

Global Sourcing:

Tschechien

Beschaffungsmarkt mitten in Europa

Die Tschechische Republik ist eines der Länder, die seit Reformenbeginn und im Zusammenhang mit Global Sourcing Strategien oft als Lieferpartner genannt werden. Niedrige Lohnkosten, ein beachtliches Qualitätsniveau sowie die Nähe zur Schweiz machen diesen Markt attraktiv. Tschechien liegt gleich hinter dem Bayrischen Wald.

Aufbruch

Tschechien hat den Übergang zur freien Marktwirtschaft weitgehend geschafft und seine Volkswirtschaft stufenweise dem europäischen Standard angenähert. Der ist ausgeglichen, die Auslandverschuldung erträglich. Der Prozess der Privatisierung wurde im Bereich der 'normalen' Privatisierung Ende 1994 abgeschlossen. Die Privatisierung von Staatsbetrieben, die auch im Westen bisher Staatsbetriebe waren und sind, wie Bahn, Energie, Telekom und auch die vier Grossbanken, steht nun an. Die Steuerreform 1993 brachte westlichen Standard. Die meisten Preise sind liberalisiert.

Regierung

Verfassungs- und Regierungsform ist die parlamentarische Demokratie. Das Parlament wurde 1992 gewählt. Die tschechischen und die slowakischen Wahlsieger einigten sich schnell und ohne Volksabstimmung auf Trennung der beiden Staaten per 1.1.93. Zwei "starke Männer" sind hauptsächlich für den Erfolg der tschechischen Reformpolitik verantwortlich: Staatspräsident Havel, der vor 1989 ein führender "Dissident" war, in der Reform das "Bürgerforum" gründete heute noch als Vordenker des Landes gilt, und Ministerpräsident Vaclav Klaus, ein (bereits unter den Kommunisten) liberaler Ökonom und Realpolitiker, der das "Bürgerforum" später als "Bürgerlich-demokratische Partei" zur stärksten des Landes machte. Während die Hauptstadt Prag rasch aufblühte, sind die Provinzen noch im Hintertreffen. Die Parlamentswahlen vom Mai 1996 brachten eine Fortsetzung der Mitte-Rechts-Koalition aus Demokratischer Bürgerpartei (ODS) und Bürgerlich-Demokratischer Allianz (ODA) und Christdemokraten, welche nun aber nur noch über 99 der 200 Sitze verfügt, und die sozialdemokratische Opposition ging gestärkt aus den Wahlen hervor.

Nach dem Assoziationsvertrag mit der EU sind die weitere Liberalisierung des Aussenhandels, der weitere Abbau von Handelsschranken und die Stärkung des Konkurrenzmilieus und die EG- und NATO-Mitgliedschaft erklärte Ziele der Tschechischen Republik.

Land und Leute

Tschechien grenzt an Deutschland, Polen, die Slowakei und Oesterreich. Aufgrund seiner Lage wird es oft als "Brücke zwischen Ost und West bezeichnet". Im Norden und Nordosten bilden das Erzgebirge (bis 1602 m.ü.M.) und der Sudeten-Höhenzug, im Süden und Südwesten bewaldete Bergzüge eine natürliche Grenze. Im südöstlichen Landesinnern bildet die Böhmischo-Mährische Höhe die mitteleuropäische Wasserscheide zwischen den grossen Strömen Elbe (Labe) und Moldau (Vltava) sowie der Donau. In den ausgedehnten Laubmischwäldern waren neben Hirschen, Rehen und Wildschweinen früher auch Elche und Bären und in den steppenartigen Hochebenen Wisente und Auerochsen heimisch, was diese zum beliebtesten Jagdgebiet des europäischen Adels machte. Durch die Niederungen des Böhmerwaldes führten schon im Mittelalter Handelswege nach Regensburg und Nürnberg. Das Klima ist verhältnismässig mild (im Sommer durchschnittlich +20°, im Winter -5°), im Winter entstehen oft Inversionslagen, in welchen sich die Luftschadstoffe in Bodennähe anreichern

und zu den hohen Waldschäden beitragen. Umweltschutzmassnahmen sind aus Geldmangel bisher noch unterentwickelt. Immerhin sind 12 % der Staatsfläche unter Naturschutz gestellt.

Wichtigste Städte neben Prag (Praha, 2,5 Mio. Einwohner) sind Brunn (Brno, 390'000; Messestadt), Ostrau (Ostrava, 330'000) und Pilsen (Plzen, 175'000).

War die 1918 gegründete Tschechoslowakei damals ein Vielvölkerstaat so verblieben nach den ethnischen Säuberungen des zweiten Weltkrieges noch 50'000 Deutschstämmige. Die Grösste Minderheit im Lande sind die 300'000 Roma, die aufgrund weitverbreiteter Vorurteile eine unterprivilegierte Bevölkerungsschicht bilden. Knapp die Hälfte der Bevölkerung ist römisch-katholisch, weitere 40 % bezeichnen sich als Atheisten.

Die böhmische Küche ist üppig und herzhaft-deftig oder saftig-süss. Saftigen Gänse- und Entenbraten, Rinderlende mit Sahnesauce, Schweine- und Kalbsgulasch, Hasenbraten mit Pilzen, Semmel- Kartoffel- und Quarkknödel und Nachspeisen wie Palatschinken mit Eis und Früchten und Zwetschgenknödel sind beliebt. Die Entbehrungen und schlechte Qualität der Produkte unter dem kommunistischen Regime liessen jedoch die Kochkünste verkommen. Heute gibt es aber neben Schnellimbissrestaurants wieder gute Gaststuben. Neben dem würzigen Bier aus über 100 lokalen Brauereien gibt es auch leichte einheimische Weine aus Mähren.

Wirtschaft

Tschechien gilt als ökonomisches Musterkind in Mitteleuropa. Mit 3 % (1995) ist die Arbeitslosenrate eine der niedrigsten in Europa. Mit wachsender Wirtschaftskraft steigt nun die Nachfrage nach Verbrauchsgütern im Lande. Die Inflationsrate betrug 1995 9,1 %.

Tschechiens Handelsbilanz weist (wie jene anderer MOEL) ein hohes Defizit auf. Grund sind die rückläufigen Exporte (vor allem in den Hauptabsatzmarkt Deutschland) und die wegen hoher Investitionen (40 % der Importe) und höherem Konsum gestiegenen Importe. Nach Meinung der Optimisten ist dies nicht alarmierend, solange genügend ausländisches Kapital in das Land fliesst, denn zahlreiche ausländische Firmen realisieren importintensive Projekte. Die Pessimisten führen das sinkende Exportvolumen auf einen Verlust von Wettbewerbsfähigkeit zurück, der wiederum durch die in der reale Aufwertung der Tschechischen Krone verursacht sei. Während die einen nach einer Abwertung der Krone und Erhebung von Importzöllen rufen (was höchstens von kurzfristigem Nutzen und ordnungspolitisch äusserst fragwürdig wäre), sieht die Regierung statt Massnahmen zum Schutz der Exporteure solche zur gezielten Förderung der Produktivität vor, um die Exportunternehmen trotz härterem Wettbewerbs wieder konkurrenzfähig zu machen.

Tschechien hat eine lange Tradition in der Herstellung technisch anspruchsvoller Produkte. Die grössten Branchen sind die Maschinen- und Metallindustrie (inkl. Verkehrsmittel 36,8 % des Exportes), Holzverarbeitungs-, Zellstoff- und Papierindustrie, Textil- und Bekleidungsindustrie, Glas- und Keramikindustrie gefolgt von Kautschuk- und Kunststoff-, Baumaterial-, Nahrungsmittel-, Auto- und Chemische Industrie.

Das Wirtschaftswachstum (BIP, Schätzung WIIW)

1994	2,6 %
1995	4,8 %
1996	5,2 %
1997	5,0 %

In der Rangliste der leistungsfähigsten Länder des World Economic Forum liegt Tschechien bereits auf Rang 35.

Human Resources

Tschechien verfügt über einen guten Ausbildungsstand und ist laut einer OECD-Studie das Land mit dem höchsten Anteil Naturwissenschaftlern an den Akademikern. Die Arbeitskosten sind niedrig. Die Gehälter werden mit wachsender Wirtschaft ebenfalls ansteigen, die Managergehälter sind teilweise bereits auf westlichem Niveau. Der Lohnkostenanstieg dürfte mittelfristig durch eine erhöhte Produktivität aufgefangen werden. 1995 stieg die Industrieproduktion um 9,2 % und die Produktivität um 10,5 %, während die Realeinkommen nur um 7,2 % wuchsen. Ausserdem garantieren die ständigen Investitionen in die Infrastruktur eine grössere Effizienz und damit Kostensenkung.

Der durchschnittliche Nettomonatslohn betrug 1995 CZK 7'752, das entspricht CHF 360.- (Schweiz ca. CHF 4000.-), der gesetzliche Mindestlohn CZK 2'500.-, wobei die Lohnnebenkosten mit 35 % allerdings etwas höher sind, als in der Schweiz.

Wichtigste Messen

In der Messestadt Brno finden internationale Messen aller Branchen statt. Einige davon können auch für den ausländischen Einkäufer von Interesse sein. Eine der bedeutendsten ist die MSV'97, die 39. Internationale Maschinenbaumesse im September, wo sich die ganze Fachwelt aus Mittel- und Osteuropa trifft (siehe Kasten / Inserat).

Schweizer Unternehmen in Tschechien

Die Model-Gruppe kaufte 1992 die Obaly a.s. im böhmischen Opava, das zweitgrösste Unternehmen der tschechischen Verpackungsbranche und hat es inzwischen zu einem modernen Betrieb ausgebaut. Trotz Einführung von Deutschkursen und westlichen Management Methoden gibt es ab und zu noch Kommunikationsprobleme, die auf Managementebene ad hoc gelöst werden müssen.

Beim Nahrungsmittelhersteller Cokoladovni haben sich Nestlé und Danone über ihre gemeinsame Tochter COPART eine 80 % Beteiligung erworben. Vier der sechzehn Produktionsstandorte wurden geschlossen, die andern ausgebaut, mit dem Bau einer neuen Fabrik begonnen und der Umsatz bereits auf 400 Mio. (1991 320 Mio.) CHF erhöht. Die wichtigsten Veränderungen waren laut Patrice Bula, dem (Schweizer) Vizepräsident von Cokoladovni aber in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Logistik erforderlich. Statt früher 10, sind nun 170 Personen mit dem Verkauf beschäftigt. Das von COPART im Kaufvertrag in Aussicht gestellte Investitionsvolumen von 2,2 Miard. CZK (100 Mio. CHF) war 1996 noch nicht ganz ausgeschöpft.

Auch die Keramik Laufen hat ein tschechisches Unternehmen übernommen und damit den Osteuropäischen Markt erschlossen. Insgesamt unterhalten bereits 170 Schweizer Firmen in Tschechien eine Niederlassung. Die ausländischen Direktinvestitionen in Tschechien betragen bis September 1996 972.4 Mio. USD, davon 43.7 Mio. USD aus der Schweiz.

Wichtigste Industrien

Zu den wichtigsten Industriezweigen in Tschechien gehört zweifellos die Metallindustrie, die dank Eisenerz, Stein- und Braunkohlevorkommen eine lange Tradition aufweist. Die Industriekonzerne der Schwerindustrie sind auch bei uns bekannt.

Für den Schweizer Einkaufsleiter können zwei Arten von Geschäften mit tschechischen Unternehmen von Interesse sein: zum einen die Beschaffung von Teilen (mit Auswärtsvergabe der mechanischen Bearbeitung) und zum andern weitergehende Kooperationen über verschiedene Arbeitsgänge, von der Herstellung ganzer Baugruppen bis hin zu Joint Ventures mit lokalen Unternehmen. Aufgrund der Bevorzugung der Grosskonglomerate unter sozialistischer Herrschaft gibt es allerdings noch wenig mittelständische Industrieunternehmen.

Frau Renata Ivasenková vom Verband der Industrie der Tschechischen Republik hat eine Liste potentieller tschechischer Lieferanten zusammengestellt.

Einkaufserfahrungen

Wir haben einige Einkaufsleiter gebeten, ihre Erfahrungen bei der Beschaffung von Teilen aus der Tschechei zu schildern. Hier sind sie:

Der Einkaufsleiter der Stäubli AG in Horgen, beschafft seit 1993 Guss- und Schmiedeteile von einem tschechischen Lieferanten. Die Gussteile müssen fertig farbgespritzt geliefert werden, sodass in der Schweiz nur noch die Endbearbeitung (Bearbeitungsflächen) stattfand. Da die Giesserei anderen Formsand verwendete und Werkstücke mit unterschiedlichen Wandstärken ohnehin schwieriger zu giessen sind, gab es etliche technische Probleme (Lunker) und der Lieferant musste von Technik, QS und Einkauf sehr intensiv betreut werden. Mit der Zeit wurde dank getätigter Investitionen die Qualität verbessert aber auch die Preise (10-15 %) angehoben. Die Termineinhaltung liess weiterhin zu wünschen übrig. Rechnete man den nach wie vor hohen Betreuungsaufwand mit, so schwand anfängliche Preisvorteil dahin. Gleichzeitig unternahmen schweizerische Zulieferer enorme Anstrengungen, ihre Kosten zu senken und bieten gleichzeitig Hand, die Teile gemeinsam unter Einbezug aller Kostenfaktoren (Konstruktiv, fertigungstechnisch bis hin zur Verpackung) gemeinsam zu optimieren. Heute werden diese Teile wieder günstiger bei einem Schweizer Lieferanten beschafft. Das Unternehmen realisiert nun aber ein Projekt, bei dem ganze Baugruppen beim tschechischen Zulieferer hergestellt, bearbeitet und montiert werden. Dabei ist ein Betriebsleiter und ein Qualitätsmanager ständig vor Ort. Gleichzeitig werden (im nunmehr lohnkostengünstigeren) Polen andere Teile gefertigt (Dreh- und Frästeile aus angeliefertem Spezialmaterial), hier über einen Vermittler, welcher den ganzen Betreuungsaufwand übernimmt. Unter dem Strich bleibt eine Einsparung von gegen 30 %.

Der Einkaufsleiter der Maag Getriebe AG Zürich hat vor zwei Jahren erste Erfahrungen mit Tschechien gemacht. Die grossen Werkstücke sind Einzelstücke oder Kleinstserien mit hohen Transportkosten. Viele zur Offerte eingeladenen und vor Ort besuchten Lieferanten können die geforderten Toleranzen in der mechanischen Bearbeitung (1-3/100 mm) nicht einhalten (nur bis 5/100). In Tschechien sind nur Grossunternehmen in der Lage seine Werkstücke zu bearbeiten. Nach diesen Erfahrungen bevorzugt er einen spezialisierten Italienischen Lieferanten (KMU), der zwar etwas teurer ist, aber ohne Betreuungsaufwand auf Anhieb gute Qualität liefert, die Toleranzen einhält und terminlich zuverlässig ist.

Die Einkaufsleiterin von Endress + Hauser Flowtec AG in Reinach, machte ähnliche Erfahrungen. Sie beschaffte Schmiedeteile (Flanschen in mehreren Varianten) über einen Vermittler aus einem tschechischen Schmiedewerk. Andauernde Qualitätsprobleme (Risse) und Lieferverzug waren häufig. Zudem musste sie grosse Lose bestellen und gesamthaft abnehmen. Mit der mechanischen Bearbeitung war man zufrieden. Von ursprünglich sieben Teilen werden heute noch zwei aus Tschechien bezogen, bei denen Qualität und Preis stimmt (10-20 % günstiger als CH). Sie macht nicht zuletzt Kommunikationsprobleme für den begrenzten Erfolg verantwortlich, Sprache, Mentalitäts-, Verständnisprobleme bei Direktbezug und Informations- bzw. Prioritätsverlust bei Bezug über einen Vermittler.

Quintessenz

Wir ziehen Bilanz:

Aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung (Boomjahre mit Teuerung und hohem Beschäftigungsgrad) ist Tschechien nicht mehr so günstig wie noch vor einigen Jahren. Qualität und Zuverlässigkeit entsprechen oft noch nicht den Wünschen westlicher Abnehmer.

Positive Erfahrungen machen jene Unternehmen, welche weitergehenden Kooperationen (Joint Ventures oder Uebernahmen) eingehen und ganze Baugruppen oder Fertigprodukte in Tschechien herstellen und vor allem jene (Automobilindustrie, Konsumgüterindustrie, verschiedene), die damit gleichzeitig einen Exportmarkt erschliessen bzw. zum Heimmarkt machen können und ein umfassendes Projektmanagement mit eigenem Kader vor Ort aufziehen.

Gemischte Erfahrungen machen die Einkäufer von Einzelteilen, die in grösseren Mengen (Serie) hergestellt werden können. Hier braucht es zwar einen beträchtlichen Aufwand bis alles klappt. Doch sind erfolgreiche Lieferbeziehungen möglich.

Problematisch und letztlich unbefriedigend scheint die Beschaffung von Einzelteilen, Kleinst- und Kleinserien und von Teilen mit hochspezifischen technischen Anforderungen und sehr engen Toleranzen.



TIPs

- Guss- und Schmiedeteile und deren mechanische Bearbeitung stehen im Vordergrund, daneben aber auch Montage von mechanischen und elektrotechnischen Geräten
- Allen Erfahrungsberichten gemeinsam ist die Erkenntnis, dass Erfolge sowohl mit Teilelieferanten wie bei Kooperationen einer mittel- bis langfristigen Ausrichtung bedürfen und mit Umsicht und Ausdauer aufgebaut werden müssen. Ein Know-how Transfer und (zumindest zeitweise) Betreuung vor Ort sind meist Bedingung.
- Bevorzugen Sie Unternehmen, die bereits Erfahrungen als Zulieferer an westeuropäische Abnehmer haben und lassen Sie sich durch erste Probleme und Rückschläge nicht gleich entmutigen.
- Wählen Sie nicht nur den Lieferanten, sondern auch die Produkte, die sie in Tschechien beschaffen wollen sorgfältig auf deren Eignung aus (Stückzahl, Toleranzen, Fertigungsschritte und Lohnkostenanteil).
- Desk Research genügt nur für den ersten Schritt, dann ist praktische Beschaffungsmarktforschung vor Ort gefragt. Das wichtigste kommt aber erst darnach.
- **Man muss es richtig anpacken!**

Geschäftsanbahnung und Information

- Verband der Industrie der Tschechischen Republik, c/o UNIDO IPS, Löwenstrasse 1, 8001 Zürich, Tel. 01/221 23 20, Fax 01/211 41 80.
- HST Handelskammer Schweiz-Tschechische Republik, 8035 Zürich Tel 01/365 54 14, Fax 01/365 54 16.
- Konsulat der Tschechischen Republik, Zihlackerstrasse 13, 4153 Reinach 061/711 69 94, Fax 57 00 03
- Konsulat der Tschechischen Republik, Rämistrasse 5, 8001 Zürich 01/262 15 81, Fax 262 56 71
- Consulat générale de la république Tchèque, 110, chemin de la Gabiule, Colloge-Bellerive, 1245 Genève 022/752 45 17, Fax 752 55 11
- Schweiz. Botschaft in Prag, Pevnostni 7, CZ-Praha 6, Tel. 0042/2-24 31 12 28, Botschafter Dr. Walter Fetscherin, Handelsrat Martin Aebischer.
- Botschaft der Tschechischen Republik, 3006 Bern 031/44 36 45, Fax 031/44 75 00
- Tschech. Einkaufervereinigung: Mrs. Doc. Ing. Vlasta Safaricova, ISP Institut Svazu Prumyslu CR, Oldrichova 36, CZ-12800 Praha 2
- ZKB Zürcher Kantonalbank, 8010 Zürich, Tel. 01/220 26 94 Fax 211 65 39 (Länderbericht Tschechische Republik)
- Metzler-Poeschel Verlag, Auslieferung Hermann Leins GmbH & Co. KG, Kusterdingen Tel. 0049/7071-93 53 50 (Länderbericht, DM 24.80)
- Frick & Frick Rechtsanwälte (mit Büros Prag), 8021 Zürich, Fax 01/225 64 25 (Beratung und juristische Betreuung von Unternehmensgründungen, Joint Ventures, Planung und Realisation von Produktionsanlagen und Kooperationen)
- Geneva Consulting Finance s.r.o, Zitna 49 CZ-110001 Praha 1, Tel. 0042/2-24 22 13 21 (Schweizer Treuhandbüro in Prag für Finanzdienstleistungen, Marktstudien und Vertretung von schweizer Firmen, Beratung und Unterstützung bei der Partnersuche)

- Ruppert + Partner AG, Postfach, 8027 Zürich, Tel. 01/201 66 06 (Sourcing-Projekte, Materialkostensenkung)

Aussenwirtschaftsabkommen CZ - CH:

- Freihandelsabkommen 1.12.92
- Investitionsschutzabkommen 1.12.92
- Abkommen über den Handel mit Landwirtschaftsprodukten vom 10.6.92 (Reduktion bzw. Beseitigung von Einfuhrzöllen)
- Staatsvertrag über die Gewährung finanzieller Hilfe an CZ vom Oktober 1993
- Doppelbesteuerungsabkommen in Verhandlung
- Freihandelsabkommen EU-EFTA-MOEL (Paneuropäische Kumulation) siehe BM-Revue 1/97
- **weitere internationale Abkommen:**
- Mitteleuropäische Freihandelszone CEFTA
- Mitglied des GATT und der WTO

Kurzinformation CZ

Fläche 78'864 km²

Bevölkerung 10.3 Mio.

Bevölkerungsdichte 130 Einw./km²

Landessprache Tschechisch

Währung Tschechische Krone CZK (Kc) = 100 Heller,

100 CZK = 4.65CHF

Zeitzone MEZ (Som + 1 h, wie CH)

Auslandvorwahl ++42, ab ..97: ...

Netzspannung 220 V, 50 Hz

Tempolimit innerorts 60, ausserorts 90, Autobahn 110 km/h

Direkte Flugverbindungen:

Zürich - Prag

09.25 10.40 täglich Swissair/Crossair

15.15 16.30 täglich Swissair

17.15 18.25 (ohne Sa) Czech Airlines
20.15 21.30 täglich Swissair
07.25 < 08.45 täglich Swissair
11.20 < 12.40 täglich Swissair/Crossair
15.25 < 16.35 (ohne Sa) Czech Airlines
17.15 < 18.35 täglich Swissair

weitere Verbindungen über Wien

Zürich - Brno

11.10 → 12.55 (ohne Sa) Air Engadina
16.55 → 18.40 (nur So) Air Engadina
15.10 < 13.25 (ohne Sa) Air Engadina
20.55 < 19.10 (nur So) Air Engadina

weitere Verbindungen über Prag

Genf - Prag

07.30 → 10.20 (ohne So) Czech Airlines
12.40 → 14.25 täglich Swissair/Crossair
21.10 < 18.20 (ohne Sa) Czech Airlines

weitere Verbindungen über Zürich

Ó Eine Publikation der Ruppert + Partner AG, Zürich. Seit 1988 erste und einzige spezialisierte Unternehmens- und Personalberatung für Beschaffungsmanagement und Beschaffungslogistik (Supply Chain Management). Bitte beachten Sie die Copyright-Bestimmungen! Die Benutzung dieses Dokumentes ist ausschließlich für Ihre persönliche Verwendung kostenlos erlaubt. Jede Weiterleitung, digitale oder andere Verbreitung ohne unsere ausdrückliche, schriftliche Zustimmung ist untersagt.

Ruppert + Partner AG

Telefon +41 (0)1 201 66 06

Postfach

Fax +41 (0)1 202 61 75

CH-8027 Zürich

Email: <mailto:info@ruppertpartner.com> .

Letzte Aktualisierung am 22.6.2001