

■ SOURCING

Was spricht eigentlich noch für China?

Nüchtern betrachtet: **Die Liebesbeziehung ist vorbei.** Einst als **hochattraktive Braut** gepriesen, hat der **Beschaffungsmarkt China** bei vielen Einkäufern **an Anziehungskraft eingebüßt.** Wie viel kann man von **Gefährten** verlangen? Welche **Kompromisse** geht man ein? Und wo auf der Welt warten andere **potenzielle Business-Partner**?

EIN BEITRAG VON SABINE URSEL*

Ein schwächelnder Binnenmarkt bei steigenden Löhnen, Insolvenzen, Überkapazitäten, Immobilienblase, Schattentbanken – Chinas Wirtschaft ist in der Realität angekommen. Vorsichtig ausgedrückt: Man bewegt sich in äußerst volatilem Umfeld. Auch staatlicher Dirigismus vermag dem sozialistischen Wirtschaftssystem marktwirtschaftlicher Prägung derzeit keine tragenden Flügel mehr zu verleihen. „Der Jumbo ist gelandet“, textete das Magazin „Spiegel“ in seiner Online-Ausgabe vom 20. Januar. Gerade einmal 7,4 Prozent betrug die Wachstumsrate im vergangenen Jahr – die schwächste seit 24 Jahren. Für 2015 rechnet die Weltbank mit 7,1 Prozent. Tendenz sinkend. Hinter dieser scheinbar vergleichsweise noch immer beeindruckenden Zahl verbergen sich diverse Interdependenzen, die (auch) ausländischen Unternehmen Sorge bereiten. Rund 400 österreichische Firmen haben Fabriken in China. 2.400 Unternehmen führt die Deutsche Handelskammer in China in ihrer Mitgliederliste. BUSINESS+LOGISTIC fragte Einkaufsentscheider nach Einschätzungen,

Maßnahmen, Strategien, Potenzialen, Risiken und Alternativen.

Bahn springt auf den Zug

Schlagzeilen machte zuletzt die Deutsche Bahn (DB) mit der Absicht, im Herbst ein Einkaufsbüro in Beijing zu eröffnen. Während andere europäische Konzerne teilweise seit Jahrzehnten an diversen Standorten in China operieren, springt die DB erst jetzt auf den Zug. Das Einkaufsvolumen im Berichtsjahr 2014 betrug 23,2 Milliarden Euro (2013: 24,2 Milliarden Euro). Der Anteil des lokalen Volumens in Deutschland stieg, da sich hochvolumige Bestellungen bei ausländischen Bau- und Ingenieurdienstleistern sowie Schienenfahrzeugherstellern aus dem Vorjahr im Berichtsjahr nicht wiederholt hätten, heißt es im Konzernlagebericht. Nun gilt es also, Traditionslieferanten wie Siemens und Bombardier durch chinesische und japanische Wettbewerber Druck zu machen. Dieses Beispiel zeigt, dass Großunternehmen mittel- und langfristig nicht am Standort China vorbeikommen – alles eine Frage der jeweiligen Unterneh-

mensstrategie. Nächstes Beispiel, anderer Ansatz: Blickt man auf die Automobilbranche, dann erfährt man hinter vorgehaltener Hand, dass viele namhafte europäische Zulieferer längst nicht mehr in dem Maße innerhalb Chinas aktiv wären, wenn es nicht das ungeschriebene Gesetz gäbe, sich direkt am Standort ihres OEM, also des strategischen Kunden, anzusiedeln, selbst in entlegeneren Provinzen mit großen Strukturproblemen. Die hohen Qualitätskriterien und Standards des OEM hat der Zulieferer dann bei chinesischen Unterlieferanten einzufordern – in dieser Branche eine oftmals mühsame Angelegenheit angesichts einer überschaubaren Anzahl entwicklungsfähiger Anbieter und Mitarbeiter mit Entwicklungspotenzial außerhalb eines bestimmten Radius. Im besten Fall kommt es bei manchen Protagonisten zu einer Hassliebe zum Standort China, um im Eingangsbild zu bleiben.

Unterschiedliche Bewertungen

Maresi Austria (Stammsitz Wien) nutzt einen Positivtrend – und der spricht für die

asiatische Küche. Das Unternehmen, auch in Ungarn, Tschechien, der Slowakei und Rumänien aktiv, agiert in China hauptsächlich an der Ostküste. Das Nahrungs- und Genussmittelunternehmen hat hier in den vergangenen Jahren sein Hauptaugenmerk auf Qualitätsmanagement und Lebensmittelsicherheit gelegt. Sylvia Völker, Head of Supply Chain Management bei Maresi Austria, verweist auf die „Bedeutung des lokalen Bezugs, der auf Basis des Nachhaltigkeitsgedankens eine übergeordnete Rolle spielt“. Probleme bei Qualität und Just-in-time seien zumindest in ihrem Umfeld bei chinesischen Lieferanten nicht ausgeprägter als bei europäischen. „Ein Erfordernis ist allerdings noch, aus der beträchtlichen Anzahl an Firmen den geeigneten Lieferanten durch Auditierungen zu selektieren. Weitere Herausforderung ist die lange Vorlaufzeit in der Beschaffung“, so Völker. Eine Lösung sei hier die Optimierung der Mengenplanung. Die immer wieder beklagte Fluktuation der Mitarbeiter bei chinesischen Lieferanten hat sich nach Ansicht Sylvia Völkers in den vergangenen Jahren verbessert. „Arbeitszeugnisse werden bei einem Wechsel zunehmend wichtiger“, sagt die Supply-Chain-Expertin.

Indirekter Einkauf. Die Peiker Acoustic (Stammsitz Friedrichsdorf bei Frankfurt), Teil der Peiker-Firmengruppe mit Niederlassungen in Berlin/Teltow, Frankreich, den USA und Mexiko, startete 2010 den indirekten Einkauf in China via Händler, 2013 wurde eine Tochtergesellschaft gegründet, die Peiker (Shanghai) Automotive Technology. „Für uns rückt Gesamt-Asien stärker in den Fokus. China nimmt für unser Unter-

nehmen eine große Rolle ein, wir werden die Bezüge ausbauen“, berichtet Alexander Wiefett, bei Peiker Leiter Einkauf Elektronik und Head of Sourcing sowie Executive Director der China Ltd. Wiefett nennt reduzierte Sprachbarrieren und die verbesserte Infrastruktur als positive Faktoren. Dem gegenüber stünden große Entfernungen, Zeitverschiebungen, aber auch Intransparenz des Marktes, zunehmende regulatorische Hemmnisse und die Schwierigkeit, zuverlässige langfristig orientierte Lieferanten zu finden. Durch Visualisierung der Lieferkette versuche man, Risiken zu identifizieren, bevor es zur Beeinträchtigung der Kerngeschäfte kommt.

unter Druck geraten. Die Wettbewerbsbedingungen in China hätten es für Swarovski „zunehmend schwierig gemacht, mit den eigenen hohen Ansprüchen an Geschäftsethik und Qualität kostendeckend zu produzieren“, heißt es. Rund 90 Millionen Euro sollen nun in den Ausbau der Produktionsinfrastruktur in Wattens fließen.

Was sich rechnet und was nicht

Wer innerhalb Chinas für den dortigen Absatz beschafft (local for local) oder China als Brückenkopf in andere ASEAN-Staaten begreift (local for global), dürfte nach wie vor halbwegs auskömmliche Bedingungen vorfinden. „Hingegen ist das das bloße

„ DAS BLOSSE SOURCING IN CHINA OHNE EIGENE PRODUKTIONSSTÄTTEN, ETWA FÜR DIE HEIMATMÄRKTE DEUTSCHLAND ODER ÖSTERREICH, IST IN VIELEN FÄLLEN NICHT MEHR LUKRATIV. “
Anton Pietsch, GM Office Shanghai, BME (Deutschland)

Swarovski (Stammsitz Wattens) verkündete am 26. Februar, nach einer umfassenden Überarbeitung der internationalen Produktionsstrategie in den vergangenen Monaten die Produktion künftig am Stammsitz Wattens sowie im neuen Werk in Serbien zu konzentrieren. Die Auslandswerke in China (Jingshang, Provinz Shandong) und Tschechien werden geschlossen. Das Unternehmen setzt die 2012 eingeschlagene strategische Neuausrichtung fort und reagiert nun auf die anhaltend schwierigen Marktbedingungen. Das Komponentengeschäft sei durch internationalen Billigwettbewerb in den vergangenen Jahren zunehmend

Sourcing in China ohne eigene Produktionsstätten, etwa für die Heimatmärkte Deutschland oder Österreich, in vielen Fällen nicht mehr lukrativ“, sagt Anton Pietsch, General Manager im Office Shanghai des deutschen Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME). Ausnahme: strategisch wertvolle Produkte oder Komponenten. Pietsch weiß aus Gesprächen mit europäischen Einkäufern, dass viele von ihnen Alternativregionen in Erwägung ziehen bzw. Bezüge bereits verlagert haben: „Zumindest unter Lohnkostengesichtspunkten kann Beschaffung in Korea, Vietnam, Thailand oder Myanmar mehr Sinn

FOTO: © NOMAD_SOUL - FOTOLIA.COM

machen“, so Pietsch. Auch der Automobilzulieferer AVL List in Graz bevorzugt die Strategie „local for local“. „Wir sind weltweit da, wo unsere Kunden sind, in China sind das die Standorte Beijing, Shanghai und demnächst Tianjin“, sagt Dr. Christian Haring, Director Global Supply Chain Management und Präsident des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ). AVL betreibt in China kein Single Sourcing und fertigt hier derzeit auch keine hochkomplexen Geräte und Anlagen. Haring: „Mitteleuropa und die USA haben sich bei Projekten als günstiger erwiesen.“

Bei Qualität am Ball bleiben

Zumindest in den industriell hoch entwickelten Ballungsräumen rund um die Metropolen Shanghai, Beijing, Guangzhou und Shenzhen (Yangtze-Delta, Bohai-Region, Perlfuss-Delta), wo die große Mehrheit der

Branchenverteilung* - Frage: Was ist Ihre Kernbranche?

Maschinenbau	26,4%
Automobil	14,3%
Anwaltskanzlei	9,0%
Chemie	6,0%
Elektronik	6,0%
Kunststoff/Metall	5,3%
Finanzen/Versicherungen	4,6%
Bau	4,3%
Konsumgüter	3,4%
IT/Telekommunikation	3,1%
Logistik	3,0%
Medizin	2,8%
Umweltschutz	1,8%
Luftfahrt	1,4%
Tourismus	1,1%
Pharmazie	0,2%
Andere	7,3%

* Geschäftsklimaindex 2014, Deutsche Unternehmen in China. German Chamber of Commerce in China (AHK)

österreichischen und deutschen Unternehmen operiert, haben viele chinesische Chefs mittlerweile begriffen, dass sie nur dann gute Geschäfte mit Auslandsfirmen machen, wenn sie den hohen Anforderungen ihrer Auftraggeber gerecht werden. Motto: Keine Toleranzen bei Toleranzen. Dennoch: Nicht nur Stefan T. Schwaab, Mitglied der Geschäftsleitung beim Anlagenbauer China First Heavy Industries (Stammsitz Fulardji), hält die Themen Qualität, Zuverlässigkeit, Vertrags- und Termintreue „weiterhin für die größten Prozessherausforderungen“. „Die Qualität hat sich verbessert, aber oft werden Commitments nicht eingehalten“, berichtet Christian Haring. Das mache

auch weiterhin die Anwesenheit der eigenen Mannschaft erforderlich. „Alleine mit lokalen Mitarbeitern ist reibungsloses Qualitätsmanagement nicht zu schaffen“, weiß BME-Mann A. Pietsch. Unternehmen hätten aber zunehmend erkannt, dass permanente Unterstützung aus der Heimat und

MITTELEUROPA UND DIE USA HABEN SICH BEI PROJEKTEN ALS GÜNSTIGER ERWIESEN.

Dr. Christian Haring, Director Global Supply Chain Management AVL List

durch professionelle Partner erforderlich sei. Zugleich mahnt Pietsch mehr Verständnis der Kollegen in den heimischen Zentren für diese Langzeitproblematik an.

Verlagerung nach MOE und Nordafrika

„China bleibt als starker Absatzmarkt mit häufig lokaler Produktion ein wesentlicher Beschaffungsmarkt. Das Land werde allerdings immer mehr Bestandteil des wirtschaftlichen Großraums Asien mit einer weitgehend autarken Versorgungsstruktur“, so Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky, Lehrstuhlinhaber an der Universität Würzburg und Gründer des Centrums für Supply Management. Entsprechendes entwickle sich im europäischen und nordamerikanischen Raum. Globaler Kleineteiletourismus ist laut Bogaschewsky ein „Auslaufmodell“, nur wesentliche Komponenten und Komplettprodukte würden zukünftig zwischen den großen Wirtschaftsräumen ausgetauscht. Die Versorgung der europäischen Fertigungsstätten werde zunehmend von China nach Mittel-Osteuropa verlagert. Gründe: kürzere Wege, konkurrenzfähige Kosten bei gleichzeitig höherer Sicherheit hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen.

Tendenz abnehmend. Stefan T. Schwaab von China First Heavy hält China „immer noch für den wichtigsten Beschaffungsmarkt hinsichtlich der Anlagenbaubranche, aber in der Tendenz abnehmend“. Der gebürtige Ludwigshafener nennt Vietnam und Korea als Alternativen. „Die Türkei ist ein Thema, das viele Einkäufer interessiert, Portugal und Spanien werden immer wieder genannt, ebenso Tunesien bei arbeitsintensiven Tätigkeiten“, sagt R. Bogaschewsky. Klaus Probst, bis Mai 2015 Chef des global tätigen Kfz-Zulieferers Leoni mit 70.000 Beschäftigten, bezeichnete das Nordafrika-Engagement seines Unternehmens im Oktober 2013 im Magazin „Wirtschaftswoche“ als „alternativlos“. Leoni ist mit drei Werken größter privater Arbeitgeber Tunesiens.

Gefragt: Haudegen statt Newcomer

Die Anforderungen an die handelnden Unternehmen und Einkäufer haben sich in

China ständig erhöht. Quick Wins sind kaum mehr zu realisieren. Hinzu kommt, dass man nun neben den sinkenden Kostenvorteilen auch instabile Finanzverhältnisse bei Lieferanten und wachsenden Wettbewerbsdruck durch chinesische Konkurrenz mit Argusaugen zu beobachten hat. Unter-

nehmen versuchen Schwachstellen u.a. durch Maßnahmen wie Finanzratings, Aussteuern von Lieferanten, Trainings von Lieferanten und Mitarbeitern, aber auch durch Teambuilding, Beziehungspflege und den vermehrten Einsatz von Native Speakern zu begegnen. In China verantwortlich zu managen, ist beileibe kein Job mehr für Nachwuchskräfte oder ausgediente Kämpen, die man noch vor 15 Jahren gerne gen China als Expats entsandte. Heute sind erfahrene Haudegen an vorderster Front gefragt, die wissen, wie sie den Chefs der Lieferantenseite auf Augenhöhe begegnen, wann sie sich besser zurückhalten – und deren Meinung auch in der Heimat zählt.

Konjunktur und Löhne bereiten Sorgen

Egal ob Bekenntnis zum Standort China oder Tendenz zur Verlagerung: Die hier befragten Einkäufer zeigen sich angesichts der ständig steigenden Löhne, des Konjunk-



***Zur Autorin**

Sabine Ursel leitete von 2001 bis 2015 die Abteilung Kommunikation/Presse beim BME (Frankfurt/Main), seit April 2015 ist sie Journalistin und Kommunikationsberaterin mit Schwerpunkt Einkauf/Vertrieb. www.sabine-ursel.de

FOTO: SABINE URSEL

GAST-KOLUMNE

Einkauf 4.0 bedingt Qualifikation 4.0

Die alte, historische Frage im Einkauf, ob „Kaufmann oder Techniker“ ist seit Langem obsolet. Im Zeitalter der Digitalisierung von Produkten und Supply Chains ist eine neue Art der Qualifikation und der Ausbildung gefordert.

Im heutigen Zeitalter der direkten Kollaboration von Mensch zu Maschine und Maschine zu Maschine, in der sich Ersatzteilwirtschaft, Disposition, Early Supplier Involvement, Lieferantenintegration und Lieferanten-

sches, betriebs- und volkswirtschaftliches Wissen und Kenntnisse.

Wenn dies die – unbestrittenen – Qualifikationserfordernisse an den Einkauf sind, hat sich die

turverlaufs und der Wechselkursproblematik unisono besorgt. Viele Unternehmen haben Verträge auf Euro- und/oder Dollarbasis aufgesetzt oder switchen auf Dollar. BME-Mann A. Pietsch rät auch zu Kontrakten auf RMB-Basis, eine relativ neue Variante im Zahlungsverkehr, die sich zumindest im Mittelstand noch nicht durchgesetzt hat. Chinesische Lieferanten sind bei Abrechnung in ihrer Landeswährung oftmals zu Preiszugeständnissen bereit, weil sie besser kalkulieren können.

Das Klima wird rauer. Einkäufer sehen sich zunehmend mit Nachforderungen chinesischer Lieferanten konfrontiert. Bei Maresi Austria greifen in solchen Fällen interne Guidelines für Währungsmanagement und Nachverhandlungen. Manche Unter-

nehmen peilen ein riesiges Absatzpotenzial im Land selbst an, sie können sich nicht komplett aus Produktion und Beschaffung zurückziehen. Wer innerhalb Asiens an vielen Standorten operiert, ist freier und flexibler in seinen Entscheidungen. Teilverlagerungen bei Produktion und Bezug sind immer denk- und machbar, kosten allerdings auch Zeit, Nerven und Geld. Mittlerweile sind mehr Unternehmen in der Lage, ihre Vollkosten beim Global Sourcing zu berechnen, und zwar inklusive aller Logistikaufwendungen und den kompletten Managementkosten aller Beteiligten. Derartige Analysen konnten die Controller noch vor zehn Jahren nicht mal im Ansatz erstellen, weil Informationen nicht geordnet zusammengetragen wurden. Der bloße Blick auf

DIE QUALITÄT HAT SICH VERBESSERT, ABER OFT WERDEN COMMITMENTS NICHT EINGEHALTEN.

Dr. Christian Haring, Director Global Supply Chain Management AVL List

nehmen haben Natural Hedging-Maßnahmen verankert, andere hingegen verfügen über keine Absicherung bei Wechselkursrisiken. Noch hat die Flaute keine Auswirkungen auf die Performance der Lieferanten, aber sehr wohl auf die Materialpreise. Das Klima in China wird rauer, auch Befürchtungen hinsichtlich Spannungen innerhalb der chinesischen Bevölkerung wurden bei der Recherche zu dieser Geschichte genannt. Christian Haring verweist auf das angespannte Verhältnis zwischen Japan und China mit beiderseitigen Drohgebärden. Japan baut vor. „Für jedes japanische Werk, das in China entsteht, wird parallel eine Fabrik in Japan oder einem anderen Land errichtet, um im Krisenfall Produktion und Belieferung aufrecht erhalten zu können“, berichtet Haring.

Es kommt, wie immer, darauf an...

Welche Wege schlagen die Unternehmen ein? Eine allgemein gültige „vernünftige“ Strategie gibt es nicht. Große

Lohnkostenvorteile Chinas hatte so manchem Chef schlichtweg den Blick für das Wesentliche vernebelt. Und wer scheiterte, schob das gerne „den Chinesen“ in die Schuhe, was in Medien bereitwillig aufgegriffen wurde. China-Bashing war plötzlich „in“.

Heute sehen alle klarer. China ist ein noch immer in Teilen intransparenter, politisch geprägter Markt mit Ecken und Kanten, mit Risiken und Chancen, die es nüchtern ohne Scheuklappen und rosarote Brille abzuwägen gilt. Die Entscheidung darüber, was heute geht und morgen nicht mehr, unterliegt nicht allein pekuniären, sondern auch unternehmenspolitischen Kriterien. Wie gesagt: alles eine Frage der jeweiligen Unternehmensstrategie. Die Performance der Einkäufer wird angesichts vieler Kalamitäten zunehmend bedeutsam, insbesondere durch Bewertung globaler Märkte. China bleibt auf jeden Fall ein spannendes Betätigungsfeld. *



H. Pechek ist geschäftsführender Vorstand des BMÖ-Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich und Leiter der BMÖ-Akademie.

management radikal ändern und Verträge neu gestaltet werden müssen, in der Einkauf zu Managern der Big Data Ökonomie und zu Dirigenten im Internet der Dinge werden, ist Qualifikation 4.0 und damit auch Ausbildung 4.0 angesagt.

Neue Qualifikationsanforderungen

Einkäufer benötigen weit mehr als die bisher ausreichende dreifache Qualifikation, die folgende Bereiche umfasst: Technologie- und Technikwissen, vertragsrechtliches, urheberrechtliches und datenschutzrechtliches (IPR) Know-how und ökonomi-

Ausbildung an diesen zu orientieren und zwar eben auch in zeitgemäßer vernetzter Form, im ausgewogenen Mix aus externen Bildungsangeboten, digitalem, medienengestütztem Lernen und permanentem Training on the Job und Learning by Doing. Ob und wann Universitäten und Fachhochschulen diesen Ausbildungsbedarf erkennen und in ihren Studienplänen berücksichtigen, ist derzeit noch nicht klar ersichtlich, Anbieter berufsbegleitender Erwachsenenbildung sind hier – wie so oft – Vorreiter.

**Herzlichst
Ihr Heinz Pechek**

FOTO: BMO