

Neue Herausforderungen im China-Sourcing

Wie man trotz Qualitätsschwund, Preisanstieg und IP-Diebstahl erfolgreich in China einkaufen kann

Jürgen Kracht

Geschäftsführer

Yuki Kobler

Marketing & Communications Executive

Fiducia Management Consultants



In den letzten Jahren genießen ausländische Unternehmen in China eine Vielzahl von Produkten zu niedrigen Preisen und einer großen Anzahl an billigen Arbeitskräften. Dennoch ist die Ära der „billigen“ Produkte in China wahrscheinlich nicht wiederkehrend. Der folgende Artikel wird den Lesern vorstellen, wie ausländische Unternehmen erfolgreich in China durch direkte Beschaffung einkaufen können.

>> China strahlt auf westliche Unternehmen unbestritten einen besonderen Reiz aus. Die schiere Größe des sich rasant entwickelnden Marktes hat auf Einkäufer und Händler weltweit eine nahezu magnetische Wirkung. Allzu häufig werden dabei jedoch die spezifischen Herausforderungen vergessen, die nach wie vor im chinesischen Markt existieren. Statt einer schwachen Infrastruktur, praktisch nicht vorhandener Supply Chain-Lösungen und gesetzlicher Stolpersteine, wie sie zu Beginn der Öffnung Chinas vorhanden waren, stellen sich die modernen Hürden für westliche Firmen in anderer Form dar: steigende Preise, sinkende Qualität und der allgegenwärtige Mangel an Sicherheit geistigen Eigentums.

Billig-China ade?

China galt vor nicht allzu langer Zeit noch als „Sourcing-Schlaraffenland“ für ausländische Firmen mit einer großen Auswahl an Produkten, hergestellt aus günstigen Rohstoffen von einem nicht enden wollenden Strom an billigen Arbeitskräften. Doch die Zeiten von Billig-China scheinen vorbei zu sein.

Zu den makroökonomischen Entwicklungen, die China nachhaltig verändern, gehört neben dem konstanten Anstieg von Lohn- und Rohstoffkosten ein Richtungswechsel der chinesischen Regierung. Aus der einstigen „Werkbank der Welt“ soll ein moderner Industriestaat werden, der große Teile der Wertschöpfungskette im Land behält und sich anstelle von energie- und arbeitsintensiven Produkten auf höherwertige Prozesse konzentriert. Die Abschaffung von Mehrwertsteuervergünstigungen und die Erschwerung des so genannten Processing Trade (die Einfuhr von Rohmaterial und der anschließende Export der gefertigten Ware) sind klare Signale: Der Exportüberschuss soll gedrosselt und der Fokus von minderwertiger zu wertschaffender Produktion verschoben werden. Für Unternehmen, für die China Standort ihrer Aus-

landsproduktion ist, kann dies einschneidende Konsequenzen haben. Vor allem, wenn der Kostenanstieg nicht die einzige Herausforderung darstellt.

Chinas neue Qualitätskrise

Vor 20 Jahren waren chinesische Produkte qualitativ nicht mit denen der westlichen Hemisphäre zu vergleichen – weder in Bezug auf Verarbeitung und Bestandteile, noch hinsichtlich ihrer Wertigkeit. Die heutige Debatte über die Sicherheit und Qualität chinesischer Fertigung hat mit den ursprünglich minderwertigen Produkten „Made in China“ allerdings nichts zu tun. So stellen chinesische Firmen mittlerweile nicht mehr nur Billigspielzeug und T-Shirts her, sondern produzieren Hi-Tech-Geräte und Flugzeugteile nach den gleichen Qualitätsstandards wie ihre westlichen Gegenspieler. China kann qualitativ hochwertig produzieren, „Qualitätsunfälle“ wie bleihaltige Farbe oder verunreinigte Zahnpasta haben andere Ursachen. Zum einen sind sie das Resultat mangelnder Kontrollmechanismen durch Hersteller und Einkäufer, andererseits entstehen sie durch den stetigen Kostensenkungsdruck, den internationale Konzerne auf ihre chinesischen Zulieferer ausüben. Diese werden dadurch zur Verwendung zweitklassiger Materialien und zu Einsparungen beim Produktionsprozess getrieben oder zumindest verleitet. Auch wenn die Ursache der Qualitätsprobleme beim chinesischen Hersteller liegen mag, die Verantwortung für das einwandfreie Endprodukt trägt in jedem Fall das ausländische Unternehmen, das sich gegenüber seinen Kunden und der Öffentlichkeit verantworten muss. Wie drastisch die Folgen mangelnder Qualitätskontrolle sein können, haben die Rückrufaktionen des Spielzeugherstellers Mattel gezeigt.

Anders liegt der Fall bei Chinas mittlerweile schon klassischem Problem der Sicherung und Durchsetzung geistiger Eigentumsrechte. Die traditionelle Einstellung, dass „die gute Kopie den Meister ehrt“, mag als kulturell bedingte Ursache für die Kopierfreude der Chinesen herhalten, den betroffenen Unternehmen ist damit allerdings wenig geholfen. Weiteres Problempotenzial ergibt sich in diesem Zusammenhang aus der Tatsache, dass Kunden im Heimatmarkt die chinesischen

Supplier direkt kontaktieren, um den klassischen Handelsweg und die damit verbundenen Kosten zu umgehen. So kann der eigene Zulieferer zur doppelten Konkurrenz werden: durch kodierte Produkte und geklaute Kunden.

Aktive Schritte zum erfolgreichen Einkauf in China

Um trotz all dieser möglichen Stolpersteine erfolgreiches China-Sourcing zu betreiben, müssen die Herausforderungen von den betroffenen Firmen rechtzeitig erkannt und konsequent angegangen werden.

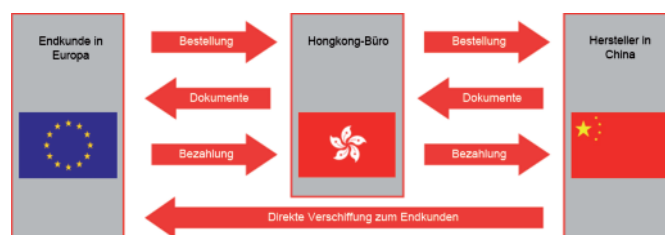
In Bezug auf steigende Kosten sind Alternativen oft Mangelware und die Vorteile, die China im Vergleich zum Sourcing aus Nachbarländern bietet, nicht zu verachten. Für viele Unternehmen sind eine eingespielte Lieferkette oder professionelle Servicedienstleister im Bereich Verpackung, Musterfertigung und Zertifizierung Grund genug, China treu zu bleiben. Wer allerdings noch keine ausgereifte Zulieferstruktur aufgebaut hat oder keine Hi-Tech-Produkte kaufen will, kann seine Stoffe, Lederprodukte oder Haushaltswaren in Vietnam, Thailand oder Bangladesch zu gleichen Konditionen oder sogar günstiger beziehen.

Das Problem „Produktqualität“ liegt im Verantwortungsbereich der internationalen Firmen selbst und kann nur durch aktive Kontrolle und den Aufbau und die Pflege langfristiger Supplier-Beziehungen gelöst werden. Durch Fabrikbesuche und Abnahmekontrollen vor Verschiffung der Ware ins Zielland, aber auch durch technisches und prozessbezogenes Qualitätstraining der Zulieferer können Firmen das Aufkommen nicht zufriedenstellender Endprodukte drastisch reduzieren. Auch im Vorfeld der Fertigungskontrolle kann durch gezieltes Qualitätsmanagement bereits viel getan werden. Von der Auswahl des richtigen Zulieferers, der klare Produktspezifikationen erhält, über zielgerichtete Verhandlungen bis hin zur Ausarbeitung korrekter und „wasserdichter“ Verträge bestehen zahlreiche Möglichkeiten der Prozesskontrolle. Die anschließende Überwachung des Dokumentenflusses und der absprachegemäßen Verschiffung vervollständigt die vorhandenen Kontrollmöglichkeiten. Dabei sollten alle genannten Qualitätssicherungsmaßnahmen gemäß professioneller Standards von international renommierten Firmen vor Ort durchgeführt werden.

Für Unternehmen, die Teile ihrer Ware in China produzieren lassen, stellt der Schutz geistigen Eigentums eine große Herausforderung dar. Als zentraler Lösungsansatz sollte das Outsourcing nach China auf Peripherie-Produkte und einfache Bauteile beschränkt werden. Kernstücke oder Know-how-Träger müssen im Heimatland produziert werden, wenn sinnvoller IP-Schutz geleistet werden soll. Des Weiteren kann durch Streuung der Produktion die Wissensakkumulation auf Suppliereite unterbunden werden. Wenn die verschiedenen Bestandteile eines Produkts durch unterschiedliche chinesische Firmen hergestellt werden, kann ein einzelner Zulieferer sehr schwer das gesamte Produkt kopieren. Der Zusammenbau der

Einzelteile erfolgt in der Regel durch spezielle Logistikprovider oder das Unternehmen selbst.

Die Gefahr der direkten Kontaktaufnahme zwischen den eigenen Kunden und chinesischen Zulieferern kann durch Zwischenschaltung eines Hongkong-Büros unterbunden werden. Wie das abgebildete Sourcing-Modell zeigt, läuft in diesem Fall der komplette Bestells-, Rechnungs- und Zahlungsfluss über die Zwischenstation in Hongkong, in der sämtliche Dokumente umgeschrieben werden. Somit ist für den Kunden nicht ersichtlich, von welchem Supplier die Ware kommt. Diese Konstruktion bringt weitere direkte Vorteile mit sich, unter anderem den Wegfall von Lagerhaltungskosten, da direkt aus China zum Endkunden geliefert wird. Dem Risiko der Nichtabnahme bzw. Nichtbezahlung der Ware durch den Kunden wird durch Eröffnung eines Akkreditivs Einhalt geboten. Durch die Fakturierung über Hongkong wird das Konvertierbarkeitsproblem der Währung umgangen, dem Firmen in China zwangsläufig ausgesetzt sind. Die strikte Anti-Korruptionsgesetzgebung in Hongkong bildet eine gute Grundlage für Qualitätskontrollen in China, während geringere laufende Kosten und mehr Know-how bei der Abwicklung von Geschäftsprozessen weitere Pluspunkte für Hongkong darstellen.



Wer heute aus China einkaufen will, sieht sich mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Die damit verbundenen Risiken lassen sich mit professioneller Hilfe, vorausschauender Planung und umfassender Kontrolle jedoch deutlich minimieren oder zumindest weitgehend eingrenzen. Wenn dies gelingt, können deutsche Unternehmen immer noch von den vielen Vorteilen profitieren, die der China-Einkauf mit sich bringt. Eine professionelle Supply Chain-Struktur, die große Auswahl an Herstellern in allen Industriebereichen und die im europäischen Vergleich immer noch sehr konkurrenzfähigen Kosten sind gute Argumente, weiterhin auf China als Sourcingquelle zu bauen.

Weitere Informationen:

Herr Yuki Kobler

Tel.: 00852 / 2258 6613

E-Mail: ykobler@fiducia-china.com

www.fiducia-china.com