

Einstieg in den ukrainischen Markt – Chancen und Risiken

Autor: Manfred F. Cybalski

D-Leipzig * UA-Kiew * RUS-Kaliningrad * GE-Tbilissi * D-Ostrhauderfehn

D-04179 LEIPZIG William-Zipperer-Str. 100 Tel.: 0170-3215667 e-mail: ost@ostconsult.de
UA-03040 KIEW Wul.Vasilkovskaya 1 Tel.: 066-9295521 e-mail: ostconsult@email.ua
RUS-236000 KALININGRAD Ul.Rasina 43-9 Tel./Fax: 4012-930314 e-mail: koroljov@gazinter.net
D-26842 OSTRHAUDERFEHN Mühlenweg 23 Tel./Fax: 04952-808393 e-mail: cybalski@t-online.de
www.ostconsult.de * www.westukraine.de * www.paritet.de

Mai 2008

Mit der „oranigen Revolution“ vom November 2004 rückte die Ukraine – zumindest vorübergehend – in den Fokus europäischer Politik. Obwohl die Ukraine flächenmäßig nach Russland der größte europäische Staat ist, interessierten sich bis dahin kaum westliche Unternehmen für die Ukraine. Natürlich sind die meisten Globalplayer aus Europa, Nordamerika und Ostasien seit der 1991 erlangten Unabhängigkeit in der Ukraine präsent. Aber im Gegensatz zu den anderen mittel- und osteuropäischen Ländern und Russland hielten sich die Im- und Exporte sowie die Direktinvestitionen westlicher Firmen in bescheidenem Rahmen.

Während die Hoffnungen in „Orange“ für die Mehrheit der Bevölkerung und der Wirtschaft überwiegend unerfüllt blieben, vergrößerte sich jedoch das Handelsvolumen der Ukraine mit dem Ausland in den letzten Jahren deutlich.

Nach den letzten Parlamentswahlen vom Herbst 2007 erhielt „Orange“ nochmals die Chance auf eine Regierungsbildung. Und obwohl die Mehrheit im Parlament nur hauchdünn ist, konnte sich die Regierung Timoschenko bislang ohne große Probleme behaupten. Für die Zukunft muss eher mit Spannungen zwischen den beiden orangenen Parteien als mit Konflikten mit der Opposition gerechnet werden.

Fakt ist, dass nahezu alle in der Rada vertretenen Parteien eine wirtschaftliche Westintegration mit dem Endziel eines EU-Beitritts anstreben. Dem gegenüber steht die Mehrheit der Ukrainer aber einem NATO-Beitritt eher zurückhaltend oder sogar ablehnend gegenüber.

Für die nächsten Monate ist in der Ukraine mit einer Fortsetzung der lockeren Fiskalpolitik und einer beschleunigten Privatisierung zu rechnen. Sorge bereitet die hohe Inflation von fast 20 Prozent. Diese könnte die Regierung zum Anlass nehmen Preisregulierungen vorzunehmen.

Die Wirtschaft der Ukraine entwickelte sich trotz der instabilen innenpolitischen Lage seit mehr als fünf Jahren positiv mit durchschnittlichen jährlichen Zuwachsraten von rund sieben Prozent. In den vergangenen beiden Jahren gelang es, die Ausfuhrabhängigkeit von der Metallurgie zu verringern. Die größten Zuwachsraten erzielten in 2007 die Kfz-Zulieferer, die Elektroindustrie sowie die Holz verarbeitende Industrie. Als Unsicherheitsfaktoren für die Wirtschaftsentwicklung des Landes dürften sich die wohl weiter ansteigenden Energierohstoffpreise und die Preisentwicklung auf den Stahlmärkten erweisen. Auch ist es der Ukraine bislang nicht gelungen, die Korruption auf allen Ebenen nachhaltig einzudämmen.

Seit mehreren Jahren verzeichnet die Ukraine ein Leistungsbilanzdefizit, welches aber durch den Zufluss ausländischer Investitionen ausgeglichen wird. Eine positive Wirtschaftsentwicklung erhofft sich die Ukraine durch den WTO-Beitritt, der Anfang Februar 2008 protokolliert und Anfang August dieses Jahres erfolgen wird. Der WTO-Mitgliedschaft werden sich umgehend die Verhandlungen mit der EU über ein Freihandelsabkommen anschließen.

Was die Geschäftsbeziehungen deutscher Unternehmen in die mittel- und osteuropäischen Staaten betrifft, so verfügen die meisten Firmen eher über Erfahrungen mit Partnern in Polen, Tschechien, Ungarn oder den Baltischen Staaten. Und über die östlichen Grenzen der EU-Neumitglieder hinaus, starteten deutsche Firmen wohl eher in Russland als in der Ukraine.

Was die Entwicklung der nationalen ukrainischen Wirtschaft seit 1991 angeht, hinkt sie gegenüber den vorstehend genannten Ländern deutlich hinterher. Dieses eröffnet aber auch Geschäftsmöglichkeiten vornehmlich für ausländische mittelständische Unternehmen. Der Wettbewerbsdruck in der Ukraine ist längst noch nicht so ausgeprägt, wie vergleichsweise in den EU-Beitrittsländern oder auch in Russland. Aber der Markteinstieg in der Ukraine wird auch in den kommenden Jahren kompliziert bleiben und der Wettbewerbsdruck wird deutlich zunehmen.

Nun zu den Rahmenbedingungen des ukrainischen Marktes sowie zu den Chancen und Risiken. Es ist ein gravierender Unterschied, ob die deutsche Seite nur verkaufen oder einkaufen will oder ob eine vor Ort Produktion angestrebt wird. Ist ein Warenabsatz geplant, empfiehlt sich für mittelständische deutsche Unternehmen in den meisten Fällen nicht, eigenständig eine Verkaufsniederlassung zu gründen. Die Etablierung von Unternehmen in der Ukraine ist kompliziert und oftmals müssen Hindernisse entweder durch die Aktivierung von Beziehungsgeflechten oder Schmiergeldzahlungen überwunden werden. Es empfiehlt sich, in der Ukraine einen geeigneten seriösen, leistungsfähigen und solventen Partner für den Vertrieb und den Service zu suchen. Dieses stellt die größte zu überwindende Hürde dar; aber die Findung des richtigen Partners entscheidet zumeist über Erfolg oder Misserfolg auf dem ukrainischen Markt. Eine Möglichkeit das Risiko bei der Vertriebspartnerwahl zu verringern, könnte die Zusammenarbeit mit einem ukrainischen Vertriebsunternehmen sein, welches bereits die Interessen anderer deutscher Unternehmen vertritt. Sollte eine solche Konstellation für die deutsche Seite passen und wettbewerbsmäßig akzeptabel sein, würde die neu hinzugekommene deutsche Firma vorab viel über Qualität und Seriosität des ukrainischen Vertriebsunternehmens erfahren.

Schwieriger in der Ukraine gestaltet sich immer die Errichtung einer Produktion. Auch hier empfiehlt sich für mittelständische Unternehmen aus Deutschland, eher einen ukrainischen Kooperationspartner zu finden, als es allein zu versuchen. Da der ukrainische Staat mit all seinen Einrichtungen auch auf dem Feld der Wirtschaft noch über einen immensen Einfluss verfügt, müssen zu den Entscheidungsträgern aus Administrationen und Politik bereits im Vorfeld gute Kontakte aufgebaut und klare Vereinbarungen getroffen werden, damit das Produktionsvorhaben nicht von vornherein belastet startet. Aber genau wie beim Vertriebsaufbau, steht und fällt das Projekt mit der Qualität und Seriosität des ukrainischen Partners.

Es wird zunehmend schwieriger in der Ukraine geeignetes Führungspersonal zu finden. In Kiew und etwas abgeschwächt in den anderen Millionenstädten Kharkiv, Donezk, Dnipropetrovsk und Odessa liegen die Managerkonditionen mittlerweile auf dem Niveau von Warschau, Prag und Budapest. Und die Immobilienpreise in den genannten Städten sowie auch in Lviv entwickelten sich in den letzten Jahren steil nach oben.

Einen Schwachpunkt bilden die Sprachkenntnisse. Während die Kenntnisse in Englisch noch als akzeptabel eingestuft werden können und die meisten Hochschulabsolventen während ihres Studiums vornehmlich diese Sprache erlernen, ist die Zahl der deutsch sprechenden Absolventen deutlich zurückgegangen. Die wohl wichtigste Rolle in einem ukrainischen Unternehmen nimmt die „leitende Buchhalterin“ ein – es sind tatsächlich fast immer Frauen, die diese Tätigkeit ausüben. Die Buchführung ist aufwändig und für unser Verständnis auch weitgehend absurd; aber der Buchhaltung unterlaufene Fehler erweisen sich letztendlich als nervenaufreibend und teuer für den Betrieb.

Wichtig ist auch, in der Ukraine über eine gute Rechtsberatung zu verfügen. Die ukrainischen Gesetze und Verordnungen sind in vielen Fällen mehrdeutig auslegbar, teilweise sich widersprechend und vornehmlich Verordnungen werden kurzfristig eingeführt bzw fallengelassen.

Grundsätzlich ist zu empfehlen, bei einem geplanten landesweiten Vertrieb den zentralen Ausgangsstandort Kiew zu wählen. Aber Produktionen sollten doch an den strategisch günstigsten Plätzen entstehen. Dieses bedeutet, dass Produktionen für den EU-Bereich eher in den EU-grenznahen Regionen Wolyn, Lviv oder Transkarpatien anzusiedeln sind. Sind für die Produktion überwiegend ukrainische Rohstoffe notwendig, müsste die Nähe der Lieferanten gewählt werden. Ansonsten ist zu empfehlen, Produktionsvorhaben eher in der zweiten oder dritten Linie mit überwiegend agrarischen Strukturen zu wählen. Hier liegen die Personalkosten eindeutig unter dem gesamtukrainischen Schnitt; die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen ist stärker im Vergleich zu den grenznahen bzw. Schwerpunktreionen. Auch die Bereitschaft der Administrationen zur Kooperation mit ausländischen Investoren ist deutlich ausgeprägter.

Einen Schwachpunkt in den Geschäftsbeziehungen werden wohl auf lange Zeit die Wartezeiten an den EU-Außengrenzen der Ukraine bilden. Hier gilt, dass die Probleme für Güter- und Personenverkehre eher bei der Wiedereinreise in das Gebiet der EU liegen. Vor allem an der ukrainisch-polnischen Grenze muss bei der Einreise nach Polen – trotz Verkürzung durch eine Schmiergeldzahlung – mit mehrstündigen Wartezeiten gerechnet werden. Für die Ausreise mit dem PKW empfiehlt sich, einen Grenzübergang nach Ungarn zu wählen. Dort fallen die Wartezeiten, wohl auch wegen der vielen kleinen Grenzübergänge auf engem Raum, deutlich niedriger aus.

In der Ukraine hat sich ein immenser Investitionsstau aufgebaut. Weite Teile der Industrien, der Landwirtschaft, des Energiesektors und der Infrastruktur befinden sich in einem dringend renovierungs- oder modernisierungsbedürftigen Zustand. Ohne westliche Engagements wird die Ukraine aber kaum in der Lage sein, zumindest das Niveau der östlichen EU-Beitrittsländer zu erreichen. Hier bieten sich gute bis sehr gute Möglichkeiten für mittelständische deutsche Unternehmen. „Made in Germany“ besitzt in der Ukraine einen weitestgehend guten Ruf; dieses gilt vornehmlich für Investitionsgüter. Wegen der komplizierten Markteintrittsbedingungen in der Ukraine haben bislang nur wenige deutsche Mittelständler den Schritt in das Land gewagt. Aber wenn der Schritt in den ukrainischen Markt mit immerhin rund 47 Millionen Konsumenten gut geplant und vorbereitet sowie anschließend vorsichtig und gewissenhaft umgesetzt erfolgt, dann bieten sich dort beste Möglichkeiten erfolgreich zu agieren.

*

Die Sozietät OSTCONSULT berät seit 1983 deutsche und ausländische Unternehmen beim Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen in den COMECON sowie seit 1991 in die Ukraine und die anderen Nachfolgestaaten der UdSSR.

Wir sind als Außenwirtschaftsberater bei den deutschen IHKn, der KfW, der DEG, der EU (*DEU-18726) und der EBRD sowie bei weiteren deutschen und europäischen Institutionen registriert.

Sollten Sie Interesse an unserem Beratungsservice haben, senden wir Ihnen gern ausführliche Informationen über unsere Sozietät und deren Tätigkeiten. Weiterhin stehen wir Ihnen auch für ein kostenloses und unverbindliches telefonisches Erstgespräch zur Verfügung, um Sie über die Chancen und Risiken der GUS-Märkte zu informieren.

Für ein vertiefendes Gespräch in Ihrem Unternehmen stehen wir dann gegen Erstattung der Reisekosten bereit. Diese Kosten würden im Auftragsfall verrechnet. Die meisten Bundesländer stellen übrigens für Außenwirtschaftsberatungsleistungen umfangreiche Fördermittel bereit.

Kontakt:

www.ostconsult.de * Telefon: 04952 – 80.83.93 * e-mail: ost@ostconsult.de

*

Alle Angaben erfolgen nach besten Wissen und Gewissen; die Haftung ist auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit beschränkt.

Abdruck und sonstige publizistische Nutzung sind nach Rücksprache mit unserer Sozietät gestattet.