



Die schwierige Wahl der Einkäufer

Das Länderspektrum der Beschaffungsmärkte hat sich in den vergangenen Jahren deutlich erweitert. Der Einkaufsbereich der Unternehmen steht damit vor neuen Herausforderungen.

VON HOLGER MÜLLER :: „Wir müssen mit 30% unseres Einkaufsvolumens nach China, so wie die anderen auch!“, lautete der Ruf, der die Einkaufsabteilungen vieler Unternehmen erreichte. Doch die Erfahrung der Einkäufer zeigt: Die Standortvorteile der Beschaffungsmärkte sind beständig im Wandel. Als in China die ersten Probleme offenkundig wurden und die Notlieferung per Luftfracht alle Ersparnisse auffraß, stand dank seines Logistikvorteils Osteuropa ganz oben auf der Tagesordnung. Und als schließlich die Kapazitäten in Osteuropa knapp wurden, tauchte Indien mit seinem Arbeitskräftepotenzial am Horizont auf. Inzwischen steigen die Löhne an allen etablierten Beschaffungszielen. Die Erschließung neuer Beschaffungsmärkte, diesmal Vietnam oder Thailand, könnte damit anstehen.

Während solche Wechselszenarien für große Konzerne – wie sinnvoll sie auch immer sein mögen – durchaus an der Tagesordnung sind, verbietet sich schon allein aufgrund mangelnder Ressourcen für mittelständische Unternehmen das Verfolgen aller „Modeströmungen“. Das Lieferantenangebot in Asien auch jenseits der „alten“ Tigerstaaten ist mittlerweile vielfältig. Nach wie vor gibt es zwar Produkte, die nicht bezogen werden können, da man bestimmte Fertigungskompetenzen wie spezielle Oberflächenbehandlungen in China oder Indien noch vergeblich sucht. Jedoch existieren demgegenüber Industriebereiche, etwa Elektronik, die durch die asiatischen Märkte dominiert werden, das heißt, dass man dort zwangsläufig kaufen muss. Dazwischen allerdings existiert ein großes Spektrum, für das sich die Frage stellt, in welchem Umfang die Einkäufe in Asien und des Weiteren, in welcher Region der Einkauf erfolgen soll.

Hauptsache „billig“?

Eine allgemeingültige Antwort gibt es freilich nicht. Grundsätzlich muss unterschieden werden, ob eine Produktion in Deutschland bzw. Westeuropa oder eine Fertigungsstätte vor Ort versorgt werden soll. Sind die Waren für Deutschland bestimmt, muss zunächst sorgsam geprüft werden, inwieweit dies mit der Unternehmensstrategie kompatibel ist. Denn der internationale Einkauf für westeuropäische Unternehmen ist in den überwiegenden Fällen allein kosteninduziert – Aspekte wie Verfügbarkeit von Technologie oder die Vermeidung von Lieferengpässen spielen eine untergeordnete Rolle. Nicht immer passen jedoch die Ziele von Qualitätsführerschaft oder hoher Flexibilität mit dem angestrebten „billigen“ Einkauf zusammen. Wenn ein Kunde beispielsweise „deutsche“ Preise für eine Werkzeugmaschine „Made in Germany“ zahlt, möchte er im Innenleben im Zweifelsfall keine Teile „Made in China“ vorfinden – selbst bei identischer Qualität. Problematisch ist auch die auftragsbezogene Fertigung. Lieferzeiten von einem Monat lassen sich nicht realisieren, wenn die benötigten Komponenten allein sechs Wochen im Container unterwegs sind.

Sofern keine Ausschlusskriterien hinsichtlich der Unternehmensstrategie vorliegen, muss nun gerechnet werden: Welche Kostenbestandteile kommen zum Einstandspreis in Asien hinzu? Neben den Transportkosten entstehen unter anderem höhere Reisekosten oder Aufwendungen für

ARBEITSKREIS ASIA-SOURCING

Eine Chance, sich mit Einkaufskollegen und Fachexperten intensiv über die Beschaffung in Asien auszutauschen, Netzwerke zu knüpfen und gemeinsam die Märkte zu erkunden, bieten bereits seit mehreren Jahren die Sourcing-Arbeitskreise des CfSM – Centrum für Supply Management. Im September wird wieder ein Arbeitskreis zum ASIA-Sourcing mit 15 bis 20 vorwiegend mittelständischen Unternehmen gestartet.

Informationen und Erfahrungsberichte: www.supply-markets.com/arbeitskreise, Ansprechpartner: Dr. Holger Müller, Holger.Mueller@cfsm.de, +49 (0) 351-8106638

Qualitätsabnahmen vor Ort. Für den Bezug nach Deutschland kommen in erster Linie Teile in Frage, die einen hohen Anteil manueller Bearbeitung aufweisen. Denn letztendlich ergeben sich die Einsparungen in der Regel über die Lohnkosten. Eine vollautomatisierte Anlage im Drei-Schicht-Betrieb produziert zu nahezu identischen Kosten – egal, wo sie auf dieser Welt steht. Je größer allerdings der manuelle Anteil an der Produktion ausfällt, umso fehleranfälliger wird diese. Treffen nun unterschiedliche Qualitätsansprüche zusammen, führt dies zwangsläufig zu Problemen, die nur durch einen erhöhten Betreuungsaufwand ausgeglichen werden können. Mit der Distanz steigen hierbei wiederum die Kosten.

Risiko-Puffer einbauen

Neben diesem zu betrachtenden „Total-Cost-of-Ownership“ birgt die Beschaffung in den sogenannten Emerging Markets Risiken, die sich schlecht quantifizieren lassen, dennoch aber nicht vernachlässigt werden sollten. Wer konnte beispielsweise vor drei Jahren vorhersehen, dass sein Lieferant zu jenen gehören würde, die im Rahmen der Olympischen Spiele und Paralympics rund um Beijing und in angrenzende Provinzen schließen müssen, um die Luftverschmutzung zu senken? Hierfür sollte in der Kalkulation ein entsprechender Puffer berücksichtigt werden, sodass kleine Abweichungen nicht das gesamte Projekt torpedieren. Als grobe Faustregel gilt, dass der Einstandspreis mindestens 25% bis 30% unter westeuropäischem Niveau liegen sollte, um alle Zusatzkosten aufzufangen und ein interessantes Einsparpotenzial zu ermöglichen. Grundsätzlich müssen sich die Einsparungen auch auf ein entsprechend hohes Beschaffungsvolumen beziehen. Denn bereits in der Anlaufzeit, in der ein Lieferant mit regelmäßigen Besuchen vor Ort darauf vorbereitet wird, in die deutsche Serie zu liefern, entstehen hohe Kosten.

Sourcing für die lokale Produktion

Wenn hingegen eine lokale Produktion in Asien im Fokus steht, um beispielsweise den Absatzmarkt leichter erschließen zu können, stellt sich die Frage anders. Hier muss eine optimale und sichere Versorgungskette vor Ort aufgebaut werden. Dabei können sogar Aufschläge gegenüber westeuropäischen Preisen in Kauf genommen werden, um auf

eine aufwändige Bestellung aus Deutschland verzichten zu können – letztendlich gilt die Total-Cost-Problematik auch in die andere Richtung. Daher sollte die Beschaffung bereits in die strategischen Unternehmensentscheidungen der Standortwahl eingebunden sein. In der Praxis ist dies leider nicht immer der Fall.

So mag – theoretisch – aufgrund der Arbeitskosten ein Produktionsstandort in Laos optimal sein. Wenn die benötigten Lieferanten aber in Nordchina sitzen, macht eine aufwändige Logistik die Vorteile hinfällig. Eine weltweit durchgeführte Global-Sourcing-Studie, die das Centrum für Supply Management gemeinsam mit dem Lehrstuhl Industriebetriebslehre der Universität Würzburg im vergangenen Jahr durchführte, zeigt, dass aktuell nur ein geringer Teil des Beschaffungsvolumens westeuropäischer Unternehmen tatsächlich in Asien verbraucht wird – zwei Drittel entfällt auf Produktionsstätten in Westeuropa. Nur knapp 7% werden für die Produktion in Asien benötigt, davon entfällt der größte Anteil auf China.

Beschaffungsvolumen verlagert sich

Dies wird sich jedoch in absehbarer Zeit deutlich ändern, wie die Prognosen für die nächsten fünf Jahre ergaben. Hier

zeigt sich, dass das Wachstum vor allem in Asien und Mittel- und Osteuropa erwartet wird, während es in Westeuropa stagniert bzw. leicht abnimmt. Fast doppelt so hoch wie die Quote des Verbrauchsvolumens in Asien ist hingegen bereits heute schon der Anteil, der aus Asien für Westeuropa bezogen wird. Hier werden in den nächsten fünf Jahren noch deutlichere Verschiebungen erwartet, bei denen weitere Anteile am bisher in Westeuropa bezogenen Beschaffungsvolumen nach Asien sowie Mittel- und Osteuropa verlagert werden.

HANDLUNGSFÄHIGKEIT ENTSCHIEDET

Global Competitiveness Index 2007		Global Business Index 2007	
Land	Rang	Land	Rang
USA	1	USA	1
Deutschland	7	Deutschland	2
Singapur	8	Singapur	9
Korea	11	Hong Kong	12
Hong Kong	12	Korea	19
Taiwan	14	Malaysia	21
Malaysia	21	Taiwan	23
Thailand	28	Indien	31
China	34	Indonesien	36
Indien	48	Thailand	37
Indonesien	54	China	57
Vietnam	68	Philippinen	66
Philippinen	71	Vietnam	76
Pakistan	92	Pakistan	79
Kambodscha	110	Kambodscha	114

Quelle: World Economic Forum

Vom Plastikspielzeug zum Computer

Schaut man sich die Beschaffungspotenziale in Asien im Detail an, so steht China meist im Mittelpunkt der Betrachtungen. Bereits seit mehr als 20 Jahren lockt das Land aufgrund seiner Größe als Absatzmarkt und hat, im Gegensatz zu Indien, das sich bis Anfang der 90er Jahre im Außenhandel nahezu abschottete, diesen Fakt langfristig geschickt zu nutzen gewusst.

China ist binnen kurzer Zeit zum weltweit führenden Hersteller für eine Reihe von Produkten geworden, wie z. B. Mobiltelefone, Fernseher oder Kühlschränke. Marken wie Lenovo oder Haier haben sich in Deutschland etabliert. Einher ging damit ein rasanter technologischer Fortschritt. Wurden vormals in Südchina beispielsweise nur einfache Plastikkinderspielzeuge gefertigt, haben die Unternehmen mit der Aussicht auf profitablere Produkte gelernt und sind zunehmend in der Lage auch anspruchsvolle Spritzgussteile zu fertigen. Somit kann man heute branchenübergreifend auf ein breites Spektrum von Lieferanten zurückgreifen, das sich zum Teil bereits aus dem Low- und Middle-Tech-Bereich weiter nach oben gearbeitet hat.

China glänzt dabei mit Wachstumswahlen, die ihresgleichen suchen. Jedoch darf nicht vergessen werden, dass sich das Land auf einem schmalen Grat bewegt. Auf der einen Seite wird das Wachstum benötigt, um sozialen Spannungen vorzubeugen, in dem immer weitere Gruppen vom Wohlstand profitieren. Auf der anderen Seite lauert die Gefahr der Überhitzung, Rohstoffknappheit und Umweltprobleme nehmen zu. Auch führt das Wachstum mittlerweile zu drastisch steigenden Lohnkosten vor allem in den bisher fokussierten Küstenregionen, was einige Unternehmen schon zum Gang ins Hinterland oder in billigere Nachbarstaaten bewegte. Zudem stellt sich insbesondere für mittelständische Unternehmen häufig auf dem Massenmarkt China das Problem, für kleine Stückzahlen geeignete Lieferanten

CHINA BLEIBT SPITZENREITER

Verbrauchsregionen des Beschaffungsvolumens westeuropäischer Unternehmen in % (n=205)



Quelle: CfSM-Centrum für Supply Management

Foto: Shutterstock

zu finden, die oftmals in Losgrößen denken, die nicht einmal den Jahresstückzahlen der Mittelständler entsprechen.

Lieferantenbeziehung ist auch der Politik unterworfen

Nicht zuletzt besteht ein immenser Einfluss seitens der Regierung auf das Wirtschaftsgeschehen. So kann sich die Vorteilhaftigkeit einer Lieferantenbeziehung quasi über Nacht ändern, wenn – wie im letzten Sommer geschehen – Zollsätze drastisch erhöht oder die Förderung von Industriezweigen eingestellt werden. In den Rankings des World Economic Forum wird deutlich, dass Chinas Volkswirtschaft im Verhältnis zu den anderen asiatischen Staaten (Global Competitiveness Index) deutlich besser da steht, als wenn die Handlungsfähigkeit der Unternehmen in den Ländern im globalen Maßstab (Global Business Index) verglichen wird. Probleme wie Korruption oder der mangelnde Know-how-Schutz kommen erschwerend hinzu.

All diese Faktoren führen dazu, dass sich der Aufbau und die Betreuung einer chinesischen Lieferantenbasis sehr aufwändig gestaltet und in der Regel Strukturen vor Ort notwendig werden lässt. Dies können eigene oder die eines Dienstleisters sein. Insbesondere für mittelständische Unternehmen kann daher eine sinnvolle Option darin bestehen, „Brücken-



köpfe“ zu nutzen. In Frage kommen Hong Kong, Singapur, Taiwan oder Korea. Diese Länder weisen eine Geschäftskultur und ein Rechtsverständnis auf, die den westlichen nahe kommen, was sich auch in den Rankings des World Economic Forum manifestiert. Die Unternehmen am „Brückenkopf“ greifen ihrerseits wieder auf preiswerte chinesische bzw. auch andere asiatische Sublieferanten oder Produktionsstätten zu- >>

SIE MÜSSEN CHINA NICHT IN- UND AUSWENDIG KENNEN. DAS ÜBERNEHMEN WIR FÜR SIE.

BEITEN BURKHARDT berät seit vielen Jahren erfolgreich internationale Firmen in China. Je nach Wunsch in deutscher, englischer und chinesischer Sprache. Unsere Teams setzen sich immer aus international ausgebildeten europäischen und chinesischen Anwälten zusammen. So profitieren unsere Mandanten von Beratung

nach internationalen Qualitätsmaßstäben und bester lokaler Kompetenz. Unsere Spezialgebiete umfassen Mergers & Acquisitions/IPOs, Steuerrecht, Gesellschaftsrecht, Gewerbliche Schutzrechte, Immobilienrecht und Corporate Finance.

BEITEN BURKHARDT · INTERNATIONAL LAW FIRM · CHINA PRACTICE

BEIJING · HONG KONG · SHANGHAI · MÜNCHEN (ASIA-DESK)

WWW.BEITENBURKHARDT.COM

BEITEN BURKHARDT
百達律師事務所



rück, sodass man von den niedrigen Lohnkosten profitieren kann, ohne die Risiken eines direkten Engagements vor Ort zu tragen. Dies wiegt häufig die Marge, die der Lieferant aufschlägt, mehr als auf. Alle diese Länder sind besonders stark im Elektronikbereich aufgestellt, weisen jedoch insbesondere mit dem Rückgrat China auch in vielen anderen Materialgruppen interessante Potenziale auf.

Indiens Bürokratie als Hemmschuh

Etwas schwerfällig startete Indien auf dem Weg zur Öffnung seines Marktes, hat aber mittlerweile deutlich an Fahrt gewonnen. Wohlwollende Prognosen sehen das Land bis 2020 nahezu auf Augenhöhe mit China. Ein wesentlicher Vorteil gegenüber dem Reich der Mitte liegt in der jüngeren Bevölkerung – China steuert durch seine Ein-Kind-Politik auf eine ähnliche Überalterungsproblematik hin wie Deutschland. Ferner punktet der Subkontinent mit weltweit führender Verfügbarkeit an Facharbeitern, Stärken in der Forschung, Rechtsstaatlichkeit und nicht zuletzt der weiten Verbreitung

der englischen Sprache. Die demokratische Grundordnung führt jedoch auf der anderen Seite auch zu einer Verlangsamung von Entscheidungsprozessen. Eine überbordende Bürokratie verhindert, dass Indien die Dynamik Chinas an den Tag legte und legt. Obwohl im Land viele kleinere Industrieansiedlungen bestehen, konzentriert sich das Geschehen aufgrund der mangelnden Transportinfrastruktur im Wesentlichen auf die Großräume um Mumbai und New Delhi, das goldene Dreieck Bangalore, Chennai, Hyderabad sowie mit Abstrichen die Region um Kalkutta. Diese „Verknappung“ der Industriezonen hat – ähnlich wie in den Küstenregionen Chinas – mittlerweile schon zu deutlichen Kostensprüngen geführt.

In der Breite des Angebots kann Indien noch nicht mit China mithalten, allerdings bietet das Land inzwischen deutlich mehr als IT-Dienstleistungen. Große Bedeutung erlangten neben Softwareerstellung und dem Outsourcing von Geschäftsprozessen vor allem die Chemie- und Pharmaindustrie sowie der Textilbereich. Aber auch in

Unter den gestiegenen Kosten in Indien und China leidet insbesondere die Textilbranche. Neue Standorte in den ASEAN-Staaten rücken damit ins Blickfeld.

der Metallver- und -bearbeitung sowie im Maschinenbau liegen interessante Potenziale. Und seitdem die Automobilindustrie das Land als neues Zentrum entdeckt hat, ist es wohl nur noch eine Frage der Zeit, bis dadurch auch entsprechende Kompetenzen in der Zulieferindustrie aufgebaut werden. Aktuell noch nicht so stark auf Massenproduktion ausgerichtet, fertigen viele indische Lieferanten auch kleinere Stückzahlen, was insbesondere dem Mittelstand entgegenkommt. Dennoch kann man auch in Indien in der Regel nicht „von der Stange“ einkaufen. Obwohl die Risiken geringer als in China einzuschätzen sind, müssen Lieferanten häufig in einem ebenso aufwändigen Prozess geschult werden, bis sie den benötigten Anforderungen genügen.

ASEAN-Staaten werden interessant

Die sich drehende Kostenspirale in China und Indien hat dazu geführt, dass Branchen, die besonders stark unter dem Kostendruck leiden wie die Textil- und Elektronikindustrie bereits heute in die Billiglohngelände der ASEAN-Staaten abwandern. So hat die Global-Sourcing-Studie auch gezeigt, dass chinesische und indische Unternehmen hier eine Vorreiterrolle einnehmen und zunehmend in diesen „Low-cost-Regionen“ produzieren lassen. Immerhin liegen die durchschnittlichen Lohnkosten von Vietnam im Vergleich zu China nur bei ungefähr der Hälfte, im Vergleich zu den chinesischen Industriezentren sogar nur bei ca. 30%. Dabei darf nicht verkannt werden, dass

dies mit einer niedrigeren Produktivität einhergeht und sich der Aufwand der Lieferantenqualifizierung im Durchschnitt noch einmal erhöht. Somit eignen sich diese Regionen häufig nur für die Beschaffung von Teilen mit geringer Komplexität und geringem Anspruch an die Verarbeitung.

Es bleibt festzuhalten: Der asiatische Beschaffungsmarkt bietet für die Versorgung westeuropäischer Standorte eine Reihe interessanter Optionen, vom relativ einfachen Geschäft in Singapur oder Taiwan, über komplexe Märkte in China und Indien bis hin zu aufstrebenden, technologisch am Anfang stehenden Ländern wie Vietnam. Chancen und Risiken halten sich die Waage: Je größer das Einsparpotenzial ist, desto mehr Aufwand und Rückschläge sind einzuplanen. ❖

Dr. Holger Müller ist Geschäftsführer des CfSM – Centrum für Supply Management, das als Spin-off der Universität Würzburg Unternehmen rund um den internationalen Einkauf berät. Kontakt: www.c fsm.de, Holger.Mueller@c fsm.de, Tel. +49 (0) 351-8106638

7. Asien-Pazifik-Forum Bayern

in Nürnberg

*Expertengespräche führen
Marktpotenziale erkennen
Absatzchancen nutzen*

Manila Bangkok Jakarta
Tokyo New Delhi Beijing
Shanghai Singapore Mumba
Hanoi Kuala Lumpur Hong Kong
Bengaluru Phnom Penh
Vientiane Male Kath
Colombo

17. Juli 2008

Messezentrum Nürnberg
Saal "Brüssel"

Eröffnung und Einführung

Professor Dr. Klaus L. Wübberhorst
Präsident der IHK Nürnberg für Mittelfranken

Markus Sackmann
Bayerischer Staatssekretär für Wirtschaft, Infrastruktur,
Verkehr und Technologie

Dr. Hubert Lienhard
Vorsitzender des Vorstands, Voith AG, Heidenheim

Vorsitzender des Wirtschaftsausschusses Indien,
Asien-Pazifik-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (APA)

Inhalte

Erfahrungsberichte bayerischer
Unternehmer

Daten und Fakten von Geschäftsführern
deutscher Auslandshandelskammern

Arbeitskreis Indien

Individuelle Beratungsgespräche

Asien-Pazifik-Dienstleistungen und
-Projekte

Anmeldung und weitere Informationen

Tel.: 0911/23886-41
www.awz-bayern.de

Tel.: 0911/1335-424
www.ihk-nuernberg.de

AUSSENWIRTSCHAFTSZENTRUM BAYERN
Eine Gemeinschaftsinitiative der Bayerischen Industrie- und
Handelskammern und der Bayerischen Handwerkskammern



BAYERN INTERNATIONAL

