



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](http://www.supply-markets.com)

# China als Teil des globalen Wertschöpfungsnetzwerks

Ronald Bogaschewsky und Holger Müller

# 1 China als Teil des globalen Wertschöpfungsnetzwerks

von Ronald Bogaschewsky und Holger Müller

*CfSM – Centrum für Supply Management GmbH*

## 1.1 Wohin geht die Reise?

Der Einkauf von Erzeugnissen aus anderen Ländern ist bereits viele Jahrhunderte ein wesentlicher Bestandteil des Wirtschaftslebens und kann bis in die Antike zurückverfolgt werden. Seit geraumer Zeit hat sich die Geschwindigkeit, mit der im Rahmen der wirtschaftlichen Globalisierung Märkte erschlossen werden, drastisch erhöht. Global Sourcing bedeutet im Kern die systematische und weltweite Suche nach den besten Lieferanten und deren Einbindung in das globale Versorgungsnetzwerk des Unternehmens. Während aus (isolierter) Beschaffungssicht zunächst die logistische Umsetzung dieser Warenströme ins Auge fällt, wird bei Einnahme einer breiteren Sichtweise deutlich, dass eine enge Abstimmung der weltweiten Beschaffungsstrategie und der Gestaltung der Supply Chain mit der Standort- und Absatzstrategie unverzichtbar ist. Dies gilt umso mehr, wenn man berücksichtigt, dass in der Regel deutlich mehr als 50 % der Wertschöpfung eingekauft wird. Diese bereichsübergreifende, strategische Koordination kommt jedoch oftmals zu kurz.

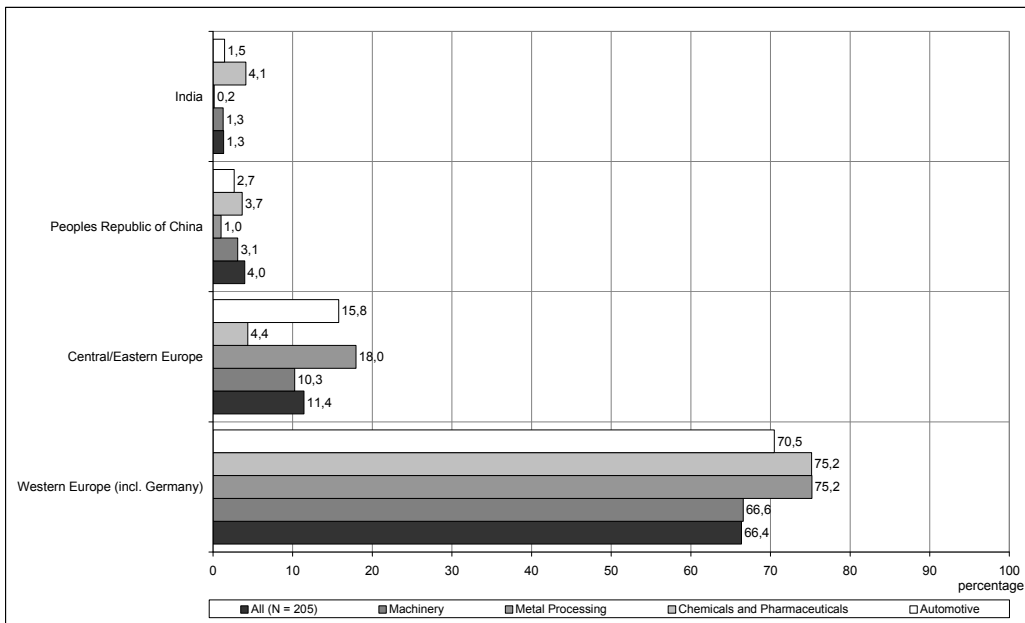
Zudem legt die Unternehmensleitung nicht selten fragwürdige Vorgaben fest, wie bspw. die Low-Cost-Country-(LCC-)Quote kurzfristig auf bestimmte, nicht selten unrealistisch hohe Werte hochzuschrauben, weil dies angeblich der Best Practice in der Branche entspreche. Zwar können solche Vorgaben auch positive Motivationswirkungen entfalten, jedoch gilt dies kaum, wenn die Realität und der einkäuferische Sachverstand klar gegen die Umsetzung dieser Ziele sprechen. So drängt sich zeitweise der Eindruck auf, dass hier Führungsverantwortliche ein wenig dem „Beraterlatein“ aufgesessen sind. Zudem sei erwähnt, dass LCC-Quoten durchaus interpretierbar sind bzw. mehr oder weniger große Interpretationsspielräume bieten. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der (notwendigen) Differenzierung, ob ein eigenes Werk oder ein Joint Venture im Ausland mit fremd bezogenen Gütern aus diesem Land versorgt wird (Local-for-local) oder ob Güter „aus dem Ausland“ importiert werden (Global-for-local). Fragen zu den LCC- oder „globalen“ Quoten müssen daher immer in Verbindung mit dem Ursprungs- und Verwendungsland, also wo diese Güter hintransportiert und ge- bzw. verbraucht werden und von wo diese kommen, analysiert werden.

Neben vielen anderen Fragen rund um das „Global Sourcing“ wurden diese Quoten vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Industriebetriebslehre der Universität Würzburg unter Leitung von Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky in Zusammenarbeit mit dem Centrum für Supply Management im Rahmen der International Sourcing Benchmark Study untersucht. An der von fast 20 Einkaufsverbänden unterstützten Studie (in

Deutschland vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik – BME) nahmen nahezu 400 Unternehmen aus den bedeutendsten Branchen und Ländern teil. Die befragten Einkaufsleiter vertraten überwiegend mittelständische Unternehmen (nach Umsatz: 58 % < 150 Mio. EUR; 34 % < 5 Mrd. EUR; 8 % > 5 Mrd. EUR). Obwohl diese empirische Untersuchung vor der Finanz- und Wirtschaftskrise durchgeführt wurde, erscheinen die festgestellten grundlegenden Trends längerfristiger Natur zu sein und weiterhin von hoher – ggf. kurzfristig abgeschwächer – Bedeutung zu sein.

### Entwicklung der Warenströme<sup>1</sup>

Betrachtet man die Verteilung des Gesamteinkaufsvolumens westeuropäisch basierter Unternehmen (Zentrale) auf die unterschiedlichen Produktionsstätten der Firmen (vgl. Abbildung 1-1), so wird deutlich, dass über alle Branchen hinweg durchschnittlich mehr als zwei Drittel des Gesamteinkaufsvolumens auch in Westeuropa verbraucht wird.



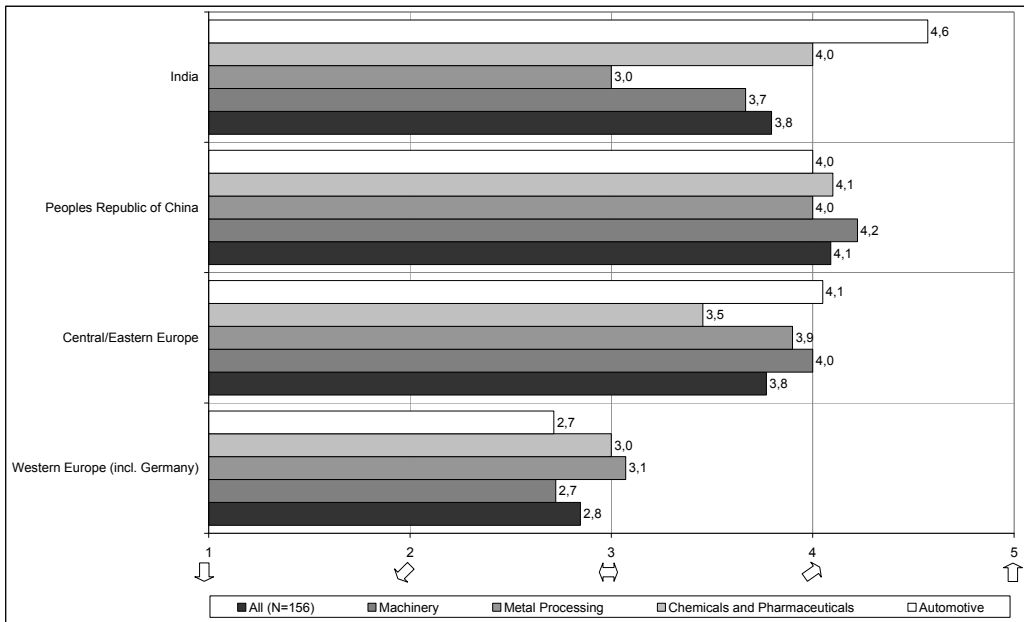
**Abbildung 1-1: Verbrauchsregionen westeuropäisch basierter Unternehmen für die weltweit eingekauften Güter**

In der Chemie- und Pharmaindustrie, aber auch in der Metallverarbeitung liegt der Wert mit gut 75 % noch darüber. Als zweite relevante Verbrauchsregion für westeuropäische Unternehmen kann Mittel- und Osteuropa mit etwas über 11 % gelten, wobei die metallverarbeitende Industrie (18 %), aber auch die Automobilindustrie (knapp

<sup>1</sup> Im Folgenden konzentrieren sich die Darstellungen auf die Regionen Westeuropa, Mittel- und Osteuropa, Indien und China sowie ausgewählte Branchen. Weitere Informationen zur Studie und Auswertungen finden sich unter: [www.supply-markets.com/gs-studie](http://www.supply-markets.com/gs-studie).

16 %) hier noch deutlich stärker engagiert sind. Mit deutlichem Abstand folgen als Verbrauchsregionen China mit 4 % und Indien mit etwas über einem Prozent.

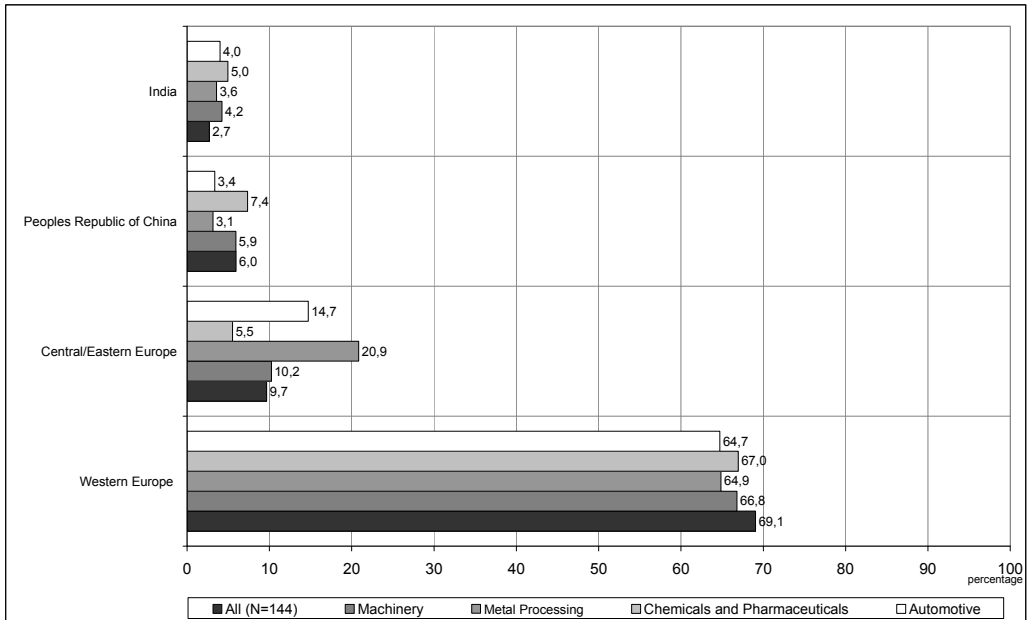
Bei der Betrachtung der für die nächsten fünf Jahre erwarteten Entwicklungen (vgl. Abbildung 1-2) wird deutlich, dass in Westeuropa kein Ausbau der Produktionskapazitäten erwartet wird. Hier wurde davon ausgegangen, dass die Produktion stagniert bzw. leicht zurückgeht, letzteres vornehmlich in den Branchen Maschinenbau und Automobilindustrie. Der Ausbau der Produktionskapazitäten wird branchenübergreifend hauptsächlich in China und mit leichtem Abstand in Mittel- und Osteuropa sowie Indien erwartet. In der Automobilindustrie gerät offenbar Indien besonders in den Fokus, wobei dieser Sektor nahezu in allen internationalen Märkten stärkere Steigerungen als der branchenübergreifende Durchschnitt erwartet. Damit würde die in der Abbildung 1-1 dargelegte Verteilung der Produktionsregionen weitestgehend erhalten bleiben.



**Abbildung 1-2: Entwicklungstrend für die Verbrauchsregionen aus Sicht westeuropäischer Unternehmen**

Woher wurde nun das in Westeuropa verbrauchte Einkaufsvolumen bezogen? Nahezu 70 % dieses Volumens wird auch in Westeuropa beschafft (vgl. Abbildung 1-3). Betrachtet man die anderen Beschaffungsregionen, so ist zu erkennen, dass hier die Internationalisierung etwas weiter fortgeschritten ist als hinsichtlich der globalen Produktionsstandorte westeuropäischer (primär mittelständischer) Unternehmen. So werden knapp 10 % des Bedarfs im Branchendurchschnitt aus Mittel- und Osteuropa, 6 % aus China und knapp 3 % aus Indien bezogen.

Dabei fokussiert die metallverarbeitende Industrie im Wesentlichen den mittel- und osteuropäischen Raum – hier werden fast 21 % des Beschaffungsvolumens für Westeuropa bezogen. Ebenso deutlich über dem Durchschnitt in diesen Regionen liegt mit knapp 15 % die Automobilindustrie.



**Abbildung 1-3: Beschaffungsregionen für in Westeuropa verbrauchte Güter**

Zukünftig wird erwartet (vgl. Abbildung 1-4), dass die Beschaffung aus Ländern Westeuropas für Werke in Westeuropa recht deutlich zurückgehen wird. Dies ist insbesondere in der Automobilindustrie und im Maschinenbau, aber auch in der Metallverarbeitung zu erkennen.

Für China, Indien sowie Mittel- und Osteuropa wird ein identisches prozentuales Wachstum erwartet. Lediglich der Automobilbereich scheint Mittel- und Osteuropa hinsichtlich des Zuwachses zu favorisieren, während die Chemie- und Pharmaindustrie etwas stärker auf die asiatischen Länder setzt. Aufgrund dieser gleichen Wachstumserwartungen für die drei „Mega-Regionen“ wird Mittel- und Osteuropa wichtigster Beschaffungsmarkt für den Mittelstand bleiben, gefolgt von China und Indien.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für Westeuropa eine Stagnation des Verbrauchsvolumens erwartet wird, welches heute noch für knapp 70 % dieses Volumens steht. Konkret heißt dies: Produktionsbezogenes Wachstum findet in der Regel außerhalb von Westeuropa statt. Zudem ist klar erkennbar, dass die Unternehmen massiv bestrebt sind, Teile des Lieferantenstamms zu verlagern. Hierbei werden die drei Hauptregionen Mittel- und Osteuropa, China sowie Indien ähnlich profitieren, wobei Mittel- und Osteuropa schon heute deutlich größere Volumina angezogen hat als die

asiatischen „Konkurrenten“. Somit wird Mittel- und Osteuropa mit Abstand die bedeutendste Beschaffungsregion bleiben, wenn nicht gar die Position ausbauen können.

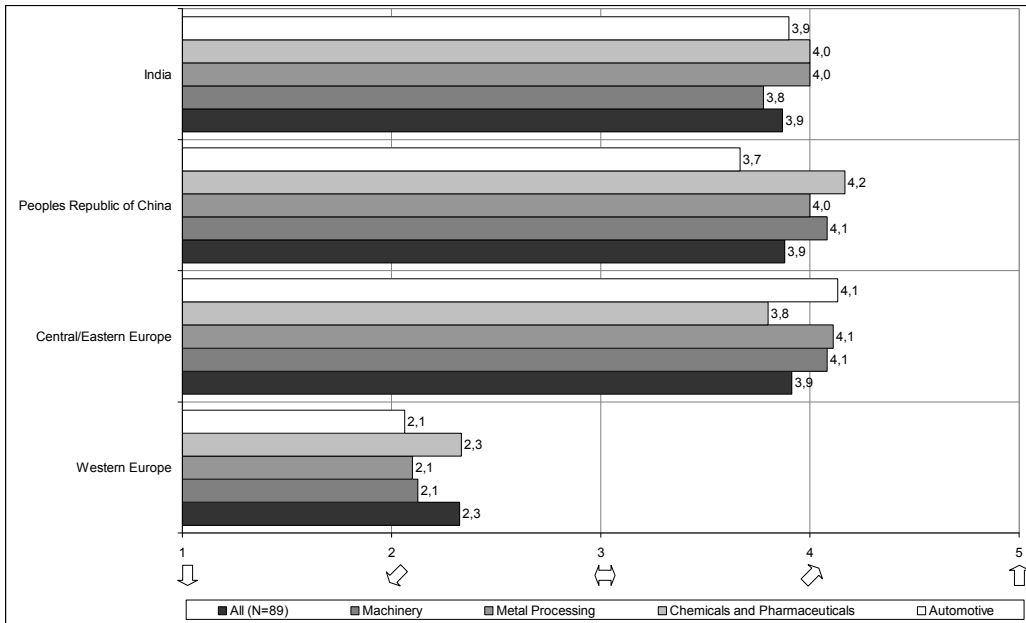


Abbildung 1-4: Entwicklungstrend für die Beschaffungsregionen für in Westeuropa verbrauchte Güter

### Hauptmotivationsgrund: Kostenersparnis

Für in Westeuropa basierte Unternehmen ergab sich ein klares Bild für die zugrunde liegenden Motive hinsichtlich ihres internationalen Einkaufs: 84,3 % der befragten Unternehmen gaben an, dass die Erzielung von Kosteneinsparungen eine große oder sehr große Motivation für die internationale Beschaffung bildet. Alle anderen Gründe (vgl. Abbildung 1-5) wurden im Durchschnitt als neutral oder von geringerer Bedeutung bewertet. Lediglich die Chemie- und Pharmaindustrie weicht dabei in einigen Punkten vom Durchschnitt signifikant ab, u. a. weil bestimmte Rohstoffe und Produkte in Westeuropa nicht verfügbar sind.

Ein weiterer wenn auch deutlich weniger bedeutender Grund für die Beschaffung aus anderen geographischen Regionen kann bei Produkten mit technisch überschaubarer Komplexität konstatiert werden. Hier soll zumeist die Abhängigkeit von bestehenden Beschaffungsquellen verringert werden. Alle anderen Punkte sind als klares Votum für den Beschaffungsmarkt Westeuropa aufzufassen – aufgrund von technologischen, qualitativen oder zeitlichen Aspekten wird kaum der Schritt in andere Beschaffungsmärkte getätigt. Interessanterweise spielt die Verkaufssicht für die eigenen Produkte als Argument für International Sourcing bei den meisten Unternehmen keine große Rolle – weder um neue Märkte zu erschließen, noch um Local-Content-Vorschriften gerecht zu werden.

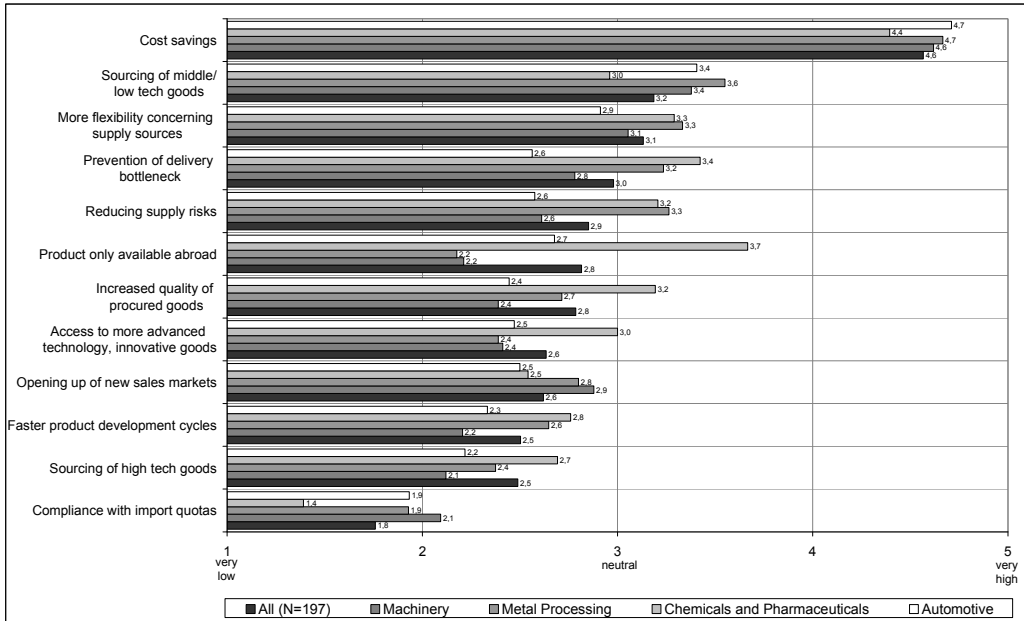


Abbildung 1-5: Motivationsgründe für International Sourcing

Die befragten Unternehmen sehen lediglich geringes Potenzial für Kosteneinsparungen in Westeuropa (vgl. Abbildung 1-6). Einzig die Chemie- und Pharmaindustrie bewertet dies leicht positiv. Das höchste Potenzial für Kosteneinsparungen wird China und Indien zugesprochen, wobei Indien z. B. im Automobil-Sektor sogar etwas höher als China eingeschätzt wird.

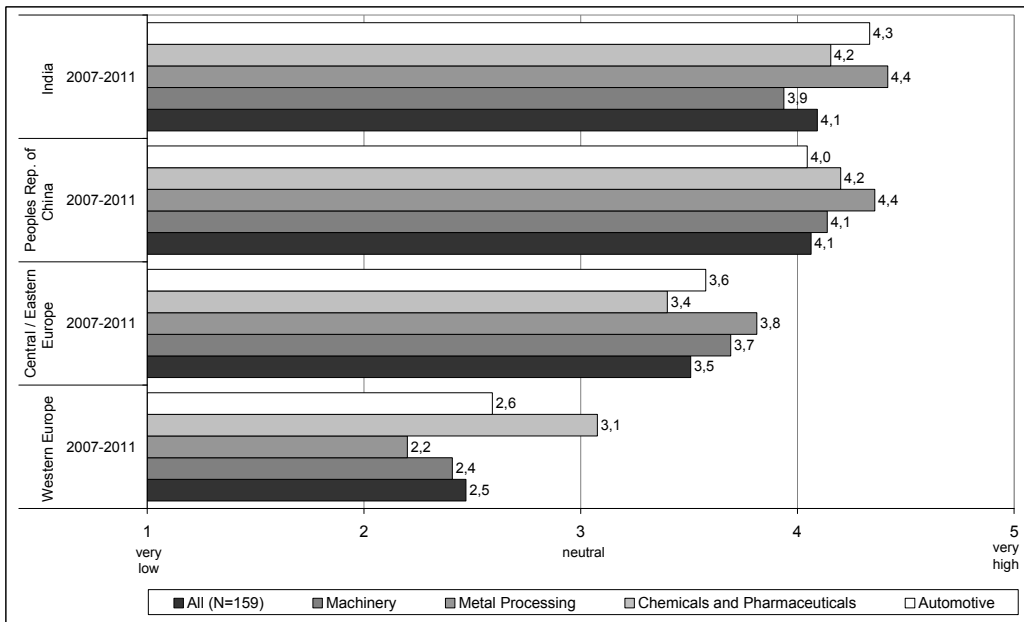


Abbildung 1-6: Erwartete Kosteneinsparungen in Beschaffungsmärkten



Mit Ausnahme der Chemie- und Pharmaindustrie, die offenbar ein ähnliches Preisniveau in „Gesamt“-Europa vorfindet oder erwartet, sehen die Unternehmen für Mittel- und Osteuropa noch attraktive Kostenpotenziale, die zwar nicht so hoch wie in Asien, jedoch auch in den nächsten Jahren als attraktiv eingeschätzt werden. Allein die Automobilindustrie sieht die Potenziale leicht rückläufig.

## 1.2 Optimierung globaler Wertschöpfungsnetzwerke

### Total-Cost-of-Ownership

Dass bei aller Fokussierung auf Kosteneinsparungen die einseitige Sicht auf die Einstandspreise zu betriebswirtschaftlich unsinnigen Entscheidungen für oder gegen einen Lieferanten führen kann, scheint in vielen Unternehmen mittlerweile erkannt worden zu sein. Unsicherheit besteht zumeist dahingehend, wie die so genannten „Total-Cost-of-Ownership“ zu berechnen sind. Letztendlich kann jedes Projekt durch Einbeziehung oder Vernachlässigung von Kostenbestandteilen schlecht- oder schönerechnet werden.

TCO-Analysen basieren auf der Überlegung, dass bei einer vollständigen Bewertung der Kosten eines Beschaffungsgutes nicht nur der Einstandspreis, sondern alle Kosten, die bei der Beschaffung, der Nutzung, der Wartung bzw. Instandhaltung und ggf. der Rücknahme anfallen, berücksichtigt werden sollten. Zu beachten ist dabei, dass Kosten der Beschaffungsmarkterschließung und Lieferantenrecherche den Charakter von „sunk costs“ bekommen, sobald das Geld ausgegeben ist, sodass diese bei der letzten Lieferantenauswahl nicht nochmal in Anschlag gebracht werden dürfen, sondern nur vorab bei der Entscheidung für oder gegen die Erschließung neuer Märkte und der damit verbundenen Aktivitäten.

Die Aufzählung möglicher TCO-Kostenbestandteile macht deutlich, dass die Gesamtkosten eines Beschaffungsgutes viele Komponenten haben können. Insbesondere die der Transaktion nachgelagerten Kosten zeigen, wie drastisch sich die Vernachlässigung der Produktqualität auswirken kann. Die Kosten der Transaktion hängen nicht nur vom Einstandspreis, sondern wesentlich von der Qualität des

#### *Kosten vor der Transaktion*

- Individuelle Beschaffungsregion-/Lieferantenanalyse
- Lieferantenevaluation und -qualifizierung
- Produktevaluierung/Musteranalyse
- Verhandlungsprozess
- Vertragsschluss und weitere Vereinbarungen
- EDV-Einbindung des (neuen) Lieferanten

#### *Kosten der Transaktion*

- Einstandspreis, inkl. weiterer Konditionen
- Bestellvorgang und -übermittlung
- Auslieferungsprozess
- Zölle/Ausfuhrdokumentationen
- Versicherungen
- Fakturierung und Zahlung
- Warenannahme und -prüfung
- Retouren, Reklamationen
- Tracking and Tracing, Kontrolle

#### *Kosten nach der Transaktion*

- Materialbedingte Produktionsausfälle
- Materialbedingter Ausschuss
- Materialbedingte Einsatzfehler beim Kunden
- Materialbedingte Reparaturen
- Goodwill- und Reputationsverluste beim Kunden
- Materialbedingte erhöhte Instandhaltungsfrequenz

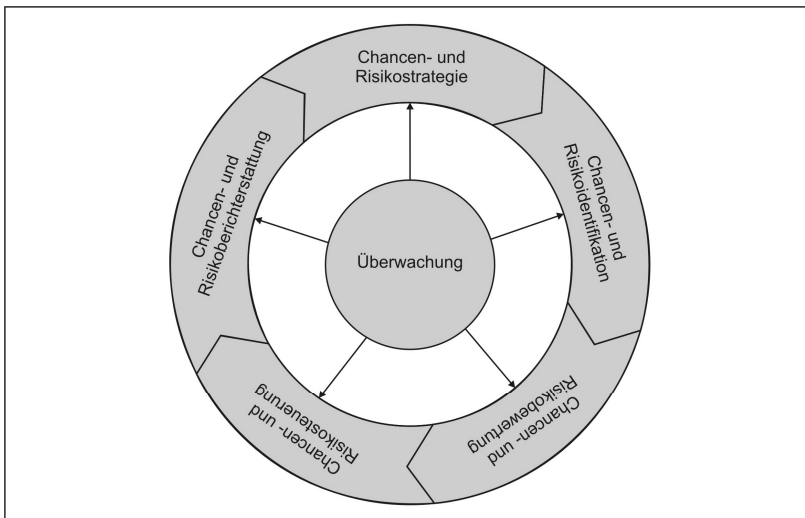
**Tabelle 1-1: Mögliche TCO-Bestandteile**

Beschaffungsgutes und der Qualität und Zuverlässigkeit des Transports durch den beauftragten Logistikdienstleister ab. Das beschaffende Unternehmen kann durch ein qualitativ hochwertiges Management des Beschaffungsprozesses bzw. der gesamten Wertschöpfungskette zu einer deutlichen Senkung von Risiken und Kosten beitragen.

### Einbeziehung zukünftiger Entwicklungen

Problematisch bei der Bewertung mittels eines TCO-Ansatzes ist, dass dieser in seiner „klassischen“ Form nur zeitpunktbezogen die anfallenden Kosten misst bzw. abschätzt. Kunden-Lieferantenbeziehungen sind jedoch im Zeitablauf dynamischen Veränderungen ausgesetzt, sodass eine Vorteilhaftigkeit heute sich morgen schon ins Gegenteil wenden kann oder umgekehrt. Für eine fundierte Entscheidung ist es demzufolge notwendig, Chancen und Risiken zukünftiger Entwicklungen mit einzubeziehen.

Somit ist zunächst systematisch (vgl. Abbildung 1-7) zu ermitteln,<sup>2</sup> welche Faktoren Einfluss auf die Supply Chain und die damit verbundenen TCO haben. Die potenziellen Risiken (und die damit verbundenen Chancen) sowie die bisher in dem Zusammenhang vorgesehenen Maßnahmen müssen dazu eruiert und in einem (Chancen- und) Risikokatalog zusammengefasst werden. Grundsätzlich sind dabei firmeninterne Risiken (z. B. Absatzschwankungen), Supply-Chain-Risiken (z. B. Lieferanten induzierte Risiken, Risiken der Sublieferanten, Risiken der Logistikdienstleister) und externe Risiken (z. B. Naturkatastrophen, Handelsbarrieren, Wettbewerber) zu berücksichtigen. Diese Risiken müssen nachfolgend bewertet und Maßnahmen zur Steuerung festgelegt werden. So kann bspw. durch Financial Hedging das Währungsrisiko ausgeschlossen werden.



**Abbildung 1-7: Systematischer Risikomanagementprozess**

<sup>2</sup> Vgl. Wels, A.: Quantifizierung von Lieferzeitabweichungen zur Unterstützung eines effektiven Supply Chain Risikomanagements, 2008, S. 82 ff.

Maßnahmen zur Risikosteuerung verursachen zuordenbare Kosten und können somit im TCO-Ansatz direkt berücksichtigt werden. Dabei muss man sich allerdings darüber im Klaren sein, dass eine vollständige Risikovermeidung in der Regel keine geeignete Strategie darstellt, da dies prohibitive Kosten nach sich ziehen dürfte. Unsicherheiten stellen zudem (negative, kostenerhöhende oder Ertrag senkende) Risiken einerseits und Chancen (positive Risiken, die entsprechend erfolgssteigernd wirken) andererseits dar. Wie an der Börse, gibt es größere Erträge in der Regel nur in Kombination mit höheren Risiken. In jedem Fall empfiehlt es sich, ein systematisches Risikomanagement zu betreiben.

Hierzu müssen Annahmen getroffen werden, wie sich die nicht oder nur sehr indirekt und schwach steuerbaren Kostenbestandteile in den kommenden Jahren entwickeln könnten („Best case“ vs. „Worst case“). Durch die Diskontierung der jeweiligen TCO-Zeitreihen auf den Bezugszeitpunkt erhält man für die verschiedenen Szenarien TCO-Barwerte, die miteinander verglichen werden können, um die längerfristig (gemäß Prognose) optimale Entscheidung zu treffen. Auch wenn diese Ergebnisse mit Unsicherheiten behaftet sind, helfen sie, den Blick auf die Nachhaltigkeit einer Entscheidung zu lenken und für die in Zukunft zu beobachtenden wesentlichen Einflussfaktoren zu schärfen.

### **Ganzheitliche Optimierung**

In vielen Unternehmen ist über die letzten Jahre Stück für Stück ein weltweites Wertschöpfungsnetzwerk entstanden. Allzu oft wurden dabei Entscheidungen getroffen, deren Auswirkungen auf das gesamte Netzwerk kaum oder nur partiell überprüft wurden. So können mit Hilfe der oben aufgeführten TCO-Analyse zwar verschiedene Alternativlieferanten für den Bezug eines Zulieferteils aus China nach Europa durchgerechnet werden. Ob aber die vorherige Komplettierung zu einer Baugruppe in Asien und erst nachfolgende Verbringung nach Europa oder gleich in andere weltweite Absatzmärkte sinnvoller ist, sprengt schnell den Rahmen der Analysemöglichkeiten.

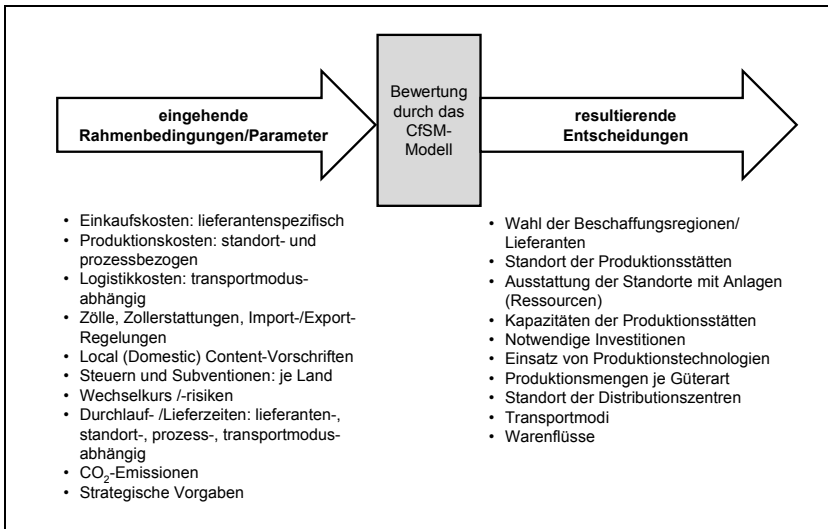
Häufig liegt ein Versorgungsnetz vor, das in der Regel strukturell weit entfernt vom Optimum liegt. Hier und da punktuell Bestände zu reduzieren, ist häufig zu kurz gesprungen. Es muss systematisch überprüft werden, ob die Warenflüsse in der aktuellen Form optimal zum Unternehmenserfolg beitragen. Nicht zuletzt werden – wenn momentan auch etwas untergeordnet – zunehmend auch ökologische Aspekte wie CO<sub>2</sub>-Emissionen eine Rolle spielen und entsprechenden Einfluss auf die Netzwerkgestaltungen ausüben.

Aufgrund der Komplexität können solche Problemstellungen häufig nur mit Optimierungsmodellen bewältigt werden. Das grundsätzliche Vorgehen soll im Folgenden an einem Software-Tool verdeutlicht werden, das im CfSM entwickelt wurde.<sup>3</sup>

---

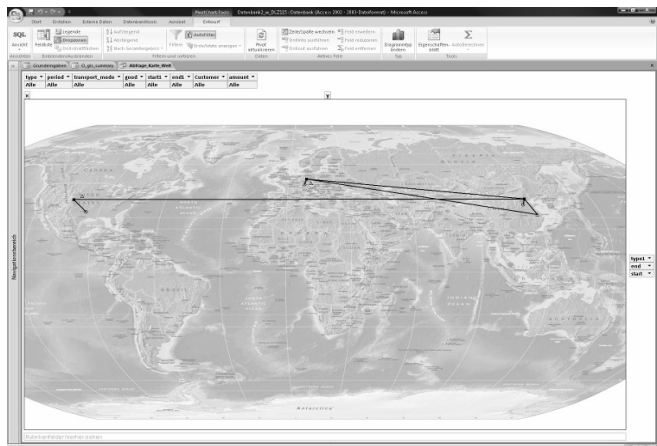
<sup>3</sup> Vgl. Kohler, K., Global Supply Chain Design, 2008.

Basis des Tools zur Optimierung des Global Supply Chain Designs bildete ein lineares Modell, das wahlweise diskontierte Free Cash Flows oder diskontierte TCOs maximiert bzw. minimiert. Parallel dazu können Durchlaufzeit und CO<sub>2</sub>-Emissionen optimiert werden. Berücksichtigt werden können eine Vielzahl von Rahmenbedingungen und Parameter, die beim internationalen Einkauf eine teilweise bedeutende, da nicht unerhebliche Kosten verursachende Rolle spielen. Diese sowie die resultierenden Entscheidungen sind in Abbildung 1-8 dargestellt.



**Abbildung 1-8: Inputparameter und resultierende Entscheidungen des CfSM-Modells**

Parallel zur Optimierung lassen sich durch Sensitivitätsanalysen (vgl. Abbildung 1-10) diejenigen Parameter ermitteln, die wesentlichen Einfluss auf das optimale Design ausüben. Zudem können durch die unaufwändige Variation der Eingangsparameter verschiedene Szenarien erstellt und so diverse bedeutende Fragen beantwortet werden, z. B. wie sich das Netz verändert, wenn Fertigungsschritte verlagert werden oder sich Arbeitskosten ändern, wie ein neuer Lieferant die CO<sub>2</sub>-Emissionen der Supply Chain beeinflusst oder ab welchem Transportkostenniveau sich die Lieferströme verändern.



**Abbildung 1-9: Visualisierte Warenströme**

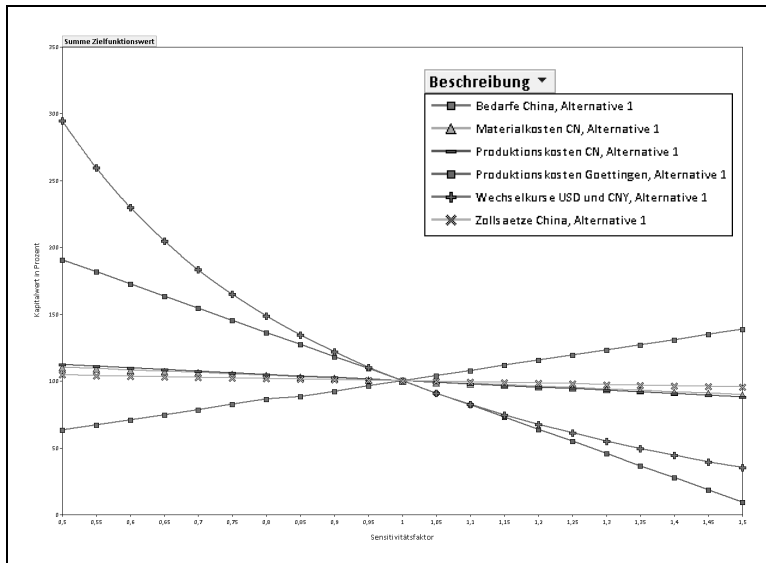


Abbildung 1-10: Sensitivitätsanalyse

### 1.3 Fazit

China ist für viele Unternehmen ein bedeutender Teil des globalen Wertschöpfungsnetzwerkes geworden oder auf dem besten Wege dahin – sei es im Rahmen von Produktionsstätten vor Ort und deren Versorgung oder dem Bezug von Waren und Dienstleistungen aus dem Reich der Mitte. Diese Versorgungsnetzwerke sind in den letzten Jahren stetig komplexer geworden. Häufig haben jedoch die Analysetools in den Unternehmen nicht Schritt halten können. Nicht nur, dass hier häufig enorme Kostensenkungspotenziale schlummern, ebenso ist es nahezu unmöglich, die Auswirkungen von Störungen im Netz, z. B. durch die Insolvenz eines Lieferanten, zu beurteilen. Mögliche Vorgehen, um durch einen systematischen Analyseprozess hier Abhilfe zu schaffen, wurden – auf verschiedenen Komplexitätsebenen von der einfachen TCO-Betrachtung bis hin zum Global Supply Chain Design – in diesem Beitrag vorgestellt.

Im Chinesischen setzt sich der begriff Krise aus Gefahr und Chance zusammen: Nur wer auf Krisen gut vorbereitet ist, kann auf diese zielgerichtet reagieren und hoffentlich gestärkt daraus hervorgehen sowie seine Chancen nutzen!

#### Literatur:

Kohler, K.: Global Supply Chain Design, Estenfeld 2008.

Wels, A.: Quantifizierung von Lieferzeitabweichungen zur Unterstützung eines effektiven Supply Chain Risikomanagements, Estenfeld 2008.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>China als Teil des globalen Wertschöpfungsnetzwerks</b>	<b>15</b>
	<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
<b>2</b>	<b>Politik und Gesellschaft in der VR China</b>	<b>27</b>
1.1	Basisinformationen	27
1.2	Kurzer Abriss der Geschichte	33
2.1	Chinas Politik im Wandel	35
	<i>von Jörn-Carsten Gottwald</i>	
<b>3</b>	<b>Die Wirtschaft in der VR China</b>	<b>47</b>
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

<b>4 BME in der VR China: Support für alle Beteiligten der Supply Chain</b>	<b>75</b>
<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
<b>5 Beschaffungsaktivitäten in der VR China</b>	<b>87</b>
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	<b>Erfolgreicher Gusseinkauf in China</b>	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	<b>Textilbeschaffung in Hongkong</b>	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	<b>Geschäftsprozess- und IT-Outsourcing in die VR China</b>	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	<b>Einkaufen in China – Vergleich des Yangtse-Deltas und des Perfluss-Deltas</b>	157
	<i>von Jürgen Kracht und Thaddäus Müller</i>	
5.1.8.1	<i>Das Südchinesische Perfluss-Delta – Workshop of the World</i>	158
5.1.8.2	<i>Das Yangtze River Delta – Powerhouse Chinas</i>	161
5.2	<b>Langfristiger Beschaffungserfolg</b>	165
5.2.1	<b>Nachhaltige Beschaffung</b>	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	<b>Lieferantensourcing, -auswahl und -bewertung</b>	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	<b>Qualitätssicherung bei der Beschaffung aus China</b>	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	<b>Qualitätssicherungsvereinbarungen aus juristischem Blickwinkel</b>	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	<b>BME QualitySourcing.com – Lieferantenidentifikation in China</b>	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	<b>Expediting – aktive Terminüberwachung des Goldenen Drachen</b>	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	<b>Strukturelle Umsetzung des Chinaeinkaufs</b>	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	<b>Gründung von Einkaufsgesellschaften in der VR China</b>	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	<b>Produkt- und Markenpiraterie in der VR China</b>	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	<b>Rahmenbedingungen der Beschaffung</b>	238
5.3.1	<b>Rechtliche Aspekte bei der Warenbeschaffung in der VR China</b>	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	<b>Strukturierung steueroptimierter Beschaffungsmodelle in China</b>	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	<b>Zollverfahren</b>	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
<b>6</b>	<b>Investieren und unternehmerische Aktivitäten</b>	<b>283</b>
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
<b>7</b>	<b>Statements und Praxisberichte</b>	<b>360</b>
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
<b>8</b>	<b>Interkulturelle Aspekte</b>	<b>381</b>
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
<b>9 Messen, Kontakt- und Informationsstellen</b>	<b>402</b>
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
<b>Autorenverzeichnis</b>	<b>409</b>