

Qualitätssicherung bei der Beschaffung in China

Von Stefan Fischer, Geschäftsführer der Cisema GmbH in München

China ist das exportstärkste Land der Welt. Das gesamte Handelsvolumen belief sich in 2011 auf 3.642 Milliarden US\$, wovon 1.899 Milliarden US\$ auf den Export und 1.743 Milliarden US\$ auf den Import entfielen.

Die Exporte nach Deutschland von Maschinen, Fahrzeugen und deren Teilen, elektrischen und elektronischen Geräten, sowie chemischen Erzeugnissen entwickelten sich in den vergangenen Jahren erheblich stärker als Kleidung oder Spielzeug. Dabei werden sowohl die Bauteile als auch die Systeme zum großen Teil komplett in China hergestellt.

Die 17 größten Automobilbauer sind in China mit eigenen Werken vertreten und damit auch deren Zulieferer. Renault und Jaguar Land Rover schicken sich zudem gegenwärtig an, ihre eigenen Werke in Beijing und Wuhan aufzubauen. Große Einzelhändler, wie Walmart und Carrefour, kaufen in China jährlich Waren im Wert von mehr als zehn Milliarden US\$ ein. Das gilt auch für Elektronikkonzerne wie IBM und General Electric. Außerdem können chinesische Firmen in manchen Bereichen mit zunehmender Erfahrung im internationalen Geschäft aufwarten.

Dabei stehen den attraktiven Einkaufskonditionen erhebliche Risiken durch Qualitäts- und Zuverlässigkeitsprobleme gegenüber. Qualitätsbewusstsein ist in China keine Selbstverständlichkeit, sondern muss gemeinsam mit Lieferanten erarbeitet werden. Ein gut strukturiertes lokales Qualitäts- und Lieferantenmanagement ist Voraussetzung für den risikobewussten Chinaeinkauf.

In der Massenproduktion hat sich das chinesische Streben nach Vollkommenheit leider noch nicht durchgesetzt

Die niedrigeren Kosten für Löhne, Komponenten, Rohstoffe, Lagerung und Werkzeuge werden mit einem erhöhten Aufwand bei Vorbereitung, Reisen, Dokumentation, Kommunikation und Qualitätssicherung erkaufte. Dabei zählt China schon lange nicht mehr zu den niedrigstpreisigen der Billiglohnländer in Asien. Wer es ganz billig haben möchte, geht - wie die Chinesen selbst - nach Vietnam, Nordkorea, Myanmar oder Bangladesch. Dort werden Löhne deutlich unter dem Niveau der chinesischen Mindestlöhne,

die derzeit je nach Region bei etwa 100 bis 150 Euro pro Monat liegen, gezahlt.

Dennoch ergeben sich auch beim Einkauf in China erhebliche Preisunterschiede von bis zu 70 Prozent. Wer bereit ist, Abstriche zu machen und Handarbeit aus kleineren privaten Unternehmen in ländlicher Struktur, den sogenannten „Farmers Factories“, akzeptiert, sowie langfristige Verträge abschließt, kann in erheblichem Maße profitieren.

Umso wichtiger ist es, die in China um sich greifende nationale Standardisierung (GB Standards) zu berücksichtigen, die inzwischen schon zu 60 Prozent auf internationalen Standards und

Normen (IEC, ISO, DIN etc.) beruht, während die restlichen 40 Prozent noch rein chinesischen Ursprungs sind. Erst recht muss der Unternehmer aufmerksam die chinesische Produktpiraterie, eine teilweise unter-

entwickelte Transportinfrastruktur, sowie Planwirtschaft und Bürokratie beachten.

Das Land der schier unbegrenzten Beschaffungsmöglichkeiten, hat seine Schattenseiten. In der Massenproduktion hat sich das Streben nach Vollkommenheit leider noch nicht durchgesetzt. Die Qualität eines Produktes gilt in China als erreicht, wenn Größe, Maß, Farbe und Form des Endproduktes ungefähr mit der Bestellung übereinstimmen.

Die meisten Chinesen sind es gewohnt, Anweisungen zu er-

Deutsche Importe aus der VR China (Auswahl)

| SITC | Produktgruppe | 2009 [Mio. Euro] | 2010 [Mio. Euro] | 2011 [Mio. Euro] | Veränderung 11/10 |
|-------|---|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| 5 | Chemische Erzeugnisse | 2.044,083 | 2.682,243 | 2.992,942 | 11,6% |
| 71-74 | Maschinen | 2.316,779 | 3.177,246 | 3.963,166 | 24,7% |
| 75 | Bürogeräte, Datenverarbeitung | 5.872,548 | 9.173,192 | 8.270,552 | -9,8% |
| 76 | Nachrichtentechnik, Aufzeichnungs- und Wiedergabegeräte | 4.250,237 | 5.007,241 | 4.879,586 | -2,5% |
| 77 | Elektrische Geräte | 6.893,206 | 11.333,352 | 10.962,218 | -3,3% |
| 78 | Straßenfahrzeuge | 616,429 | 820,838 | 929,767 | 13,3% |

Quelle: Eurostat, Dez. 2012, SITC Rev.4

© Asien Kurier

halten und diese zu erfüllen. Eigenverantwortung wird kaum erwartet. Die Gründe hierfür liegen unter anderem im Ausbildungsniveau der Arbeiter in den Fabriken, wo Wanderarbeiter aus Westchina beschäftigt, die nur für einen bestimmten Produktionsschritt angelernt werden. Die hohen Qualitätsansprüche deutscher Hersteller werden in China sehr selten auf Anhieb erfüllt. Dem chinesischen Partner muss klargemacht werden, dass das Qualitätsbewusstsein eng mit dem Verantwortungsbewusstsein für ein einwandfreies Produkt verknüpft ist.

Um Schwierigkeiten wie etwa Qualitätsmängel, Unzuverlässigkeit oder Desinteresse bei kleinen Mengen begegnen zu können, ist ein gut strukturiertes lokales Qualitäts- und Lieferantenmanagement erforderlich. Diese beiden Instrumente sind komplementär und sollten in Kombination angewandt werden, um eine optimale Absicherung zu erzielen.

Ein umfassendes **Qualitätsmanagement** besteht aus vier Komponenten: Lieferantenaudit, Bemusterung, Source-Inspektion und Pre-Shipment-Inspektion.

Das **Lieferantenaudit** sollte anhand von Standardkriterien mit einer für China abgestimmten Bewertung durchgeführt werden. Dabei ist es sinnvoll die Bereiche Produktionsprozess und Qualitätssystem besonders hoch zu bewerten. Basisanforderungen, wie Verfügbarkeit der erforderlichen Messgeräte, ISO-Zertifizierung und QS-Pläne, stehen im Vordergrund. Als weniger wichtig sind die Bereiche Designmethoden und Erfahrung einzustufen. Der wirtschaftliche Hintergrund des Unternehmens mit Umsatz und Investitionsumfang spielen eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Um die Angaben der Firma zu verifizieren, ist eine Firmenrecherche bei der "State Administration of Industry and Commerce" (AIC, www.saic.gov.cn, nur Chinesisch) unbedingt zu empfehlen.

Da bei den Mustern bereits die ersten Kosten anfallen, sollte man sich zu diesem Zeitpunkt schon relativ sicher sein, dass der Lieferant für das Projekt geeignet ist. Die kritischen Dimensionen und Toleranzen sollten in der Spezifikation besonders gekennzeichnet sein und auch der Erstmusterprüfbericht des Herstellers sollte darauf eingehen. Sowohl angemeldet als auch unangemeldet In-Line Inspektionen sollten vereinbart werden. Dadurch wird der Hersteller für etwaige Kontrollen sensibilisiert. Die Inspektionen dienen der Kontrolle des Produktionsfortschritts und der Einhaltung von Vorschriften für Serientests. Werden Abweichungen festgestellt, können diese frühzeitig abgestellt werden.

Die Qualität eines Produktes gilt als erreicht, wenn Größe, Maß, Farbe und Form des Endproduktes ungefähr mit der Bestellung übereinstimmen

Pre-Shipment-Inspektionen umfassen hauptsächlich quantitative Prüfungen von Stückzahl, Gewicht, Volumen etc. Bei der Verpackung wird geprüft, ob sie der Transportart entspricht. Zusätzlich kann die Verladung kontrolliert werden. Besonders bei heiklen Produkten wird nach speziell getroffenen Verladungsvereinbarungen abgenommen.

Bei Zahlung per Akkreditiv oder Überweisung an den chinesischen Lieferanten sollte unbedingt eine unabhängige Inspektionsfirma mit der Überprüfung der Lieferung beauftragt werden. Dadurch hat der Käufer die Sicherheit, dass er die bestellten Waren im vereinbarten Zustand bekommt. Die Ware wird bei der Übergabe an den Spediteur oder schon vor dem Verpacken überprüft und eventuell versiegelt. Das Qualitätsmanagement funktioniert viel effizienter, wenn es durch Organisationen, die sich vor Ort in China befinden, durch-

geführt wird. Sprachliche und mentalitätsbezogene Barrieren können so überwunden werden.

Qualitätsprobleme können so bereits beim Lieferanten erkannt werden, womit er die Mängel beheben kann und sollte. Die Lieferkette wird nicht unterbrochen. Bei Lieferungen mit dem Schiff aus China nach Europa sind mit mindestens sechs Wochen für den Transport zu rechnen. Die Sortierung und Überarbeitung ist beim chinesischen Lohnniveau billiger und die eigene Wareneingangskontrolle kann reduziert werden.

Ein umfassendes **Lieferantenmanagement** in China besteht aus zwei Komponenten: Beziehungsmanagement und Lieferantenentwicklung.

Beide Komponenten sollten ineinander verzahnt sein, um der chinesischen Mentalität entgegenzukommen. Beim **Beziehungsmanagement** werden die Gegensätze zwischen westlicher und chinesischer Kultur überbrückt, indem man gezielt chinesische Verhaltensregeln anwendet. Eine Beziehung muss aufgebaut und gepflegt werden. Dazu sind regelmäßige Firmenbesuche, persönliche Kontakte zu den Entscheidungsträgern und aktives Interesse am Unternehmen und der Kooperation erforderlich.

Die **Lieferantenentwicklung** basiert auf einem logischen Prozess, beginnend mit einer Marktuntersuchung, dem Rating der identifizierten und der Auswahl der optimalen Lieferanten. Die Lieferanten werden fortlaufend anhand von Checklisten überprüft. Gegebenenfalls werden Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Lieferanten definiert und so ein kontinuierlicher Lieferantenverbesserungsprozess (KLVP) angestrebt. Die Einführung von neuen Produkten wird durch die Erstellung der Qualitätsdokumentation sowie die Implementierung und Überwachung von Korrekturmaßnahmen unterstützt (ECN – Engineering Change Notices).

Bei der Beschaffung in China sollte man mit ein oder zwei Produkten beginnen und dabei beachten: Die Kostenreduktion sollte sich umfassend auswirken, die Produktion schon erfolgreich laufen und es sollten keine neuen unbekanntenen Komponenten hinzukommen. Alle Dokumente - Zeichnungen, Spezifikationen, internationale Normen und Qualitätsbestimmungen - sollten in Englisch und in elektronischer Form verfügbar sein. Zudem ist es von Vorteil, ein Muster bereitzustellen. Wer in China erfolgreich einkaufen möchte, muss zunächst in die Qualitätssicherung investieren. Diesen Kosten stehen 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, Zeit zu investieren. Chinesen bauen grundsätzlich nicht vorrangig auf Verträge, sondern auf persönliche Beziehungen. Das gilt auch im internationalen Geschäft.

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. ♦