betracht gezogen werden. Denn eine langfristige Zusammenarbeit kann entweder aufgrund einer starken Abhängigkeit oder aber aufgrund der Zukunftsorientierung des Lieferanten bestehen.

In der letzten Zeit werden die Leistungen sogenannter Servicegesellschaften immer mehr nachgefragt. Meistens übernehmen Sie sowohl das Risiko beider Vertragsparteien, als auch die Organisation der Lieferungen und der Finanzierung. In der Regel sind die Servicegesellschaften in Deutschland oder der Schweiz angesiedelt. Zur Sicherheit des Einkäufers tragen hohes Stammkapital und Kreditlinien bei. Sie sind produzentennah und reduzieren dadurch ihre eigenen Risiken. Natürlich lassen sie sich auch oft recht fürstlich entlohnen, müssen andererseits den Marktpreis immer im Auge behalten.

Fazit

Man muss feststellen, dass die GUS als Beschaffungsmarkt mittelfristig unumgänglich ist. Unternehmen, die früh den Beschaffungsmarkteintritt wagen, schaffen sich oft enorme Wettbewerbsvorteile. Andererseits, sind die Ängste der Einkäufer oft nicht unberechtigt. Für den Mittel- bzw. Westeuropäer ist es schwierig, die nötige Markttransparenz zu verschaffen. Deswegen muss das Unternehmen entscheiden, ob die Leistungen von Servicegesellschaften, die übrigens auch einer Selektion zu unterziehen sind, in Anspruch genommen werden oder man nutzt das Wissen der Marktspezialisten.

► Über Kloepfel Consulting

Kloepfel Consulting ist eine auf Beschaffungsoptimierung spezialisierte Unternehmensberatung mit lokalen Partnerunternehmen in den wichtigsten internationalen Beschaffungsmärkten. Für seine Kunden erarbeitet Kloepfel Consulting pragmatische Lösungen zur Kostenoptimierung im Einkauf.

Fokus der Beratungsleistung ist die Umsetzung von Kostenoptimierungspotenzialen im Einkauf. Berater von Kloepfel Consulting sind Spezialisten in allen beschaffungsrelevanten Themen, wie z.B. Lieferantenmanagement, Globale Beschaffung, Beschaffungsreorganisation, Prozessdesign, Beschaffungscontrolling, Produkt-Wertanalysen, Lieferantenverträge, Make-or-Buy, etc.

Egal welche Form der Beratung von Kloepfel Consulting angeboten wird, primäres Ziel ist die 100%ige Messbarkeit der umzusetzenden Leistungen. Nur bei klar definierter Messbarkeit, offeriert Kloepfel Consulting seinen Kunden ein Projekt.

Kunden von Kloepfel Consulting profitieren von einem erfolgsabhängigen Honorarmodell, bei dem, auf Jahresbasis, nie mehr als 50% der tatsächlichen Einsparungen als Honorar abgerechnet werden. Eine durchgeführte Analyse wird nur dann berechnet, wenn der Kunde auch einen klaren Nutzen erfahren hat.

Mithilfe seiner internationalen Analyse- und Sourcingpartner bietet Kloepfel Consulting seinen Kunden lokales Know-How der wichtigsten internationalen Beschaffungsmärkte. Die Leistung der lokalen Beschaffungsexperten reicht von Lieferantenrecherche, Qualitätsmanagement bis hin zum Aufbau von Logistik- und Lagerprozessen.

Besuchen Sie uns auf www.kloepfel-consulting.com !!

Für Ihre Fragen stehen wir gern zur Verfügung, Sie erreichen uns unter: info@kloepfel-consulting.com