



Bild: tang90246 -  
stock.adobe.com

## Sourcing-Strategie

# Einkaufen in China: Mitmachen oder verlagern?

Die stark angespannten Lieferketten bereiten Supply Chain Managern und Einkäufern schlaflose Nächte. Wie steuern die Verantwortlichen dagegen? Gibt es überhaupt für jedes Problem eine Lösung? Wir blicken auf Herausforderungen mit Schwerpunkt China.

**P**roduktionsstopps, eingeschränkte Logistikwege, Unmut in der Bevölkerung: Nicht nur der Wirtschaftsraum Shanghai ist betroffen. China ist in Zonen aufgeteilt – low risk, middle risk, high risk – in die nur unter jeweils verschiedenen Quarantänebedingungen ein- und ausgereist werden kann. „Ein Ende ist nicht abzusehen“, sagt Bernhard Weber, Repräsentant Baden-Württembergs in China und Vize-Vorsitzender des lokalen Chapter der Europäischen Handelskammer in China; EUCCC. Alle größeren Städte der Provinz Jiangsu sind oder waren in den vergangenen Wochen in mehr oder weniger strengen Lockdowns. In Nanjing wurde die gesamte Bevölkerung binnen einer Woche fünfmal getestet, bis die letzten Fälle verschwunden waren. „Die meisten Betriebe konnten allerdings produzieren, Büromitarbeiter sollten im Homeoffice arbeiten“, sagt Weber, der auch erster stellvertretender Vorstandsvorsitzender des China Netzwerk Baden-Württemberg (CNBW) ist. Er vermutet, dass der Zentralregierung langsam die Kontrolle entgleiten könne, wenn sie weiterhin an der Null-Fall-Politik festhalte. „Man schaut mit Sorge auf Hongkong, wo eine ähnliche Situation zur welthöchsten Sterberate durch Covid geführt hat. Eine ähnliche Situation wäre hier eine Gefährdung des Systems“, meint Weber.



*Die Null-Fall-Politik in China ist nicht mehr haltbar.*

Bernhard Weber,  
Repräsentant Baden-  
Württembergs in  
China

Günter Reider, bis vor kurzem Einkaufsleiter beim Seilhersteller Teufelberger in Wels (Österreich), berichtet von Lieferzeiten von zuletzt bis zu 18 Wochen nach Europa und 25 Wochen ins Werk in den USA (früher: circa fünf bis sechs Wochen). Ein Grund sind die Wartezeiten vor den US-Häfen. Vom Lockdown in Shanghai ist das Unternehmen betroffen, weil Container in der Logistikkette feststecken, Lkw-Fahrer fehlen und keine Übernahme von Containern und Verladung in den Häfen erfolgt.

## Lieferzeiten, Stahl, Fasern

Aufgrund der Ukraine-Krise kommt wieder mehr Stahl aus China nach Europa. Die europäischen Stahlwerke haben allerdings Probleme mit der Versorgung mit Kohle und Erzen und müssen darum teilweise die Produktion drosseln. „Das ist mit chinesischem Stahl nicht zu kompensieren, vor allem nicht bei hoher Qualität“, betont Günter Reider. Bereits seit 2015 habe Teufelberger die Beschaffung von Maschinen und Produkten aus Stahl in China aufgrund des damaligen Dollarkurses zurückgefahren – es gab eine Preissteigerung von über 20%, die sich allein aus Wechselkursänderungen ergeben hatte. Fasern (Polyester, Polyamid) kauft das Unter-

nehmen allerdings weiter in China. Einfacher Grund: Die wenigen Alternativen sind durch Stammkunden mehr als ausgelastet, und das hat an Teufelberger-Standorten in Europa und in den USA zu Produktionsstillständen geführt.

Auch Sicherheitsbestände sind endlich. Was tun, wenn Ressourcen schlichtweg nicht mehr verfügbar sind? Thomas Mademann, Geschäftsführer der GMVK meint: „Alles lässt sich substituieren, sofern man sich den Aufwand leisten will.“ Dieser steige freilich mit dem Grad der Abhängigkeit: „Systemlösungen aus Hard- und Software verursachen einen größeren Aufwand als Materialien. Eng wird es, wenn die fundamentale Nachfrage das fundamentale Angebot übersteigt.“ Bei Halbleitern sei eine Substitution temporär schwierig, bei Kabelbäumen hingegen nicht, vorausgesetzt, man könne selbst konfektionieren. Dr. Peter Schaumann, bis Ende 2021 Geschäftsführer bei Marquardt China (heute: Vice President Digitalization der auf Mechatronik spezialisierten Marquardt Gruppe), verweist auf die Möglichkeit des Re-Designs bei elektronischen Bauteilen, „wobei es auf Second-Source-Fähigkeiten ankommt“.

### Gegenmaßnahmen

Viele Unternehmen versuchen, verlängerte Lieferzeiten durch höhere Lagerbestände zu kompensieren. Das setzt freilich physische Verfügbarkeit voraus. Günter Reider hat – wo machbar – Toleranzen der Spezifikationen verändert, um die Zahl möglicher Lieferanten zu erhöhen. Bei der Suche nach alternativen Quellen war er bestrebt, möglichst ohne Seeweg auszukommen. Heiner Baerecke, Managing Director bei der Einwerk GmbH, rät zu Second Sources: „Die sind Pflicht, und das möglichst auf einem anderem Kontinent.“ Weitere Möglichkeiten zum Gegensteuern seien eine bessere Auslastung knapper, teurer Container oder ein Milkrun. Für Baerecke ist klar: „Die gestiegenen Kosten müssen an die Kunden weitergetragen werden.“

Thomas Mademann rät dazu, frühzeitig zu untersuchen, welche Teile den größten Einfluss auf den Deckungsbeitrag haben. Dann gehe es um zeitnahen Aufbau von Alternativen oder um Forward Sourcing. Seine Empfehlung: „Wenig geografische Cluster besetzen und Sources weiträumig verteilen. Der strikte Lockdown in Shanghai zeigt, dass räumliche Beschränkung von Produktionsstandorten beziehungsweise Quellen ein Risiko bedeutet.“ Professionelles Risikomanagement sei dringend angezeigt.

„Teams sollen sich mit Prävention und Krisenreaktion beschäftigen, aber nicht damit, wie sie an relevante Informationen kommen und wie ein Prozess der Risiko-steuerung zu gestalten ist“, sagt Heiko Schwarz, CEO der Riskmethods. Software verschaffe die unerlässliche Transparenz und biete zudem weitreichende Analytik, um präventiv agieren zu können. „Abhängig von der individuellen Situation zur Gefährdungslage und auch Kritikalität des Ereignisses auf das eigene Unternehmen lassen sich dann geeignete Maßnahmen umsetzen“, so Schwarz. Auf strategischer Ebene könne das auch bedeuten, dass eine Verlagerung der Liefernetzwerke in andere Regionen sinnvoll wäre – also auch weg von schwer zu kalkulierenden Standorten wie China oder nun auch Russland. Strukturelle Änderungen von Liefernetzwerken bedeuten laut Schwarz indes nicht zwangsläufig, dass sich die Komplexität verringere, „sehr wohl aber

geopolitische Risikoexponierung und strategische Abhängigkeiten“. Auch hier könne Risikomanagement die Standortplanung und das Supply Chain Design mit „wertvollen Einblicken“ unterstützen. Heiko Schwarz berichtet von Kundenunternehmen, die neue Standorte planten, um die Abhängigkeit von China zu reduzieren.

### Standortverlagerung?

Teufelberger hat in China keine Standorte, aber man müsse für dortige Lieferanten Alternativen finden, heißt es. Günter Reider hält es für möglich, „dass der Krieg in der Ukraine China in Bezug auf Taiwan motivieren könnte“. Dennoch bleibe nach derzeitigem Stand die chinesische Volkswirtschaft „natürlich vertriebsseitig von höchstem Interesse“. Die Verantwortlichen der Marquardt Gruppe gehen davon aus, dass Halbleiterkrise und Materialengpässe bei erschwelter Planbarkeit noch bis mindestens 2023 anhalten. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie in China beziehungsweise der Umgang damit und auch die Invasion in der Ukraine seien zwar noch nicht überschaubar. Langfristig habe man laut Vorstandschef Dr. Harald Marquardt aber „allen Grund zu großer Zuversicht“, und man rechne für die kommenden Jahren mit einem signifikanten Wachstum. „Eine Abkehr von China wird es definitiv nicht geben. China ist und bleibt wichtiges Standbein. Gerade haben wir dort die Erweiterung in Weihai unterzeichnet“, bekräftigt Dr. Peter Schaumann.

Grundsätzlich ist der Markt China offen, vor allem für Produkte in den durch die Regierung festgelegten Zukunftsbranchen. Nicht nur hier gilt es, sich mit den chinesischen Konditionen – vor allem auch den politischen – zu arrangieren. Wichtig ist, sich auch in chinesischen Verbänden zu engagieren, um gewahrt zu werden, wie die lokale Konkurrenz tickt und agiert. Generell sei aber zu bedenken, dass langfristige strategische Ausrichtungen nicht immer mit einer kurzfristigen Gewinnorientierung einhergehen könnten. Chinas Firmen hätten nun einmal einen größeren Heimatmarkt und politischen Support im Rücken. Webers Fazit: „Ausländische Unternehmen sollten die Welt in für ihre Branchen sinnvolle Regionen aufteilen und sicherstellen, dass ein Großteil der Wertschöpfung innerhalb einer Region abgebildet werden kann.“

ki ■

Autorin: Sabine Ursel



*Eine Abkehr von China wird es definitiv nicht geben.*

Peter Schaumann, Marquardt Gruppe, Vice President Digitalization



*Bei einigen Produkten aus China gibt es zu wenige Alternativen.*

Günter Reider, ehemals Einkaufsleiter Teufelberger, Reider Einkaufsconsulting



China hat wegen Corona wieder einige Städte komplett isoliert. Damit kann dort produziertes nicht mehr ausgeliefert werden.

Bild: Alexey Novikov - stock.adobe.com