



BME/Bogaschewsky (Hrsg.)



**EINKAUFEN UND
INVESTIEREN IN**

CHINA

BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 2

Auszug aus:

BME/Bogaschewsky, Ronald:

BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 2: Einkaufen und Investieren in China

ISBN: 978-3-941048-01-0

Weitere Informationen und Bestellung unter: www.supply-markets.com

Qualitätssicherung bei der Beschaffung aus China

Wilfried Krokowski

5.2.3 Qualitätssicherung bei der Beschaffung aus China

von Wilfried Krokowski

*Global Procurement Services*¹³⁴

„*Vertrauen ist gut. Kontrolle ist besser.*“ LENIN

Dieses Sprichwort beschreibt sehr gut die Vorgehensweise bei Qualitätssicherungs- und Lieferantenentwicklungsmaßnahmen in China.

5.2.3.1 Qualitätssicherung in China – warum?

Die Probleme der Beschaffung in China sind vielfältigster Art. Westliche Unternehmen beklagen sich v. a. über die ungenügende Qualität, Unzuverlässigkeit, fehlende Transparenz über Beschaffungsmöglichkeiten, unzureichende Lieferzeiten sowie die Unflexibilität von chinesischen Lieferanten. Viel versprechend klingen die Aussagen von chinesischen Lieferanten auf Messen, in Prospekten oder bei Besuchen vor Ort.

In China kann man meist nicht darauf vertrauen, dass es ausreicht, vor dem Lieferanten schriftlich oder mündlich eine Idee oder Vorstellung zu äußern, und dass diese Vorstellung dann automatisch umgesetzt werden. Das gesprochene Wort ohne Skizzen, Zeichnungen o. Ä. reicht nicht aus, um ein Produkt zu erhalten, das den eigenen Ansprüchen genügt. Bei neuen Produkten bewährt es sich vielfach, vor der ersten Lieferung die Anforderungen durch die Darstellung von Gut-/Schlechtmustern ganz deutlich zu machen. Darüber hinaus ist der Unterschied zwischen Mustern und Serienprodukten häufig erheblich, auch die Kontinuität der Produkte nach Qualität und Spezifikationen und (leider auch) Preisforderungen stellen weiterhin in China ein großes Problem dar.

Schwierigkeiten im Rahmen des Einkaufsprozesses jedoch lediglich auf die chinesischen Lieferanten zu schieben, wäre nicht fair. Vielfach treten hiesige Unternehmen auf dem Wege ihres Globalisierungsprozesses mit deutschsprachigen Lastenheften, technischen Zeichnungen und Produktspezifikationen auf, die in China schlichtweg nicht verstanden werden können. Das Lösen von der deutschen Sprache zu Gunsten der englischen sollte für einen Einkäufer langfristig zur Normalität werden. Angaben nach DIN oder ISO reichen oftmals nicht aus und führen nicht selten zu Missverständnissen. Bildmaterial und technische Skizzen, die auch dreidimensionale Ansichten enthalten, ersparen zeitaufwändiges Nachfragen von chinesischer Seite. Jede Minute, die man für die Bereitstellung von eindeutigen Spezifikationen, Lastenheften und Zeichnungen einspart, wird man später um ein Vielfaches mehr aufbringen müssen, um Qualitäts- und/oder Funktionsabweichungen zu beseitigen.

¹³⁴ In Zusammenarbeit mit Hauke Braack und Rüdiger Stierner.

Es ist weit verbreiteter Irrglaube, dass die Produktion in China immer besonders günstig ist. Selbst wenn man an den Herstellungskosten sparen sollte, muss man überproportional in Qualitätssicherungsmaßnahmen investieren. Ohne Zweifel lohnt sich in den meisten Fällen der Einkauf von lohnintensiven Produkten in China. Es ist jedoch zu beachten, dass bspw. viele Rohmaterialien in guter Qualität in China nicht unter den Preisen in Europa und Amerika zu beziehen sind.

Wenn Einkäufer in China Potenzial entdeckt haben und die ersten Kontakte zu chinesischen Lieferanten aufgenommen wurden, dann stellt sich sehr schnell die Frage nach der organisatorischen Positionierung, um gemeinsam notwendige Produkt- oder Produktionsanpassungen vorzunehmen, regelmäßige Qualitätsinspektionen sowie die Auftragsabwicklung durchzuführen. Eine Infrastruktur vor Ort, entweder in Form einer eigenen oder durch Nutzung von Dienstleistungen Dritter, ist unbedingt erforderlich. Ein Lieferanten- und Qualitätsmanagement allein vom Schreibtisch in Deutschland zu betreiben, führt in der Regel nicht zum Erfolg. Ferner hilft der unbedarfte eigene chinesische Qualitätsmann oder Einkäufer auch nicht viel weiter. Auch in diesem Geschäft zählt Erfahrung und Kompetenz.

5.2.3.2 Qualitätssicherung in China – Vorbeugen ist besser

Vor Beginn der Produktion in China müssen Überlegungen angestellt werden, welche Fehler auftreten können, mit welcher Wahrscheinlichkeit der Fehler auftritt und welche Auswirkungen das Auftreten dieses Fehlers haben könnte. Danach werden die entsprechenden Gegenmaßnahmen geplant. Dabei kann festgelegt werden, wann welche Prüfungen mit welchem Ergebnis durchzuführen sind. Treten dennoch Fehler auf, was niemals ganz zu verhindern ist, so müssen die Ursachen ermittelt werden. Es sind entsprechende Maßnahmen zu treffen, damit ein solcher Fehler möglichst nicht mehr auftreten kann. Durch die permanente Anpassung der Abläufe als Resultat von Ursachenermittlung kommt es zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der eine Organisation immer besser in die Lage versetzt, den Anforderungen der Kunden zu entsprechen.

Vor der Vertragsunterzeichnung sollte in jedem Fall für beide Seiten vollkommen klar sein, wer wann was zu tun hat, welche Dokumente zu erstellen sind usw. Dies beginnt bei der genauen Festlegung der Produktspezifikationen über den Fertigungsprozess einschließlich aller durchzuführenden Prüfungen (unter Einbeziehung der Prüfmethoden, -protokolle, Zertifikate, eventuell Einbindung der Third Party etc.) über den Transport bis hin zur Zahlung. In der unten aufgeführten Abbildung ist eine allgemeine Darstellung für Qualitätsvereinbarungen mittels QCPT (Quality Control Procedures and Tests) dargestellt.

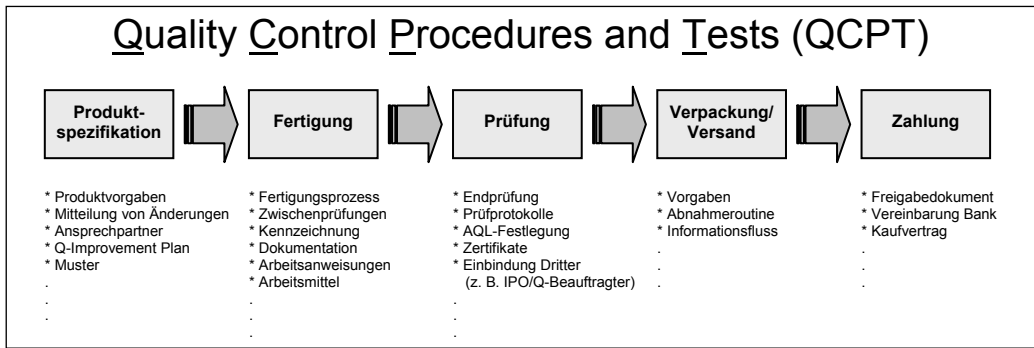


Abbildung 5-23: Übersicht über QCPT

Die QCPT sollten individuell auf das Produkt und den Lieferanten zugeschnitten sein. Darin sind alle wichtigen Phasen abzudecken. Wie umfangreich die einzelnen Punkte in der Qualitätsvereinbarung werden, hängt vom Einzelfall ab. Nachfolgend eine beispielhafte Aufstellung von Punkten, die in einer Qualitätsvereinbarung (QCPT) aufgeführt werden könnten:

1. PRODUCT DEFINITION
2. PRODUCT SPECIFICATION
3. SAMPLES (Referenzmuster)
4. CHANGES (Änderungen von Produktionsmitteln und -materialien, Wechsel von Vorlieferanten)
5. PRODUCTION PROCESS (Beschreibung von Besonderheiten beim Produktionsprozess)
6. INTERMEDIATE TESTING DURING THE PRODUCTION PROCESS (Zwischenprüfungen)
7. TEST CERTIFICATES
8. LABELING AND DOCUMENTATION
9. PACKAGE AND STORAGE
10. CONTACT PERSON (Eindeutige Festlegung der Ansprechpartner/Einbindung Dritter)
11. CORRECTION ACTION PLAN (Ursachenforschung und Einleitung notwendiger Maßnahmen)
12. OUTGOING/SOURCE INSPECTION (Recht, jedes Teil im Werk abnehmen zu lassen)
13. SHIPMENT RELEASE (Verschiffungsfreigabe, welche Dokumente werden gefordert)

14. FACILITY SURVEY (Recht zum Qualitätsaudit und Besuch der Produktionsstätten)
15. QUALITY IMPROVEMENT PLAN (Qualitätsverbesserungsplan)

In den o. a. Punkten werden sämtliche Spezifikationen in den einzelnen Phasen dargelegt, angefangen von der Produktbeschreibung über den Produktionsprozess (einschließlich eventueller Unterlieferanten) über Prüfungen, Protokolle bis hin zur Kennzeichnung. Im Punkt 10 sind die jeweiligen Kontaktpersonen der Parteien benannt. Das ist umso wichtiger, je weniger der Kunde direkt vor Ort erreichbar ist. Ab Punkt 11 geht es vorwiegend um die Prüf- und Korrekturmöglichkeiten zur Aufrechterhaltung der vereinbarten Qualität des Produktes sowie der Zahlungsfreigabe. Dies kann ggf. auch eine steigende Qualitätslage beinhalten.

5.2.3.3 Qualität hat seinen Preis oder you get what you are paying for

Viele Unternehmen und Einkäufer unterliegen dem Irrglauben, Qualität zum Nulltarif zu bekommen. Jede Minute, die man im Bereich der präventiven Qualitätssicherungsmaßnahmen einspart, und jeden Euro, den man nicht investiert, wird man später um ein Vielfaches mehr aufbringen müssen, um Qualitäts- und/oder Funktionsabweichungen zu beseitigen. Die Kosten für mangelnde Qualität sind nur in wenigen Unternehmen in ausreichendem Maße bekannt. Im Allgemeinen versteht man unter Qualitätskosten jene Kosten zur Sicherstellung der Qualität sowie zur Fehlerbeseitigung z. B. in Form von

- Ausschuss,
- Kosten der Wareneingangskontrolle,
- Nacharbeit, Nachkontrolle,
- Neuverpackung, Neuversand,
- Gewährleistung etc.

Darüber hinaus gibt es die *versteckten* Qualitätskosten, die in kaum einem Unternehmen auch nur ansatzweise wirklich in die Kostenrechnung einfließen.

Gemessene Kosten	Nicht gemessene Kosten
- Prüfkosten	- Entgangene Umsätze, ausgebliebene Kunden
- Reklamationen	- Lieferverzug
- Ausschuss, Nacharbeit	- Dispositionsfehler, volle Läger
- Anlagenstillstände	- Unproduktive Zeiten für Nacharbeit
- Kulanz, Preisnachlässe	- Schlechte Mitarbeitermotivation, Kundenverlust

Zur Ermittlung der versteckten Kosten ist es erforderlich, mit Schätzungen bzw. Näherungen zu arbeiten, damit der Aufwand im Rahmen bleibt. Aber erst, wenn es gelingt, diese Kosten zu beziffern, erhält man eine Übersicht über die wirklichen Kosten aufgrund mangelnder Qualität. Dann ist zu entscheiden, welcher finanzielle und zeitliche Aufwand für die Qualitätskontrolle gerechtfertigt ist. Dabei hilft eine Szenarioanalyse, in der ermittelt wird: Welche Fehler können entstehen und welche Konsequenzen haben diese Fehler? Für den Einkauf kann das z. B. nur heißen, dass genaue Wareneingangskontrollen bzw. schon beim Lieferanten die entsprechende Warenausgangskontrollen durchgeführt oder prozessbegleitende Qualitätsmaßnahmen vereinbart werden. Eine solche Warenausgangskontrolle (Third Party Outgoing Inspection) kann auch durch externe Organisationen durchgeführt werden. Die Unterstützungsleistungen von externen Qualitätspartnern können vielschichtig sein, die folgende Tabelle gibt eine Übersicht des gesamten Dienstleistungsspektrums.

DIENSTLEISTUNG	BESCHREIBUNG	DOKUMENTART
Expediting = Aktive Terminüberwachung	Überwachung der zeitlichen Rahmenvereinbarungen bezüglich Erfüllungsgrad, Begründung der Abweichungen, Maßnahmen zur Wiederherstellung der Terminvorgaben.	Report
Qualitätsplanungen	Erstellen von Qualitätsprüfplänen, einschl. Benennung der Haltepunkte und Prüfschritte.	QM-Dokument
Abnahmeprüfungen	Neutral oder parteilich definierte komplexe Prüfungen an Bauteilen, Maschinen und/oder Anlagen, Prüfen technischer Lieferungen in Bezug auf Qualität, Quantität und/oder Verpackung.	Inspektionsreport oder L/C-konformes Zertifikat
Materialprüfungen	Probenahme, Analyse und Dokumentation von Materialien.	Prüfzeugnis
Verlade- und Markierungskontrollen	Bestätigung der Verladung des Liefergutes, evtl. Schadensaufnahme, Ladungssicherungsmaßnahmen, Richtigkeit der Markierung.	Zertifikat
Gutachten	Neutrale oder parteiliche Gutachten über technische Schäden, Probleme, Reparaturen etc.	Gutachten
Bauüberwachung	Neutrale oder parteiliche baubegleitende Projektüberwachung auf Einhaltung und Konformität der Spezifikationen, Normen etc.	Report
Inbetriebnahmeprüfungen/ Commissioning	Neutrale Überwachung von Leistungsläufen von Maschinen/Anlagen zum Zeitpunkt der Übergabe Erbauer an Betreiber.	Report/Zertifikat

Tabelle 5-8: Dienstleistungsübersicht externer Qualitätspartner

5.2.3.4 Qualitätssicherung als Marketinginstrument

Zufriedene Kunden erhält man, indem deren Erwartungen erfüllt oder übertroffen werden. Diese wiederum werden erfüllt, wenn das Produkt die erwarteten Eigenschaften aufweist. Um dies sicherzustellen, muss man als Produzent Qualitätssicherung über den gesamten Lebensweg des Produktes und Qualitätsmanagement durch die gesamte Organisation sicherstellen. Die beste Werbung für ein Produkt ist seine Fehlerfreiheit und Zuverlässigkeit, auch wenn darüber i. d. R. nicht viel gesprochen wird. Im Falle von Mängeln dagegen ist der Imageverlust für das Unternehmen u. U. beträchtlich. Ein Qualitätsmanagementsystem kann durchaus als Marketinginstrument genutzt werden. Dies gilt jedoch nur, wenn die Qualitätslage der Produkte gleich bleibend hoch ist. Das Zertifikat für das System allein wird auf Dauer nicht ausreichen, dies gilt besonders für Lieferanten aus China.

5.2.3.5 Wertigkeit der Zertifizierung

Ein heute gängiges Mittel, eine gleich bleibende Qualitätslage zu garantieren, ist die Einführung und Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000 ff. Dabei sollte jedoch die Qualität der Produkte und die Zufriedenheit der Kunden im Vordergrund stehen und nicht die bloße Zertifizierung des Systems. Zertifizierungen gibt es heute in jedem Bereich und für jeden Bedarf in teilweise inflationärem Umfang. Bei einer Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen ist zu beachten, dass das Zertifikat *keine Aussage zur Produktqualität* macht. Es sagt lediglich aus, dass das zertifizierte Unternehmen sich ein Managementsystem gegeben hat, durch das festgelegte Abläufe und Strukturen eine bestimmte Qualitätslage ermöglichen. Für Aussagen zur Produktqualität gibt es die Produktzertifizierungen. In jedem Fall ist darauf zu achten, nach welchen Kriterien ein Zertifikat erteilt wurde, wie die Prüfungen durchgeführt wurden und in manchen Bereichen muss leider auch genau betrachtet werden, wer die Zertifizierung vorgenommen hat.

5.2.3.6 Praktische Erfahrungen

Oftmals werden die unterschiedlichen Strukturen in den einzelnen Ländern vergessen. In Deutschland wird die Produktion von Gesellen, Meistern, Technikern und Ingenieuren in weiten Teilen eigenverantwortlich überwacht. Dieses in Jahrhunderten gewachsene System ist jedoch keinesfalls auf Länder in Asien oder Amerika übertragbar. Aus der deutlich anders gearteten Struktur in diesen Ländern heraus ergibt sich auch die häufig wechselnde und dadurch als nicht ausreichend betrachtete Qualitätslage der Lieferanten. Nachdem ein für beide Seiten tragbares Qualitätsniveau gefunden wurde, wechselt beim Lieferanten das Personal. Damit geht auch das aufgebaute Know-how verloren. Die neuen Mitarbeiter können nicht schnell genug die Lücken füllen, wodurch Lieferungen zustande kommen, die vom Abnehmer in Deutschland als mangel-

haft zurückgewiesen werden. Hier helfen entsprechend detaillierte Arbeitsplatzanweisungen, die für neue Mitarbeiter eine wesentliche Hilfestellung bei der Einarbeitung darstellen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist der kulturelle Unterschied. Die Kriterien für die Beurteilung der Qualität sind bei Käufer und Hersteller häufig leider nicht identisch, da Qualität immer auch mit subjektiver Bewertung zu tun hat. So macht z. B. ein Mangel in der Oberflächenbeschaffenheit ein Produkt hier in Deutschland unverkäuflich. In China ist das Produkt dennoch ein Produkt erster Güte. Reklamiert man dieses Produkt, erntet man auf der Gegenseite bestenfalls Unverständnis.

Die Einflüsse der Verpackung und des Transports auf das transportierte Gut ist eine der am meisten unterschätzten Qualitätsminderungsaspekte im Warenverkehr und wird häufig schlicht vergessen. Der Transport von Stückgut und Kartonagen reduzierte sich im Lauf der letzten Jahre und Jahrzehnte immer weiter. Heute wird der größte Teil der Waren mittels Containern transportiert. So sehr diese Transportart ihre Vorzüge für die Spediteure hat (gute Staumöglichkeiten der Container und dadurch schnelle Lösch- und Ladezeiten), muss man auch die Schwachpunkte dieser Verpackungsart beachten. Da ist zum einen der Transportweg als solcher. Produkte, die eine gewisse Restfeuchtigkeit haben, werden bei tropischer Hitze in den Container verladen. Dieser wird anschließend hermetisch verschlossen. Während des Transports werden mehrere unterschiedliche Klimazonen passiert. Beim Ausladen in Deutschland wird man feststellen, dass durch die ursprüngliche Restfeuchte die Produkte verschimmelt sind. Beim Schiffftransport kommen weitere Punkte hinzu. Häufig wird aus Kostengründen auf Billigcontainer zurückgegriffen, die nicht oder nur bedingt seetauglich sind. Während des Transportes dringt salzhaltiges Wasser in den Container und kann die Ware beschädigen oder zerstören. Ein ebenfalls oft unterschätzter Punkt ist die mechanische Belastung der Produkte während eines Seetransportes. Um die Güter gegen mechanische Beschädigungen zu schützen, die durch das Stampfen und Schlingern des Schiffes entstehen können, ist es äußerst wichtig, die Waren entsprechend abzupuffern.

Auch wenn durch die zunehmende Globalisierung im Handel die kulturellen Eigenarten langsam etwas abgeschliffen werden und sich weltweit die Gepflogenheiten angleichen, so ist dennoch gerade am Anfang einer Handelsbeziehung dem Missverständnis Tür und Tor geöffnet. Schon innerhalb eines Landes treten häufig Schwierigkeiten bei der unterschiedlichen Interpretation von Fachausdrücken auf (z. B. der klassische Konflikt zwischen Technikern und Kaufleuten). Dies gilt umso mehr, wenn unterschiedliche Kulturen zusammentreffen.¹³⁵ So muss man z. B. in weiten Teilen Asiens darauf gefasst sein, dass der Gegenüber JA sagt, auch wenn er NEIN meint (oder auch umge-

¹³⁵ Siehe hierzu auch den Beitrag von Cornelius Görres, Kapitel 8.1.

kehrt). Dies liegt u. U. schlicht daran, dass derjenige in dem Moment nicht unhöflich sein möchte oder dass er sein Gesicht wahren muss.

Es ist eine Binsenweisheit, dass derjenige, der in fremden Gefilden Geschäfte machen möchte, Geduld aufbringen muss. Eine neue stabile Geschäftsbeziehung aufzubauen, benötigt einen gewissen Zeitraum. Bis ein neuer Lieferant aufgebaut ist, sind sehr schnell ein bis zwei Jahre vergangen.

5.2.3.7 Praktische Qualitätssicherungsmaßnahmen

Ein eindeutiges Produkt-Lastenheft und eine solide Qualitätsvereinbarung sind die Grundlage bei einer Produktion und sollten unbedingt Vertragsbestandteil sein! Dabei ist darauf zu achten, dass die Dokumente verständlich formuliert sind und dass sichergestellt ist, dass alle Vertragspartner wirklich von den gleichen Voraussetzungen ausgehen. Bei der Erstellung des Lastenheftes lohnt es sich, Zeit zu investieren. Zu oft müssen hinterher mühselig Missverständnisse geklärt werden, weil im Vorwege bei der Erstellung des Lastenheftes gespart wurde.

Genauso wichtig wie das Produkt-Lastenheft ist eine ebenfalls im Vorwege *schriftlich* festgelegte, klare Qualitätsvereinbarung. Dabei muss deutlich herausgearbeitet werden, wo im Verlauf des Prozesses Haltepunkte gesetzt werden, welche Prüfungen man durchführen will und welche Ergebnisse man akzeptieren möchte. Dabei sind die entsprechenden Toleranzfelder, also Ober- und Untergrenze der annehmbaren Ergebnisse, zu berücksichtigen. Es muss deutlich sein, welche Fehler auftreten können (Fehlerart) und welche Auswirkungen das Auftreten dieser Fehler haben könnte. Vorteilhaft ist auch eine Fehlerhierarchie:

- Kritische Fehler: Ablehnung
- Hauptfehler: Gebrauchseinschränkungen
- Nebenfehler: Akzeptabel (ggf. Preisreduzierung o. Ä.)

Dazu gehört selbstverständlich auch die Festlegung, welche Konsequenzen das Auftreten eines solchen Fehlers haben kann bzw. soll (Verwerfen des Produktes, Stoppen der Produktion, Änderungen der Maschineneinstellungen u. v. m.).

Inwieweit eine Pilotproduktion erforderlich sein könnte, muss konkret im Einzelfall entschieden werden. Generell kann man sagen, dass bei Massengütern eine Test- oder Pilotproduktion meistens angebracht ist. Durch eine Pilotproduktion erhält man Daten, die die Qualitätsfähigkeit der Maschine bzw. des gesamten Prozesses offen legt. Hierauf basierend werden die Fehlergrenzen, AQL-Werte etc. festgelegt und die laufende Produktion überwacht. Bereits bei der Pilotproduktion muss festgelegt sein, welche Qualität annehmbar ist bzw. bei welchen Abweichungen welche Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Dabei kann es manchmal hilfreich sein, dem Lieferanten Gut-/

Schlecht-Muster an die Hand zu geben. So ist man sicher, dass der Lieferant die Qualität genauso einschätzt wie man selbst.

Zur Sicherstellung einer gleich bleibenden Qualitätslage hat sich die Durchführung von Audits als probates Mittel herausgestellt. Die Art des Audits, ob ein Prozess- oder ein Produktaudit, ist dabei nur abhängig von der Zielstellung, ansonsten sind beide Arten gleichrangig zu betrachten. Während bei einem Prozessaudit die Abläufe bei einem oder mehreren Prozessen betrachtet werden, wird beim Produktaudit das Produkt in den Vordergrund gestellt, d. h., der gesamte Lebensweg des Produktes wird verfolgt und die Abläufe werden dabei kontrolliert. Sofern ein Qualitätsmanagementsystem implementiert ist, kann auch die Durchführung eines Systemaudits in Frage kommen. Dies erfolgt dann analog dem Vorgehen der Zertifizierungsgesellschaften. Ob die Durchführung in Form eines Lieferantenaudits stattfindet, also durch den Kunden bzw. dessen Beauftragten, oder ob der Lieferant die Audits eigenverantwortlich durchführt und dem Kunden die Unterlagen zur Einsicht zur Verfügung stellt, ist im Einzelfall zu entscheiden. Wichtig ist, dass die Audits regelmäßig in nicht zu großen zeitlichen Abständen durchgeführt werden, damit bei Absinken des Qualitätsniveaus rechtzeitig gegengesteuert werden kann. Nicht selten haben auch Inspektoren beim Factory Audit festgestellt, dass die Produkte an einer ganz anderen Fabrik hergestellt werden und nicht in der zuvor auditierten Produktionsstätte.

Zum Abschluss ist zu empfehlen, bei Warengeschäften mittels Akkreditiv die Zahlungen an entsprechende Zusatzdokumente in Form von Qualitätsanalysen, Inspektionszertifikaten, Ursprungszeugnissen usw. ausgestellt durch Dritte abzusichern. Die Zusatzdokumente müssen dabei nach Typ und Inhalt durch entsprechende Akkreditivbedingungen genau spezifiziert werden.

Fazit

Die Ausführungen zeigen, dass Qualität „Made in China“ kein Zufall sein muss. Bei Beachtung gewisser Spielregeln, übrigens gilt das gleiche auch für westliche Lieferanten, ist es möglich, qualitativ hochwertige Materialien von chinesischen Lieferanten zu beziehen. Grundsätzlich ist anzumerken, dass der Aufwand zur Lieferantenbetreuung im direkten Verhältnis zur gelieferten Qualität steht. Qualität hat eben seinen Preis.

Inhaltsverzeichnis

1 China als Teil des globalen Wertschöpfungsnetzwerks	15
<i>von Ronald Bogaschewsky und Holger Müller</i>	
1.1 Wohin geht die Reise?	15
1.2 Optimierung globaler Wertschöpfungsnetzwerke	21
1.3 Fazit	25
2 Politik und Gesellschaft in der VR China	27
1.1 Basisinformationen	27
1.2 Kurzer Abriss der Geschichte	33
2.1 Chinas Politik im Wandel	35
<i>von Jörn-Carsten Gottwald</i>	
3 Die Wirtschaft in der VR China	47
3.1 Wirtschaftsgeographischer Überblick	47
<i>von Dieter Böhn</i>	
3.1.1 Einflussfaktoren auf die Raumerschließung	47
3.1.2 Infrastruktur	51
3.1.3 Die wichtigsten Wirtschaftsräume	53
3.2 Wirtschaftsentwicklung in China im Zeichen der weltweiten Finanzkrise	58
<i>von Jonas Keller</i>	
3.2.1 Entwicklungen und Maßnahmen im Zeichen der weltweiten Wirtschaftskrise	58
3.2.2 Rahmendaten	60
3.2.3 Außenwirtschaft	62
3.2.4 Binnennachfrage	63
3.2.5 Fazit	64
3.3 Die Einstufung der VR China in Länderratings	65
<i>von Ulrike Müller und Carsten Knauer</i>	
3.3.1 Sovereign Risks	65
3.3.2 Global Competitiveness Report	67
3.3.3 Corruption Perceptions Index	69
3.3.4 Index of Economic Freedom	70
3.3.5 Foreign Direct Investment Confidence Index	73

4 BME in der VR China: Support für alle Beteiligten der Supply Chain	75
<i>von Sabine Ursel</i>	
4.1 Wer Erfolg in China will, muss auch alles dafür tun	75
4.2 Intransparenter Markt erfordert Moderation	77
4.3 BME-Service-Portfolio „China“	77
4.4 Kooperation: International Sourcing Fair Shanghai	80
4.5 Fazit	84
5 Beschaffungsaktivitäten in der VR China	87
5.1 Beschaffungsmarkt VR China	87
5.1.1 Beschaffungsmarkt VR China im Überblick	87
<i>von Axel Schmidt und Michael Zollenkop</i>	
5.1.1.1 Chinas Rolle als Fabrik und Beschaffungsmarkt der Welt	87
5.1.1.2 Vorgehen bei der Erschließung des chinesischen Beschaffungsmarkts	89
5.1.1.3 Erfolgsfaktoren bei der Erschließung des Beschaffungsmarkts China	93
5.1.1.4 Beschaffungsmarkt China im Vergleich zu Osteuropa und Indien	97
5.1.1.5 Fazit	99
5.1.2 Beschaffung in China: Hohe Kostensenkungspotenziale für Automobilhersteller und -zulieferer	101
<i>von Heiko Rauscher und Christian Schwengels</i>	
5.1.2.1 Extremer Druck auf Materialkosten wegen weltweiter Rezession	101
5.1.2.2 Erhebliche Materialkostenreduktion durch Beschaffung in China	102
5.1.2.3 Wichtige Herausforderungen der Beschaffung in China	104
5.1.2.4 Vorgehen zur Einführung chinesischer Lieferanten	105
5.1.2.5 Fazit: Beschaffung in China mit hohen Kostensenkungspotenzialen und erhöhten Anforderungen für die Beschaffung	109
5.1.3 Sourcing von Metallteilen in der VR China	111
<i>von Sebastian Maling und Daniela Schießer</i>	
5.1.3.1 Einführung	111
5.1.3.2 Herausforderungen beim Einkauf von Metallteilen	116
5.1.3.3 Fazit	122
5.1.4 Kunststoffspritzguss in China	124
<i>von Richard Riedmayr, Tobias Beer und Andreas Thannhuber</i>	
5.1.4.1 Kunststoffspritzguss in China – Überblick	124
5.1.4.2 Voraussetzung für die Realisierung eines erfolgreichen Einkaufsprojektes in China	125
5.1.4.3 Rohmaterial	128
5.1.4.4 Werkzeugbau	129
5.1.4.5 Verpackungsplanung	130

5.1.4.6	<i>Qualitätskontrolle</i>	131
5.1.4.7	<i>Fazit</i>	132
5.1.5	Erfolgreicher Gusseinkauf in China	133
	<i>von Birger Vinck</i>	
5.1.5.1	<i>Regionale Aufteilung der Gussproduktion in China</i>	133
5.1.5.2	<i>Welche Gussteile werden in China produziert?</i>	135
5.1.5.3	<i>Welche Gussteile sind in China günstig zu beschaffen?</i>	135
5.1.5.4	<i>Standards und Qualitäten der chinesischen Gießereien</i>	137
5.1.5.5	<i>Vormaterialien chinesischer Gießereien</i>	137
5.1.5.6	<i>VAT-Refund – Exportumsatzsteuer-Rückerstattungen</i>	138
5.1.5.7	<i>Fazit</i>	138
5.1.6	Textilbeschaffung in Hongkong	140
	<i>von Dora Fung</i>	
5.1.6.1	<i>Hintergrund</i>	140
5.1.6.2	<i>Entwicklung der Textilindustrie in Hongkong</i>	140
5.1.6.3	<i>Marktüberblick und Trends</i>	141
5.1.6.4	<i>Fazit und Aussicht</i>	143
5.1.7	Geschäftsprozess- und IT-Outsourcing in die VR China	145
	<i>von Guido Greber</i>	
5.1.7.1	<i>Der chinesische Outsourcing-Markt im Allgemeinen</i>	145
5.1.7.2	<i>Marktbedingungen</i>	149
5.1.7.3	<i>Wachstumsgeschwindigkeit</i>	152
5.1.7.4	<i>Ausblick</i>	153
5.1.8	Einkaufen in China – Vergleich des Yangtse-Deltas und des Perlfuss-Deltas	157
	<i>von Jürgen Kracht und Thaddäus Müller</i>	
5.1.8.1	<i>Das Südchinesische Perlfuss-Delta – Workshop of the World</i>	158
5.1.8.2	<i>Das Yangtze River Delta – Powerhouse Chinas</i>	161
5.2	Langfristiger Beschaffungserfolg	165
5.2.1	Nachhaltige Beschaffung	165
	<i>von Sascha Sobek</i>	
5.2.1.1	<i>Warum ist nachhaltige Beschaffung ein Thema?</i>	165
5.2.1.2	<i>Umsetzung des nachhaltigen strategischen Lieferkettenmanagements</i>	166
5.2.1.3	<i>Methoden: Risiken „berechenbar“ machen</i>	168
5.2.1.4	<i>Fazit</i>	171
5.2.2	Lieferantensourcing, -auswahl und -bewertung	173
	<i>von Birger Vinck</i>	
5.2.2.1	<i>Die Besonderheiten der Außenhandelsstrukturen in China und die Bedeutung aus Sicht des Einkäufers</i>	173

5.2.2.2	<i>Die Konsequenzen des „neuen“ Foreign Trade Law der VR China</i>	175
5.2.2.3	<i>Identifikation von Lieferanten</i>	177
5.2.2.4	<i>Die wichtigsten Sourcinginstrumente</i>	179
5.2.2.5	<i>Bewertung von Lieferanten</i>	181
5.2.3	Qualitätssicherung bei der Beschaffung aus China	187
	<i>von Wilfried Krokowski</i>	
5.2.3.1	<i>Qualitätssicherung in China – warum?</i>	187
5.2.3.2	<i>Qualitätssicherung in China – Vorbeugen ist besser</i>	188
5.2.3.3	<i>Qualität hat seinen Preis oder you get what you are paying for</i>	190
5.2.3.4	<i>Qualitätssicherung als Marketinginstrument</i>	192
5.2.3.5	<i>Wertigkeit der Zertifizierung</i>	192
5.2.3.6	<i>Praktische Erfahrungen</i>	192
5.2.3.7	<i>Praktische Qualitätssicherungsmaßnahmen</i>	194
5.2.4	Qualitätssicherungsvereinbarungen aus juristischem Blickwinkel	196
	<i>von Martin Rothermel</i>	
5.2.4.1	<i>Einleitung und Überblick</i>	196
5.2.4.2	<i>Ziele und Funktionen von Qualitätssicherungsvereinbarungen</i>	197
5.2.4.3	<i>Typische Bestimmungen in Qualitätssicherungsvereinbarungen</i>	197
5.2.4.4	<i>Konsequenzen typischer Bestimmungen in Qualitätssicherungsvereinbarungen</i>	199
5.2.4.5	<i>Qualitätsmanagement juristisch betrachtet – die Struktur</i>	202
5.2.4.6	<i>These: Die QSV als Pioniereinheit</i>	203
5.2.4.7	<i>Zusammenfassung und Fazit</i>	205
5.2.5	BME QualitySourcing.com – Lieferantenidentifikation in China	206
	<i>von Olaf Holzgrefe</i>	
5.2.5.1	<i>Lieferantenmanagement in der Wirtschaftskrise</i>	206
5.2.5.2	<i>Lieferantendatenbanken im Sourcing-Prozess</i>	207
5.2.5.3	<i>BME QualitySourcing.com – neue technische Lösung für Einkäufer</i>	209
5.2.5.4	<i>Fazit</i>	211
5.2.6	Expediting – aktive Terminüberwachung des Goldenen Drachen	212
	<i>von Daniela Schießer und Sebastian Maling</i>	
5.2.6.1	<i>Expediting – was ist das überhaupt?</i>	212
5.2.6.2	<i>Einzelziele der aktiven Terminüberwachung</i>	213
5.2.6.3	<i>Das Verfahren „expediting“</i>	214
5.2.6.4	<i>Fazit</i>	216
5.2.7	Strukturelle Umsetzung des Chinaeinkaufs	217
	<i>von Jürgen Kracht und Thaddäus Müller</i>	
5.2.7.1	<i>Deutsche Einkäufe aus China im Wachstum</i>	217
5.2.7.2	<i>Einkauf ohne eigene Präsenz in China</i>	217
5.2.7.3	<i>Bezug über Zwischenhändler</i>	218

5.2.7.4	<i>Einkauf über eine eigene Vertretung in China</i>	219
5.2.7.5	<i>Rechtliche Möglichkeiten einer Repräsentanz in China – Schwerpunkt Einkauf</i>	219
5.2.8	<i>Gründung von Einkaufsgesellschaften in der VR China</i>	222
	<i>von Oliver König</i>	
5.2.8.1	<i>Standortwahl</i>	222
5.2.8.2	<i>Mögliche Rechtsformwahl</i>	222
5.2.8.3	<i>Gründungsverfahren für Unternehmen in der VR China</i>	226
5.2.8.4	<i>Fazit</i>	227
5.2.9	<i>Produkt- und Markenpiraterie in der VR China</i>	228
	<i>von Ralf Marohn</i>	
5.2.9.1	<i>Problembeschreibung</i>	228
5.2.9.2	<i>Formen der Schutzrechte</i>	230
5.2.9.3	<i>Regionale Verteilung der Plagiathersteller</i>	231
5.2.9.4	<i>Formen der Gegenwehr</i>	232
5.2.9.5	<i>Besonderheiten beim Sourcing China</i>	234
5.2.9.6	<i>Patent und Markenmeldung in China</i>	236
5.3	<i>Rahmenbedingungen der Beschaffung</i>	238
5.3.1	<i>Rechtliche Aspekte bei der Warenbeschaffung in der VR China</i>	238
	<i>von Matthias Schroeder</i>	
5.3.1.1	<i>Einleitung</i>	238
5.3.1.2	<i>Suche nach geeigneten Lieferanten</i>	238
5.3.1.3	<i>Verträge verhandeln mit chinesischen Lieferanten</i>	239
5.3.1.4	<i>Gestaltung der Lieferverträge</i>	240
5.3.1.5	<i>Gewerbliche Schutz- und Urheberrechte</i>	242
5.3.1.6	<i>Exklusivitätsvereinbarung</i>	243
5.3.1.7	<i>Ausfuhrbeschränkungen</i>	243
5.3.2	<i>Strukturierung steueroptimierter Beschaffungsmodelle in China</i>	245
	<i>von Mathias Kessler und Lynch Jiang</i>	
5.3.2.1	<i>Grundmodelle und Steuerimplikationen für Beschaffungsaktivitäten</i>	246
5.3.2.2	<i>Implikationen des Vorsteuervergütungssystems auf Einkaufsaktivitäten</i>	248
5.3.2.3	<i>Empfohlene Maßnahmen</i>	249
5.3.3	<i>Zollverfahren</i>	251
	<i>von Alexander Theusner und Rong Yunlin</i>	
5.3.3.1	<i>Einfuhr- und Ausfuhrabgaben, Vergünstigungen</i>	251
5.3.3.2	<i>Zollverfahren</i>	253
5.3.3.3	<i>Besondere Zollverfahren</i>	255

5.3.4	Wechselkursschwankungen bei Importgeschäften mit der VR China	257
	<i>von Heiko von der Weth</i>	
5.3.4.1	<i>Non-Deliverable Forward / NDF</i>	257
5.3.4.2	<i>Devisentermingeschäft</i>	260
5.3.4.3	<i>Option</i>	260
5.3.4.4	<i>Weitere Strategien bzw. Instrumente ohne oder mit geringem Prämienaufwand</i>	262
5.3.5	Finanzregularien in China: Ein Überblick	263
	<i>von Marcus Wassmuth</i>	
5.3.5.1	<i>Das Umfeld</i>	263
5.3.5.2	<i>Banken in China</i>	264
5.3.5.3	<i>Der CNY – eine teilkonvertible Währung</i>	264
5.3.5.4	<i>Finanzierung in China</i>	265
5.3.5.5	<i>Kontoführung in China</i>	268
5.3.5.6	<i>Zahlungsverkehr</i>	272
5.3.5.7	<i>Fazit</i>	274
5.3.6	China aus transportlogistischer Sicht	275
	<i>von Bernhard Schloemer</i>	
5.3.6.1	<i>Die transportlogistische Infrastruktur in China</i>	275
5.3.6.2	<i>Weitere Rahmenbedingungen der Transportlogistik in China</i>	277
5.3.6.3	<i>Fazit</i>	280
6	Investieren und unternehmerische Aktivitäten	283
6.1	Investieren in China: China im Umbruch	283
	<i>von Daniel Berger</i>	
6.1.1	Die Krise hat China erreicht	283
6.1.2	Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen	284
6.1.3	Die chinesische Antwort auf die Krise	285
6.1.4	Konsequenzen für die deutsche Industrie in China	286
6.1.5	„The road ahead“	289
6.1.6	Fazit	292
6.2	Gründung eines ausländisch investierten Unternehmens in der VR China	293
	<i>von Klaus Köhler</i>	
6.2.1	Einleitung	293
6.2.2	Organisationsformen	293
6.2.3	Repräsentationsbüro/Representative Office (RO)	293
6.2.4	Wholly Foreign-Owned Enterprise (WFOE) und Foreign Invested Commercial Enterprise (FICE)	296
6.2.5	Joint Venture (JV)	301
6.2.6	Fazit	306

6.3	Struktur chinesischer und ausländischer Unternehmen in der VR China <i>von Ralf Marohn</i>	307
6.3.1	Unternehmensformen	307
6.3.2	Bedeutung der Unternehmensstruktur für die Lieferantenauswahl	310
6.3.3	Die chinesische Privatwirtschaft und langfristige Bezugsquellensicherung	311
6.3.4	Ausländische Unternehmensformen und Merger and Acquisition (M&A)	313
6.3.5	Erste Schritte der Marktpräsenz ohne Kapitalbeteiligung	318
6.4	Standortanalyse und Produktionsaufbau in der VR China <i>von Wilfried Krokowski</i>	321
6.4.1	Produktion in China – warum?	321
6.4.2	Die Vertriebs- und Produktionsstrategie	322
6.4.3	Der richtige Standort ist entscheidend	323
6.4.4	Aufbau einer Local-Supply-Chain und Personal in China	324
6.4.5	Welche Rechtsform ist die richtige?	326
6.4.6	Vorgehensweise beim Produktionsaufbau – Baudurchführung und -überwachung	327
6.4.7	Fazit	328
6.5	Lohnfertigung in der VR China <i>von Tim Glaser</i>	329
6.5.1	Geschichte der Lohnfertigung in China	329
6.5.2	Wichtige Grundlagen	329
6.5.3	Kosten für Lohnfertigung in China	330
6.5.4	Suche und Auswahl von Lohnfertigern	331
6.5.5	Regularien	332
6.5.6	Fazit	332
6.6	Investitionszonen als Option für den Markteintritt in China – Am Beispiel der Sonderwirtschaftszone Shenzhen <i>von Tobias Setzer</i>	334
6.6.1	Investitionszonen als Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg Chinas	334
6.6.2	Der Markteintritt in die Volksrepublik China	338
6.6.3	Shenzhen – Vom Fischerort zur Millionenstadt	339
6.6.4	Fazit und Handlungsempfehlung	345
6.7	Wirtschaftsschutz in der VR China <i>von Werner Betzenhofer</i>	347
6.7.1	Einleitung	347
6.7.2	Gewerbliche Schutzrechte in China	347

6.7.3	Entwicklung	349
6.7.4	Einkauf	351
6.7.5	Produktion	353
6.7.6	Vertrieb	354
6.7.7	Unternehmensführung	357
6.7.8	Fazit	359
7	Statements und Praxisberichte	360
7.1	China und China-Sourcing: Herausforderung und Chance zugleich <i>von Guido M. Stannek</i>	360
7.1.1	China verändert Europa und Deutschland im Besonderen	360
7.1.2	China beeinflusst und verändert die Sartorius Sourcingaktivitäten	363
7.1.3	China wird nicht zwangsläufig die kostengünstigste Beschaffungsregion bleiben	364
7.2	Erfolgreiche Lohnfertigung in China – Erfahrungen eines Mittelständlers <i>von Christian Bartels</i>	366
7.2.1	Ausgangssituation	366
7.2.2	Vorgehen	366
7.2.3	Lieferverträge	369
7.2.4	Fazit	369
7.3	Vom Einkauf zur Produktion – ein Erfahrungsbericht <i>von Jürgen Hamann</i>	370
7.3.1	Ausgangssituation	370
7.3.2	Beschaffung	371
7.3.3	Vom Einkauf zur verlängerten Werkbank	375
7.3.4	Planung der Produktionsstätte	375
7.3.5	Wichtige Parameter im Planungsprozess und in der Startphase	377
7.3.6	Zusammenfassung und Ausblick	379
8	Interkulturelle Aspekte	381
8.1	Tipps für den interkulturellen Brückenschlag <i>von Cornelius Görres und Edgar Wang</i>	381
8.1.1	„Alles unter dem Himmel dient der Gemeinschaft“	382
8.1.2	Kultur = Verhalten + Einstellungen + Werte	384
8.1.3	Pragmatisch in den Geschäftsalltag	390
8.2	Verhandlungsführung mit chinesischen Geschäftspartnern <i>von Manuel Vermeer</i>	396
8.2.1	Die Vorbereitung	396

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	<i>13</i>
8.2.2 Vor Ort	397
8.2.3 Nachbereitung der Verhandlung	401
9 Messen, Kontakt- und Informationsstellen	402
9.1 Messekalender für die VR China	402
9.2 Kontaktadressen in Deutschland	406
9.3 Kontaktstellen in der VR China	407
9.4 Hilfreiche Links zur VR China	408
Autorenverzeichnis	409