

Sourcing in China – Stufen der Einkaufsorganisation und Herausforderungen im Chinaeinkauf

von Tim Wommelsdorff

Deutsche Einkäufe aus China im Wachstum

China ist seit der Jahrtausendwende für Deutschland zum wichtigsten Handelspartner in Asien geworden. 2004 betrug das Gesamthandelsvolumen ca. 53,3 Millionen Euro.¹ Auch andere Statistiken deuten darauf hin, dass sich diese Entwicklung mittelfristig ungebremst fortsetzen wird.

Zusammen mit der steigenden Bedeutung Chinas haben sich in der jüngsten Vergangenheit auch Struktur und Fokus der Einkäufe aus China verändert: Während in der Vergangenheit überwiegend „einfache“ Fertigprodukte wie Textilien, Schuhe und Spielzeug gesourct wurden, verschiebt sich der Schwerpunkt nun zugunsten technologisch anspruchsvollerer Produktkategorien wie Kunststoff- und Metallerzeugnisse, elektronische Komponenten und Bauelemente.

Das steigende Angebot von Sourcingmöglichkeiten und der verstärkte interna-

tionale Kostendruck machen den chinesischen Beschaffungsmarkt damit zunehmend auch für Klein- und Mittelständische Industrieunternehmen interessant, die durch den Zukauf von Komponenten und Bauteilen aus Fernost Möglichkeiten zur Kostensenkung sehen.

Die systematische Bewertung des Potenzials eines Beschaffungsmarktes ist jedoch insbesondere im Hinblick auf China sehr wichtig. Die Praxis zeigt, dass immer wieder nicht ausreichend a priori geprüft wird, ob die Anforderungen an gefertigte Komponenten auch der Realität und damit den Fähigkeiten einer chinesischen Supply Chain entsprechen. Jedes Unternehmen hat individuelle Anforderungen für seine Produkte und daher dürfen nicht nur Herstellungskosten allein bedacht werden. Vielmehr müssen auch andere Aspekte wie Technische Fähigkeiten im Bezug auf Fertigung als auch auf Design- bzw. Produktanpassungsfähigkeit, Vorlaufzeiten und Transportkosten Berücksichtigung finden.

¹ Quelle: Statistisches Bundesamt Deutschland

Stufen der Entwicklung von Einkaufsorganisationen von Mittelständlern in China

In den letzten Jahren haben zahlreiche Unternehmen erfolgreich ihre Supply Chain nach China ausgeweitet. Häufig konnte dabei die nachfolgend aufgezeigten Stufen bei den Vorgehensweise beobachtet werden. Für jede Stufe stellten sich dabei unterschiedliche Schlüsselprobleme dar.

Stufe 1) Einkauf ohne eigene Präsenz in China

Der Besuch von Messen ist häufig der erste Schritt zum Einkauf. In China gibt es eine Vielzahl von Fachmessen, auf denen man gezielt Lieferantenkontakte knüpfen kann. Eine Herausforderung der dieser Stufe ist dabei das „Finden der richtigen Messe“. Dies liegt darin begründet, dass es eine wahre Flut an Messen gibt, da viele Regionen versuchen, sich als Messestandort zu profilieren. Mittlerweile geben Webseiten der grossen Messestandorte wie Shanghai oder Guangzhou zwar detaillierte auch englischsprachige Auskunft über die Produktkategorien, die bei den einzelnen Messen ausgestellt werden, aber für einige Industrien wie z.B. die Automobilindustrie kristallisieren sich führende Veranstaltungen nach wie vor erst heraus.

Im Gespräch am Messestand lässt sich zweifelsfrei ein erster Eindruck über den technologischen Stand der Zulieferer gewinnen, für eine realistische Bewertung

von Lieferanten reicht ein Messebesuch aber oft nicht aus. Unterstützend sollten die Produktionsstätten potenzieller Lieferanten in jedem Fall persönlich besucht werden. Oft wirken Zulieferer zwar auf den ersten Blick vertrauenswürdig (z.B. durch professionelle Messestände, Qualitätszertifikate, professionelle Internetpräsenz, Kundenreferenzen, qualifiziertes Verkaufspersonal), bei einem Besuch eröffnet sich dann aber ein anderes Bild. Auch auf DIN ISO- oder QS-Zertifizierungen kann sich ein Einkäufer gegenwärtig weiter nicht verlassen. Ein Besuch ist vielmals auch die einzige verlässliche Möglichkeit selbst herauszufinden, ob man mit einem Zwischenhändler oder einem eigentlichen Hersteller verhandelt.

Sprachliche Probleme stellen ebenfalls nach wie vor eine Herausforderung für Einkaufsreisen in China dar. Die Größe des Landes, die schlechte Infrastruktur und kulturelle Eigenheiten machen Firmenbesuche zudem sehr zeitaufwändig. Der finanzielle und zeitliche Aufwand einer Chinareise von Europa aus kann daher beträchtlich sein.

Weitere Herausforderungen des Einkaufs ohne eigene Präsenz bestehen in der eigentlichen Einkaufsabwicklung, d.h. bei Verhandlungen, Rechnungsstellung, Verschiffung etc., vor allem wenn Änderungen oder Probleme auftreten, können räumliche Entfernung, Zeitverschiebung, fehlende Chinaerfahrung

sowie sprachliche und kulturelle Barrieren ein Eingreifen erheblich erschweren.

Damit stellt der Einkauf ohne Präsenz in China also vorrangig eine günstige Variante für Geschäfte mit niedriger Einkaufsfrequenz bzw. Einmalgeschäft dar.

Stufe 2) Bezug über Zwischenhändler

Umfangreiche Reisen sowie die beschriebenen Abstimmungsprobleme kann man minimieren, indem man über einen Zwischenhändler einkauft. Das Hauptmerkmal dieser Vorgehensweise besteht darin, dass man normalerweise nicht in direktem Kontakt zum chinesischen Hersteller steht, sondern lediglich mit einem Mittelsmann, welcher die Koordination und Abwicklung übernimmt. Solche „Trading Companies“ sind in China/Hongkong allseits präsent. Diese professionellen und seriösen Firmen sind an die Zusammenarbeit mit westlichen Unternehmen und deren Anforderungen gewöhnt. Umfragen haben ergeben, dass Händler in China im Schnitt eine Marge von ca. 15 % auf den Herstellerpreis aufschlagen.²

Die wesentlichen Vorteile dieser Stufe sind ein hohes Maß an Flexibilität und der geringe administrative Aufwand. Problematisch ist jedoch der fehlende Kontakt zum Hersteller, wodurch es sehr kompliziert wird, die Qualität des Lieferanten vorab zu überprüfen. Außerdem werden Produktentwicklungen immer über den

Umweg des Händlers an die produzierende Firma weitergegeben, womit i.d.R. Koordinationsschwierigkeiten und längere Vorlaufzeiten verbunden sind.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass ein Zwischenhändler bei geringen Einkaufsmengen, bei Einmalgeschäften (z.B. saisonal nachgefragte Ware) und bei Fertigprodukten mit geringerer technischer Komplexität (z.B. Spielzeug) eine effiziente Alternative darstellt. Bei steigender Komplexität und größeren Qualitätsanforderungen an die Produkte sollte nach anderen Alternativen gesucht werden.

Stufe 3) Einkauf über eine eigene Vertretung in China

In vielen Fällen konnte nach einer gewissen Zeit oder beim Aufkommen eines gewissen Einkaufsvolumens bzw. -frequenz beobachtet werden, dass sich Unternehmen zur Gründung einer eigenen Vertretung in China entschlossen. Im Rahmen des Einkaufs können insbesondere folgende Funktionen effizient und umfassend von einer Vertretung übernommen werden:

- Suche nach neuen Zulieferern und Produkten (Messe- und Firmenbesuche, Herstellerauditierung)
- Laufende Qualitätskontrolle (Inspektionen vor/während der Produktion, Abschlussinspektion)
- Technischer Support (Hilfestellung beim Herstellungsprozess)

² Quelle: Fiducia Analyse

- Troubleshooting (Probleme mit Herstellern, Order Processing, Zoll)

Diese Aufgaben erfordern die regelmäßige Präsenz eines erfahrenen Mitarbeiters vor Ort. Grundsätzlich fungiert die lokale Vertretung dabei meist als Schnittstelle zwischen der Zentrale in Europa und den chinesischen Herstellern. Je nach gewählter Rechtsform kann die Niederlassung auch die Auftragsabwicklung sowie die Preisverhandlungen und den Vertragsabschluss übernehmen. Gerade letzteres belassen aber viele westliche Unternehmen zwecks besserer Kontrolle in der Zentrale.

Bei Betrachtung der möglichen Aufgaben wird deutlich, dass eine Präsenz vor allem für Unternehmen vorteilhaft ist, die aus China große Mengen oder technisch anspruchsvolle Produkte einkaufen sowie Produkte mit kurzen Produktzyklen und häufigen technischen Änderungen beschaffen wollen. Damit wird die eigene Sourcing Vertretung auch vorrangig von Unternehmen eingerichtet, die sich aus strategischen Gründen nach China orientieren und überlegen, Teile der eigenen Wertschöpfung langfristig nach China auszulagern.

Fiducia Management Consultants, Hongkong

Fiducia Management Consultants ist eine auf Unternehmensaktivitäten im chinesischen Raum spezialisierte Wirtschafts- und Unternehmensberatung. Mit über 90 qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern in Büros in Hongkong, Beijing, Shanghai und Shenzhen, berät Fiducia seit über 23 Jahren große Industrieunternehmen sowie international tätige Mittelständler.

Fiducia bietet seinen Kunden Services in den folgenden Bereichen:

- Marktanalysen (z.B. Wettbewerbsanalyse)
- Strategieentwicklung & -umsetzung (z.B. Entwicklung der optimalen Sourcingstrategie und Zulieferersuche)
- Corporate (Firmengründung, M & A)
- Finanzen (Controlling und Wertanalyse, Buchhaltungsservice)
- Trade Support
- Personal

Haben Sie Fragen zum Einkauf in China? Kontaktieren Sie uns unter:

E-Mail: info@fiducia-china.com;

WWW: www.fiducia-china.com