

# Qualität wird beim China-Einkauf oberste Priorität

Mit einem Wirtschaftswachstum von 9,8% im vierten Quartal 2010 steht China nach der Krise wieder glänzend da. Parallel dazu steigen im Westen die Ängste um knappe Rohstoffe. Mit Chancen und Risiken für Einkaufsverantwortliche beschäftigte sich die Veranstaltung „China: vom billigen Jakob zum Global Player“.

STÉPHANE ITASSE

Veranstaltet hatte den sogenannten Thementag in Frankfurt am Main das Centrum für Supply Management (CfSM) in Estenfeld zusammen mit dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME). Das große wirtschaftliche Wachstum in Asien führe zu einem schärferen Kampf um Rohstoffe. „Die großen Rohstoffvorkommen sind nicht unbedingt da, wo die Wirtschaftszentren sind“, erläuterte Prof. Ronald Bogaschewsky, Lehrstuhlinhaber für Betriebswirtschaftslehre und Industriebetriebslehre an der Universität Würzburg und wissenschaftlicher Beirat des CfSM. Insbesondere China sei deshalb

politisch sehr aktiv, um sich den Zugang zu sichern. Die Devise laute: Rohstoffzugang gegen Infrastruktur und keine Einmischung in die inneren Angelegenheiten. „Der freie Markt wird nicht dafür sorgen, dass wir mit Rohstoffen versorgt sind“, warnte er.

Für die Einkäufer machte Dr. Guido Stannek, Vice President Supply-Chain-Management und Vice President Procurement der Sartorius AG, Göttingen, drei Haupttrends aus: Es gebe mehr Volatilität an den Finanzmärkten, die Faktorkostenvorteile würden kontinuierlich abnehmen und die Rohstoffe würden immer knapper und teurer, bei ebenfalls steigenden Volatilitäten. Zum Beispiel

würden die Währungsschwankungen den Einkäufern zu schaffen machen: Im Jahr 2010 stieg der Euro zum Dollar innerhalb von sechs Monaten um bis zu 19%, zwei Jahre zuvor gab es innerhalb von vier Monaten eine Euroabwertung um 21%. Bei den Faktorkosten werden laut Stannek die stark steigenden Löhne in China den Vorteil reduzieren. Derzeit betragen die Lohn- und Arbeitskosten 10% des deutschen Niveaus, bis 2017 erwartet er einen Anstieg auf circa 30%.

## Steigende Löhne machen Einkäufern das Leben schwer

Bei den Rohstoffen schließlich mache die auch spekulative Nachfrage den Einkäufern zu schaffen. „Die Rohstoffpreise sind bald wieder auf dem Niveau vor der Lehman-Pleite“, analysierte Stannek. Den Einkäufern empfahl Stannek, die Einflussfaktoren wie Lohnkosten, Logistik, Kompetenz und Effizienz der Lieferanten sowie Rohstoffe, Energie und Wechselkurse genau zu betrachten. Dies sei die Basis für das Verständnis von Preismechanismen und der richtige Ansatz für die globale Einkaufsarbeit. Außerdem sollten sie ihr Risikomanagement erweitern, technische Maßnahmen wie Alternativkonstruktionen und -materialien, mehrere Lieferanten oder spezielle Strategien für bestimmte Produktgruppen anregen und schließlich dafür sorgen, dass Preissteigerungen auch an die Kunden weitergegeben werden können.

„Schnell und flexibel, wenn auch nicht unbedingt der Beste“, verriet Barbara Scharer, Anwältin bei Scharrer Rechtsanwälte, das Erfolgsgeheimnis der chinesischen Manager. Für sie seien Europa und die USA keine Vorbilder mehr, die deutschen Unternehmen



Bild: Kühme + Nagel

Wer in China günstig einkaufen will, sollte auf die Logistikkosten und Transportwege achten.



Bild: Itasse

„Der freie Markt wird nicht dafür sorgen, dass wir mit Rohstoffen versorgt sind“, warnt Prof. Ronald Bogaschewsky, Universität Würzburg.

müssten entsprechend auch ihre Asienstrategie anpassen.

Die Einkäufer in Deutschland müssen sich laut Scharrer auf massiv veränderte Rahmenbedingungen einstellen, sowohl bei den chinesischen Lieferanten als auch bei den Sourcing-Strukturen ausländischer Unternehmen. Die chinesischen Lieferanten hätten nicht nur mit massiven Lohnsteigerungen zu kämpfen, sondern auch mit einem Mangel an günstigen Arbeitskräften, Fabrikschließungen und -verlagerungen sowie Engpässen bei der Energieversorgung. Hinzu komme ein neues Selbstbewusstsein der Zulieferer. „Die chinesischen Lieferanten wissen, dass nur sie die erforderlichen Volumina liefern können“, sagte Scharrer.

### **Kleinere Unternehmen können Einkauf im ganzen Land nicht bewältigen**

Für kleinere Unternehmen kann es sich lohnen, in China nur in einer Region einzukaufen. „Für das ganze Land sind wir zu klein“, sagte Christian Bartels, Einkaufsleiter der Vieler International GmbH in Iserlohn. Er kauft für den Anbieter von Beschlägen, Sanitärausstattungen und Einrichtungssystemen seine Vorprodukte aus Edelstahl bevorzugt im Süden Chinas ein. Doch auch innerhalb dieser kleineren Region gebe es Unterschiede bis 30% für ein und dasselbe Vorprodukt, wie er am Beispiel eines Edelstahlrohres erläuterte. „Shanghai und Ningbo sind etwas teurer als andere Regionen“, fügte Bartels hinzu.

Ein Grund seien große Qualitätsunterschiede zwischen den Anbietern. „Qualitätskontrollen müssen unbedingt durchgeführt werden“, mahnte Bartels; „wenn Sie auf die Qualität nicht achten, bekommen Sie nach



Bild: Itasse

„Bei Kommunikation und Abstimmung hilft nur der persönliche Kontakt“, sagt Andreas Kehl, Einkaufsleiter Phoenix Contact GmbH & Co. KG.

ein bis zwei Jahren die Quittung.“ Ein 3.1B-Zeugnis könne zwar helfen, sei aber keine Garantie. Deshalb müsse man sich jeden Lieferanten genau betrachten und auch um das Gebäude herumgehen oder in die Hinterhöfe schauen. Zudem müssten Einkäufer die reinen Händler aussortieren. „Wir hatten in China mehrere Händler, die uns ein und dasselbe Werk gezeigt haben“, berichtete Bartels.

Bei der Kalkulation, ob sich ein Einkauf in China lohne, sollte man zudem eher kaufmännische Vorsicht walten lassen und nicht mit Einsparungen glänzen wollen. „Wenn Sie die Einsparungen vergleichen, sollten Sie auch Reisekosten und Nacharbeiten kalkulieren, und wenn es nur eine grobe Schätzung ist“, empfahl er. Zudem müsse man die richtige Beschaffungsregion wählen, die Transportwege beachten und aufpassen, ob der Lieferant auch eine eigene Exportlizenz habe. Auch müsse klar sein, welche Warengruppen beschafft werden: „Bei Massenteilen von Schnellläufermaschinen rechnet es sich nicht.“

Auch die Zollerstattungen für den Export könnten mit einer Vorlaufzeit von nur drei bis sieben Tagen angepasst werden. Es gelte deshalb, die Versorgungssicherheit immer im Auge zu behalten. „Eine Ein-Lieferanten-Strategie in China halte ich für kritisch“, meinte Bartels. Auf die Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehungen für den Einkauf in China verwies Andreas Kehl, Einkaufsleiter bei der Phoenix Contact GmbH & Co. KG in Blomberg. „Bei Kommunikation und Abstimmung hilft nur der persönliche Kontakt“, sagte er. Dazu müsse man mindestens zwei Mal im Jahr zusammenkommen; andernfalls sei damit zu rechnen,

dass nicht einmal E-Mails bearbeitet werden. Als weitere wesentliche Erfolgsfaktoren für China-Einkäufer machte Kehl Sprache, Währung, Preise, Logistik, Lieferzeiten und Störungen aus. „Die positiven Veränderungen sind im Jahresrhythmus wahrnehmbar“, brach er eine Lanze für die Beschaffung von NE-Metallen im Reich der Mitte.

Deutsche Einkäufer müssen sich laut Kehl auch darauf einstellen, dass auf dem Volumenmarkt Asien die Mindestabnahmemengen sehr hoch seien. „Das hat Auswirkungen auf Ihr Lager- und Logistikkonzept“, sagte Kehl. Die Technik der Fertigungsanlagen und die Qualität der Halbzeuge seien zudem nicht so gut wie in Europa. Maschinen und Werkzeuge müssten deshalb für die großen Toleranzen bei den Halbzeug-Eigenschaften ausgelegt sein. Dafür müsse auch Know-how in der Produktion vorhanden sein.

### **Persönliche Beziehungen bringen Einkäufer entscheidend voran**

Auch für Christoph Schürhoff, Leiter Einkauf der Fehrer-Gruppe in Kitzingen, sind die persönlichen Beziehungen beim Einkauf in China sehr wichtig. „Geschäfte lassen sich nur über gute Beziehungen, Guanxi genannt, sichern“, sagte er. Entscheidend sei dabei, dass es sich um echte persönliche Beziehungen handelt. Als Trends für den Bezug aus China stellte Schürhoff fest, dass Rohstoffe in China tendenziell teurer als in Westeuropa bleiben. Auch bei maschinenfallenden Spritzgießteilen lohne sich der Import nicht. Bei Baugruppen sei die Einfuhr schon eher möglich, aber abhängig von Bauraum und Logistik. Handwerk schließlich habe in China sowohl Tradition als auch Zukunft.

Für Ralf Liegert, Einkäufer beim Anlagenbauer Eisenmann AG in Holzgerlingen, erschweren fehlende globale Normen und Klassifizierungen den Stahleinkauf. In China seien nahezu alle Stahlrohmaterialien erhältlich, zum Teil in unterschiedlichen Güten. Auch seien die Stahlpreise für Rohmaterialien transparent und auf Tagesbasis nachvollziehbar.

Für Stahleinkäufer in China empfahl Liegert, mit einer detaillierten Analyse des lokalen Beschaffungsmarktes zu beginnen. Eine gezielte Lieferantenauswahl und eindeutige Ausschreibungsspezifikationen einschließlich Cost Breakdowns seien unabdingbar. Die Kalkulationsbestandteile gelte es intern zu analysieren und eine Eigenkalkulation der Herstellkosten als Vergleich in die Preisverhandlungen mitzunehmen. Schließlich sollte man das Feedback der eigenen Qualitätsprüfer für Angebotsvergleiche und Verhandlungen nutzen. **MM**