

## Kontrolle ist besser

*Im Land der schier unbegrenzten Beschaffungsmöglichkeiten stehen attraktiven Einkaufskonditionen erhebliche Risiken gegenüber. Denn oft gelten Qualitätsstandards bereits als erfüllt, wenn das Endprodukt ungefähr mit der Bestellung übereinstimmt. Klare Kommunikation und regelmäßige Inspektionen helfen bei der Abwicklung.*

VON STEFAN FISCHER ❖ Die meisten Chinesen sind es gewohnt, Anweisungen zu erhalten und diese zu erfüllen. Eigenverantwortung wurde von ihnen bislang selten erwartet. Die Gründe hierfür liegen unter anderem im Ausbildungsniveau der Arbeiter in den Fabriken. Oft werden dort sogenannte Wanderarbeiter beschäftigt, also Bauern aus dem Hinterland, die nur für einen bestimmten Produktionsschritt angeleitet werden. Auf Anrieb werden die hohen Qualitätsansprüche deutscher Hersteller daher selten erfüllt. Um das dafür erforderliche Qualitätsbewusstsein beim Lieferanten zu erreichen, sollte das bestellende Unternehmen die folgenden vier Werkzeuge des Qualitätsmanagements anwenden: Lieferantenaudit, Bemusterung, In-Line Inspektion und Pre-shipment-Inspektion.

Das Lieferantenaudit wird anhand von Standardkriterien mit einer für China abgestimmten Bewertung durchgeführt. Besonders wichtig sind die Bereiche Produktionsprozess und Qualitätssystem. Basisanforderungen, wie Verfügbarkeit der erforderlichen Messgeräte, ISO-Zertifizierung und QS-Pläne, stehen im Vordergrund. Als etwas weniger wichtig sind die Bereiche Designmethoden und Erfahrung einzustufen. Auch der wirtschaftliche Hintergrund des Unternehmens mit Umsatz und Investitionsumfang spielt eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Dennoch empfiehlt sich eine Firmenrecherche bei der Administration of Industry and Commerce (AIC), um die Angaben des Unternehmens zu verifizieren.

### Kritische Parameter von vornherein festlegen

Die ersten Werkzeug- und Materialkosten fallen häufig bereits bei der Bemusterung an. Deshalb sollte sich der Auftraggeber zu diesem Zeitpunkt schon relativ sicher sein, ob der Lieferant das Fertigungsverfahren in der erforderlichen Qualität bei Dimensionen, Toleranzen, Oberflächenvergütungen und Härten beherrscht. Zusammen mit den Mustern vom Hersteller kann ein Erstmusterprüfbericht dabei helfen, auf die kritischen Parameter hinzuweisen. Wenn der Hersteller nämlich die gewünschten Werte korrekt gemessen hat, belegt er damit, dass er die Vorgaben selbstständig nachvollziehen kann.

Während der Produktionsphase sollte das bestellende Unternehmen sowohl angemeldet als auch un-





angemeldet In-Line Inspektionen durchführen. Die Werksbesuche dienen der Kontrolle des Produktionsfortschritts und der Einhaltung von Vorschriften für Serientests. Werden während der Inspektionen Abweichungen festgestellt, können diese frühzeitig behoben werden.

Im nächsten Schritt dienen Pre-Shipment-Inspektionen der quantitativen Prüfung von Stückzahl, Gewicht und Volumen der Ware. Auch die Verpackung sollte geprüft werden, um sicherzustellen, dass sie der Transportart entspricht. Zu-

*Vor der Verladung sollte das beauftragende Unternehmen Stückzahl, Gewicht und Volumen der Ware prüfen.*

sätzlich kann der Inspekteur die Verladung kontrollieren. Besonders bei heiklen Produkten ist es angebracht spezielle Vereinbarungen abzuschließen, die das Verladen auf oder unter Deck, die Verladung übereinander oder eine entsprechende Befestigung genau festlegen.

### Unabhängige Inspektoren

Bei Zahlung per Akkreditiv oder Überweisung an den chinesischen Lieferanten sollte unbedingt eine unabhängige Inspektionsfirma die Überprüfung der Lieferung vornehmen. Sie übernimmt damit sozusagen die Rolle des Käufers, der zum Zeitpunkt der Zahlung weit entfernt ist. Dadurch hat der Käufer die Sicherheit, dass er die bestellten Waren im vereinbarten Zustand bekommt. Bei der Übergabe an den Spediteur oder auch schon vor der Verpackung sollte die Ware überprüft und eventuell versiegelt werden. Dieses Qualitätsmanagement funktioniert effizienter, wenn es Organisationen vor Ort vornehmen. Sprachliche und mentalitätsbezogene Barrieren können so überwunden werden.

Oft ist es zudem preislich günstiger, die Wareneingangsprüfung nach China zu verlagern, anstatt in Europa durchzuführen. Werden Qualitätsprobleme so bereits beim Lieferanten erkannt, kann der Hersteller unverzüglich Maßnahmen zur Behebung der Mängel vornehmen. Auch ist die Sortierung und Überarbeitung bei chinesischen Löhnen billiger und die eigene Wareneingangskontrolle in Deutschland kann

reduziert werden. Bei Lieferungen mit dem Schiff aus China nach Europa sind mit sechs Wochen für den Transport von Tür zu Tür zu rechnen.

### Regelmäßige Firmenbesuche schaffen Vertrauen

Um Schwierigkeiten optimal begegnen zu können, ist ein gut strukturiertes lokales Lieferantenmanagement wichtig. Es besteht vornehmlich aus zwei Komponenten: Beziehungsmanagement und Lieferantenentwicklung. Besonders ersteres kommt der chinesischen Mentalität sehr entgegen. Denn gute Beziehungen zum Geschäftspartner sind in China oft wichtiger als ein Vertrag. Gegensätze zwischen westlicher und chinesischer Kultur werden überbrückt, indem man gezielt chinesische Verhaltensregeln anwendet. Die Beziehung zum Partnerunternehmen wird durch regelmäßige Firmenbesuche und den persönlichen Kontakt zu den Entscheidungsträgern aufgebaut. Aktives Interesse am anderen Unternehmen und der Kooperation vertiefen das Verhältnis.

Basierend auf dem Beziehungsmanagement folgt die Lieferantenentwicklung einem logischen Prozess. Dabei werden die Lieferanten anhand von fortlaufend Checklisten geprüft. Gegebenenfalls müssen Maßnahmen zur Weiterentwicklung definiert werden, um so einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess anzustoßen. Chinesische Hersteller nutzen diese Form der externen Unterstützung gerne, wenn sie gesichtsschonend vermittelt wird. Schon der frühere Staatspräsident der Volksrepublik, Deng Xiaoping, forderte seine Landsleute dazu auf, vom Westen zu lernen.

Bei der Beschaffung in China sollte ein deutsches Unternehmen mit ein oder zwei Produkten beginnen, um die Zusammenarbeit zunächst auszuprobieren. Die erreichte Kostenreduktion sollte sich bei den Produkten umfassend auswirken, die Herstellung erfolgreich und ohne Verwendung unbekannter Komponenten ablaufen. Alle Dokumente, zum Beispiel Zeichnung, Spezifikation, internationale Normen und Qualitätsbestimmungen, sollten in Englisch und in elektronischer Form verfügbar sein. Zudem ist es von Vorteil, ein Muster bereitzustellen. Für diese Qualitätssicherung sind einige Investitionen vonnöten. Diesen Kosten stehen jedoch enorme Einsparungspotenziale bei Wareneingang und Nachkontrolle, Reklamation, Ausschuss, Nacharbeit, Anlagenstillstand, Neuverpackung, Neuversand, Gewährleistung, Kulanz, Preisnachlässen, entgangenen Umsätzen, Lieferverzug, Dispositionsfehlern und vollen Lagern gegenüber.

Ebenso wichtig ist die Bereitschaft vonseiten des deutschen Auftraggebers, Zeit zu investieren. Chinesen bauen nicht vorrangig auf Verträge, sondern auf persönliche Beziehungen. Wer diesen Grundsatz berücksichtigt, kann mit höheren Erfolgsaussichten rechnen. Kurz gesagt: Wer den Gedanken des Qualitätsmanagements säht, erntet bei seinen chinesischen Partnern Qualitätsbewusstsein, Zuverlässigkeit und Interesse am gemeinsamen Geschäft. ❖

Stefan Fischer ist Geschäftsführer der Cisema GmbH, die Unternehmen umfassend bei der Beschaffung und Qualitätssicherung in China unterstützt. Kontakt: fischer@cisema.de; Tel.: 089-41617389-00

