

Einkauf in China bereitet Probleme

Das Bewusstsein für die Qualität fehlt immer noch

Sourcing in China ist keine Ausnahmeerscheinung mehr, sondern ein Megatrend. Den durchaus attraktiven Konditionen stehen aber erhebliche Risiken durch Qualitäts- und Zuverlässigkeitsprobleme gegenüber. Diese können durch ein gut strukturiertes lokales Qualitäts- und Lieferantenmanagement minimiert werden.

China ist nach Deutschland, den USA und Japan schon auf Platz vier der größten Exportnationen vorgerückt. Damit bestätigt sich die Erwartung, dass das Reich der Mitte nicht nur politisch, sondern auch wirtschaftlich zur Weltmacht aufsteigt. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass die Industrie Chinas zwei Strategien verfolgt: Höhere Wertschöpfung und höherwertige Produkte. So wurden in den vergangenen Jahren schon weit mehr Telekommunikationsprodukte, Hardware und Bürogeräte exportiert als Kleidung oder Spielzeug. Dabei werden sowohl die Bauteile als auch die Systeme zum großen Teil komplett in China hergestellt.

Das Produktionsvolumen der chinesischen Elektronikindustrie hat 2003 den Rekordwert von 225 Mrd USD überschritten. Die 17 größten Automobilbauer sind in China mit eigenen Werken vertreten und damit auch die entsprechenden Zulieferer. Große Einzelhändler, wie Walmart und Carrefour, kaufen in China jährlich Waren im Wert von mehr als zehn Mrd USD ein. Das gilt auch für Elektronikkonzerne wie IBM und General Electric.

Außerdem können chinesische Firmen in manchen Bereichen oder Regionen schon zunehmend mit Erfahrung im

internationalen Geschäft aufwarten.

Der Umstand, dass sich ausländische Handelsunternehmen ab dem 11. Dezember 2004 mit einem Stammkapital von 50.000 EUR in China niederlassen können, stellt einen weiteren Schritt auf dem Weg zur Marktwirtschaft dar.

Den niedrigeren Kosten für Löhne, Komponenten, Rohstoffe, Lagerung und Werkzeuge stehen ein höherer Aufwand für Vorbereitung, Reisen, Repräsentation und Dokumentation, Kommunikation sowie Qualitätssicherung gegenüber. Dabei zählt China schon lange nicht mehr zu den Kellerkindern der Billiglohnländer in Asien. Wer es ganz billig haben möchte, geht, wie schon die Chinesen selbst, nach Vietnam oder Nordkorea. Dort werden Löhne deutlich unter dem Niveau der chinesischen Mindestlöhne, die derzeit bei etwa 46 EUR pro Monat liegen, gezahlt.

Beim Einkauf gibt es Preisunterschiede von bis zu 70 Prozent

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

Umso wichtiger ist es, die in China um sich greifende nationale Standardisierung (GB Standards) zu berücksichtigen, die zwar derzeit schon zu 60 Prozent auf internationalen Standards und Normen (IEC, ISO, DIN und so weiter) beruht, aber zu 40 Prozent immerhin noch rein chinesischen Ursprungs ist. Außerdem kommt es immer wieder zu Problemen durch Produktpiraterie, eine unterentwickelte Transportinfrastruktur und Logistikszene sowie die immer noch existierenden

► Fortsetzung Seite 2

aus dem inhalt

messen_

„China Sourcing“ - die erste Auslandsmesse der Volksrepublik

Seite 5

standort_

Beschaffungsmarkt Indien: vom Partner zum Tiger

Seite 6

standort_

Indische Autobauer: Partnerschaften mit westlichen Lieferanten

Seite 7

zoll_

Mehr Rechtsfragen durch internationale Warenströme

Seite 9

praxis_

Der Feind im eigenen Unternehmen: Betrug behindert China-Geschäft

Seite 14

tipp_

„Der wilde Osten“: das neue Buch über die Geschäftswelt in China

Seite 18

Kooperationspartner:

GLOBAL SOURCING PORTAL

www.supply-markets.com



► Fortsetzung von Seite 1
"Das Bewusstsein für die ..."

Überbleibsel der Planwirtschaft und der daraus resultierenden Bürokratie.

China, das Land der schier unbegrenzten Beschaffungsmöglichkeiten, hat also auch seine Schattenseiten. In der Kunst entspricht zwar die perfekte Kopie eines alten Meisters dem Streben nach Vollkommenheit, in Bezug auf die Massenproduktion hat sich dieses Qualitätsbewusstsein leider noch nicht durchgesetzt. Die Qualität eines Produktes in China gilt als erreicht, wenn Größe, Maß, Farbe und Form des Endproduktes ungefähr mit der Bestellung übereinstimmen.

Die Qualität leidet am weit verbreiteten Mangel an Eigenverantwortung

Die meisten Chinesen sind es gewohnt, Anweisungen zu erhalten und diese zu erfüllen. Eigenverantwortung wurde bisher kaum erwartet. Die Gründe hierfür liegen unter anderem im Ausbildungsniveau der Arbeiter in den Fabriken. Oft werden dort Bauern aus dem Umland 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 zu empfehlen, die

Bereiche Produktionsprozess und Qualitätssystem in China besonders hoch zu bewerten. 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. 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 Administration of Industry and Commerce (AIC) durch einen in China zugelassenen Anwalt unbedingt zu empfehlen.

Die Bemusterung wird nach Spezifikation des Kunden angefordert. Dabei sind die kritischen Dimensionen und Toleranzen in besonderer Weise zu kennzeichnen. Zudem fallen gegebenenfalls Werkzeug- und Materialkosten an. Im Zusammenhang mit dem Muster sollte auch ein Erstmusterprüfbericht des Herstellers angefordert werden, in dem auf die kritischen Dimensionen hingewiesen wird.

Source-Inspektionen sollten angemeldet und unangemeldet durchgeführt werden können. Dadurch wird der Hersteller für etwaige Kontrollen sensibilisiert. Die Inspektion dient der Kontrolle von Produktionsstandards und der Einhaltung von Vorschriften für Serientests. Werden Abweichungen festgestellt, können diese frühzeitig abgestellt werden.

Maßnahmen der Qualitätssicherung sind vor Ort effizienter durchführbar

Pre-Shipment-Inspektionen umfassen hauptsächlich quantitative Prüfungen von Stückzahl, Gewicht, Volumen et cetera. Bei der Verpackung wird geprüft, ob sie der Transportart entspricht. Zusätzlich kann die Verladung kontrolliert werden. Besonders bei heiklen Produkten wird nach speziell getroffenen Vereinbarungen abgenommen, wie das Verladen auf Deck oder unter Deck, die Verladung übereinander oder eine entsprechende Befestigung.

Bei Zahlung per Akkreditiv oder Überweisung an den chinesischen Lieferanten sollte unbedingt eine unabhängige In-

spektionsfirma mit der Überprüfung der Lieferung beauftragt werden. Dies erfolgt sozusagen an Stelle des Käufers, der weit entfernt ist. 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 auch schon vor der Verpackung überprüft und eventuell versiegelt.

Das Qualitätsmanagement ist viel effizienter, wenn es durch Organisationen, die sich vor Ort in China befinden, durchgeführt wird. Sprachliche und mentalitätsbezogene Barrieren können so überwunden werden. Oft ist es billiger, die Wareneingangsprüfung nach China zu verlagern, anstatt in Europa durchzuführen. Qualitätsprobleme können so bereits beim Lieferanten erkannt werden und der Hersteller kann unverzüglich Maßnahmen zur Behebung der Mängel vornehmen. 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 kann bei den chinesischen Löhnen billiger durchgeführt und die eigene Wareneingangskontrolle kann reduziert werden.

Verzahnung von Beziehungsmanagement und Lieferantenentwicklung

Ein umfassendes Lieferantenmanagement in China besteht aus zwei Komponenten, dem Beziehungsmanagement und der Lieferantenentwicklung. Sie sollten ineinander verzahnt sein, um der chinesischen Mentalität entgegenzukommen. Gute Beziehungen zum Geschäftspartner sind wichtiger als ein Vertrag.

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, einem Rating ►

► der identifizierten Lieferanten und der Auswahl der optimalen Lieferanten. Diese 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 sollte man mit ein oder zwei Produkten beginnen und folgendes beachten: Die Kostenreduktion sollte sich umfassend auswirken, die Produktion schon erfolgreich laufen und es sollten keine neuen unbekannten Komponenten verwendet werden. 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.

Wer in China erfolgreich einkaufen möchte, muss zunächst in eine Qualitätssicherung investieren. Diesen Kosten stehen enorme Einsparungspotenziale bei Wareneingang und Nachkontrolle, Reklamation, Ausschuss, Nacharbeit, Anlagenstillstand, Neuverpackung, Neuversand, Gewährleistung, Kulanz, Preisnachlassen, 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 Qualitätsmanagement und Zeit säht, erntet bei seinen chinesischen Partnern Qualitätsbewusstsein, Zuverlässigkeit und Interesse am gemeinsamen Geschäft.

Stefan Fischer

Geschäftsführer Cisema GmbH

fischer@cisema.de

 www.cisema.de

news

Neue Rangliste der führenden indischen Outsourcing-Standorte veröffentlicht

Gurgaon ist Indiens Top-Destination

Gurgaon ist die attraktivste Stadt Indiens für die Auslagerung von Geschäftsprozessen (business process outsourcing - BPO) und Informationstechnologie (information technology offshoring - ITO). Das geht aus der neuesten Untersuchung der auf das Thema Offshoring spezialisierten US-amerikanischen Beratungsfirma neolT mit dem Titel „India: City Competitiveness“ hervor.

Die weiteren Spitzenplätze unter den insgesamt 27 untersuchten indischen Städten nehmen Bangalore, Pune, Hyderabad und Chennai ein. Delhi, das laut neolT Anfang der neunziger Jahre Topziel für Informationstechnologie gewesen ist, sei weit zurückgefallen und belege heute den 20. Platz. Weitere Städte, die gute Ergebnisse erzielten, seien Mumbai und Noida. Sich rasch entwickelnde Ziele für BPO und ITO seien Kolkata, Thiruvananthapuram, Chandigarh und Indore.

„Da die Offshoring-Branche sich in der Reifephase befindet, ist die Standortwahl

wichtiger als die Lieferantenauswahl“, sagt Atul Vashistha, Geschäftsführer von neolT. „Zuerst spielte sich der Wettbewerb zwischen Ländern ab. Heute konkurriert Bangalore mit Manila und weniger Indien mit den Philippinen. Der Wettbewerb sowohl zwischen Städten als auch zwischen Ländern ist gut für die Branche und erhöht den Standard von Outsourcing-Dienstleistungen“, fügt Vashistha hinzu.

Grundlage der Untersuchung sind laut neolT vier Hauptindikatoren gewesen: erstens die Bevölkerung (Bevölkerungszahl und Bildungssystem), zweitens die Infrastruktur (Elektrizität, Telekommunikation, Straßen und Flughäfen), drittens die finanzielle Situation in den Städten (Lebenshaltungskosten und Grundstückspreise) sowie viertens Rahmenbedingungen wie zum Beispiel die Unterstützung durch die Regierung, soziale und politische Stabilität oder das Wettbewerbsumfeld. (lg)

DHL stärkt seine Präsenz in Indien

DHL, die Express- und Logistiktochter der Deutschen Post World Net, übernimmt mit 68 Prozent die Mehrheit am indischen Expressunternehmen Blue Dart. Wie das Unternehmen mitteilt, soll mit diesem Schritt der wachsende Inlandsmarkt noch intensiver erschlossen werden und die Marktführerschaft in der Region Asien-Pazifik ausgebaut werden. „Wir werden unseren globalen Kunden künftig eine ganz neue Qualität der Anbindung an Indien und den indischen Subkontinent bieten können“, sagt John Mullen, verantwortlich für DHL Express Asia Pacific. Die geplante Übernahme bedarf noch der Zustimmung der indischen Behörden. (lg)

impressum_

sourcing_asia erscheint in Kooperation mit: Global Sourcing Portal und Global Procurement Services

Produktion:
local global GmbH
business medien
D 70178 Stuttgart
Marienstraße 5
Tel.: +49 711 22 55 88-0
Fax: +49 711 22 55 88-11
redaktion@sourcing-asia.de
www.sourcing-asia.de

Redaktion:
Matthias Jung
Stefan Brunner

DTP:
Angela Keller

Druck:
Steinkopf Druck GmbH, Stuttgart

Abonnentenservice:
service@sourcing-asia.de

news

Die beiden aufstrebenden Länder Asiens glänzen mit unterschiedlichen Standortvorteilen

Investoren setzen auf China und Indien

China, die USA und Indien sind die attraktivsten Standorte für ausländische Investitionen. Das geht aus dem jährlich von der Beratungsgesellschaft A.T. Kearney erstellten „Foreign Direct Investment Confidence Index“ hervor. Danach verteidigt die Volksrepublik ihre Position als weltweit attraktivstes Zielland für Direktinvestitionen. Indien verbessert sich in der Rangliste vom sechsten auf den dritten Platz, seine bisher beste Platzierung, und liegt direkt hinter den USA. Obwohl die USA der zweitattraktivste Investitionsstandort geblieben sind, schließt sich die Lücke zu Indien allmählich, erklären die Berater von A.T. Kearney. Da China und Indien immer wichtigere Rollen in der Weltwirtschaft einnehmen würden, sei der Rest der Welt einem harten Wettbewerbsdruck ausgesetzt.

Die Befragung von Führungskräften der weltweit 1.000 größten Unternehmen, die dem Index zugrunde liegt, hat darüber

hinaus ergeben, dass Indien und China die ersten beiden Plätze einnehmen, was die Prognosen der Anleger, die Erstinvestitionen sowie die bevorzugten Offshore-Auslagerungsstandorte für IT-Dienstleistungen angeht. Verglichen mit anderen großen Schwellenländern würden die Entscheidungsträger die beiden Länder auch in kurzfristiger Sicht (in den nächsten drei Jahren) als die attraktivsten Ziele für ausländische Direktinvestitionen ansehen. Märkte wie Brasilien, Mexiko und Polen würden sogar in den kommenden zehn Jahren nicht dieselbe Attraktivität erreichen.

Trotz des rapiden Wachstums, das beiden Volkswirtschaften gemein ist, betrachten laut A.T. Kearney die Investoren China und Indien als zwei unterschiedliche Märkte: China werde als weltweit führender Produzent und als der am schnellsten wachsende Markt für Konsumgüter an-

gesehen, Indien als führender Anbieter von IT-Dienstleistungen mit langfristigem Marktpotenzial.

Gefragt nach den Aktivitäten, die vermehrt in die Volksrepublik und nach Indien ausgelagert werden, hätten die Befragten angegeben, dass China im Bereich der verarbeitenden Industrie und der Montage die Nase vorn habe, während Indien vor allem IT- und F&E-Investitionen anziehe. China würde gegenüber Indien aufgrund seiner Marktgröße, dem Zugang zu Exportmärkten, Anreizen der staatlichen Wirtschaftsförderung, günstiger Kostenstrukturen, der Infrastruktur und des wirtschaftlichen Klimas bevorzugt werden. Auf der anderen Seite würden dieselben Investoren in Indien die hochqualifizierten Arbeitskräfte, das vorhandene Management-Talent, die Rechtsstaatlichkeit, die Transparenz, die kulturellen Ähnlichkeiten und das Behördenumfeld schätzen. Die ausländischen Direktinvestitionen würden in China mit 53,5 Mrd USD höher ausfallen und seien kapitalintensiver als in Indien. Dort würden sie nur 4,3 Mrd USD betragen und eher in qualifikationsintensive Bereiche fließen. (lg)

Bielefelder Werkzeugmaschinenbauer erhält „BME Innovationspreis 2004“

Gildemeisters Einkaufskonzept überzeugt

Die Bielefelder Gildemeister AG ist auf dem „39. BME Symposium Einkauf und Logistik“ in Berlin mit dem „BME Innovationspreis 2004“ ausgezeichnet worden. Das teilt der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) mit, der seit 1986 zukunftsfähige Konzepte in Einkauf und Logistik belohnt. Das integrierte Beschaffungsmanagement-Konzept des Werkzeugmaschinenbauers fuße auf drei Säulen: Die Lieferpartner würden in Entwicklung und Logistik eingebunden werden. Im Materialgruppenmanagement stehe die Zusammenarbeit von Einkauf und Technik im Vordergrund. Ein integriertes Global Sourcing stelle sicher, dass die Produktionsstandorte den optimalen Nutzen aus den Einkaufsmöglichkeiten des Konzerns ziehen.

Die Erfolge des prämierten Konzeptes sind laut BME reduzierte Lager- und Kapitalbindungskosten durch die enge Zusammenarbeit mit den Lieferpartnern von Beginn der Wertschöpfungskette an, Einsparungen in Millionenhöhe durch Standardisierungseffekte sowie reduzierte Materialkosten durch die Ausdehnung der Lieferantenstruktur auf internationaler Ebene. Dabei bleibe das langfristige Ziel, sich auf vertiefte Systempartnerschaften zu fokussieren, bestehen. „Der BME Innovationspreis wird Gildemeister zuerkannt, weil es gelungen ist, den Bewertungskriterien Effizienzsteigerung im Unternehmen, aber auch Innovation und Übertragbarkeit in besonderer Weise Rechnung zu tragen“, sagt der BME-Vorstandsvorsitzende Ulrich Fricke. (lg)

Kein Vergleich

Hier stellen wir Zahlen nebeneinander, die nichts miteinander zu tun haben. Zumindest auf den ersten Blick ...

Bald auch Marken aus China?

57

Mio USD beträgt der Wert der Global Brands deutscher Herkunft, die sich in der jährlichen Erhebung von „BusinessWeek“ unter den hundert wertvollsten befinden. Eine chinesische Marke ist (noch) nicht vertreten.

-2,6

Um diese Prozentpunkte schrumpften die Werbeausgaben in Deutschland im Jahre 2003 im Vergleich zum Vorjahr. Im selben Zeitraum legten sie in China um 41 Prozent zu.

messen

Reed organisiert „China Sourcing“

Erste chinesische Auslandsmesse in Düsseldorf

Die deutsche Niederlassung von Reed Exhibitions organisiert im kommenden Jahr im Rahmen eines Joint Ventures mit der China Chamber of Commerce for Import and Export of Machinery and Electronic Products (CCCME) erstmals in Deutschland eine Messe rein für chinesische Aussteller. Im Zentrum der „China Sourcing“, die als chinesische Leistungsschau vom **12. bis 14. September 2005 in Düsseldorf** stattfindet, stehen zunächst Haushalts-

und Küchengeräte, der Baumarkt- und Heimwerkerbedarf sowie der Automobilteile- und zulieferbedarf. Im Jahr 2006 soll das Angebot erweitert werden. Der mit Reed kooperierende Industrieverband CCCME ist unter anderem Mitveranstalter der Kanton-Messe, Chinas größter und wichtigster Exportschau.

Die Volksrepublik wächst derzeit dynamischer, vitaler und nachhaltiger als es selbst China-Experten erwartet hätten. Mehr als elf Prozent steuert das Reich der Mitte inzwischen zum Wachstum der Weltwirtschaft bei, je nach Branche werden bis zu 75 Prozent der Weltproduktion lieferbarer Güter in China hergestellt.

Ziel der neuen Messe „China-Sourcing“ ist es, so der Geschäftsführer von Reed Exhibitions Deutschland, Hans-Joachim Erbel, dem deutschen und europäischen Groß- und Einzelhandel



ein „exklusives und repräsentatives Spektrum chinesischer Produkte und Lieferanten zu präsentieren“. Auch für das produzierende Gewerbe, das zunehmend Komponenten aus China importiert, sei die „China Sourcing“ von großem Interesse. (lg)

interview

„China Sourcing“: Industriepäsidentin Li erwartet eine bessere Markterschließung

„Gute Chancen in Düsseldorf“

Infrastruktur und geographische Lage - aus diesen Gründen hat sich die chinesische Industrie für Düsseldorf als Standort der neuen Messe „China Sourcing“ entschieden. „Wir wollen unseren Unternehmen zu einer stärkeren Marktpresenz verhelfen“, sagt die Präsidentin des chinesischen Industrieverbands CCCME, Li Huifen, im Interview mit sourcing asia.

Frau Li, welche strategische Bedeutung hat die erste Messe, die Sie in Deutschland organisieren?

Mit der ersten eigenen Messe in Deutschland verfolgen wir das Ziel, die Bedürfnisse chinesischer Unternehmen, die im Ausland ausstellen wollen, besser zu befriedigen und Hindernisse, die sich bei der Markterschließung ergeben, zu beseitigen. Wir wollen unsere eigene starke Messe aufbauen und chinesischen Unternehmen im Außenhandel zu einer stärkeren Marktpresenz verhelfen.

Was gab den Ausschlag für Deutschland als Messestandort, und speziell für Düsseldorf?

Wir haben uns nach gründlicher Überlegung für Deutschland und Düsseldorf entschieden, weil die Bundesrepublik eine

besonders gute geographische Lage und eine vorzügliche Infrastruktur hat. Düsseldorf liegt im Zentrum Europas. Nordrhein-Westfalen hat über 18 Millionen Einwohner, fast ein Viertel der Gesamtbevölkerung Deutschlands. Das Bundesland zählt zu den stärksten Wirtschaftsregionen Europas. Außerdem haben uns die Stadt und die Messe Düsseldorf ausdrückliche Unterstützung zugesagt.

Warum haben Sie sich für Reed Exhibitions als Partner entschieden?



„Deutschland hat eine vorzügliche Infrastruktur“, sagt Li Huifen.

Ein chinesisches Sprichwort nennt „vom Himmel gesegnete Chancen, günstige Rahmenbedingungen und Harmonie mit den Menschen“ als die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Für uns folgt daraus: Wir haben die Chance für die erste chinesische Auslandsmesse ergriffen, den besten Standort ausgesucht und auch den richtigen Partner ausgewählt. Als größte Messegesellschaft weltweit verfügt Reed über Professionalität und ein immenses Beziehungsnetzwerk. Unsere Kooperation beruht auf dem Prinzip „Stärke verbündet sich mit Stärke“. Sie ist die Garantie für den Erfolg der „China Sourcing“.

Das Gespräch führte Hans Gäng

standort

Begehrtes Ziel globaler Einkäufer

„Als Partner ist Indien zum Tiger geworden“

Die größte Demokratie der Welt wartet mit beeindruckenden Wachstumszahlen auf und ist längst zu einem Einkaufseldorado und Produktionsstandort für westliche Unternehmen geworden. Indiens Attraktivität machen vor allem die Ausbildung nach europäischen Standards, die englische Sprache und die Nähe zur europäischen Kultur aus. Die Infrastruktur lässt aber noch zu wünschen übrig.

Indien ist seit etwa zehn Jahren ein Ziel globaler Beschaffer und weitet seine Kompetenzen bei Qualität, Liefertreue, Einhalten von Verabredungen, Ausweitung von Kapazitäten sowie Anpassung an internationale Standards ständig aus. Über sein „Silicon Valley“ in Bangalore hat Indien an Erfahrung in der Kooperation mit Global Players gewonnen, man kennt die Bedürfnisse der Europäer.

Seit Urzeiten ist Indien als Lieferant feinster Seiden bekannt. Eine Vielzahl von Tees, Heilpflanzen und Kräutern findet sich zur Herstellung natürlicher pharmazeutischer Artikel. Durch die über 16 unterschiedlichen agroklimatischen Zonen kann Indien mit etwa 45.000 verschiedenen Pflanzensorten aufwarten. Außerdem hat Indien ein reiches Reservoir an Natursteinen (Granit, Schiefer, Marmor), von denen heute jährlich etwa 600 Millionen Quadratmeter exportiert werden; in 20 Jahren sollen es drei Milliarden Quadratmeter sein.

In Indien wird sich ein Beschaffungsparadies auf tun, und wer jetzt seine Fühler ausstreckt, ist wahrhaftig nicht zu früh dran. Nordamerikanische, europäische und japanische Unternehmen kaufen schon heute exklusiv preiswerte technische und andere Artikel sowie Zubehör in Indien ein.

Viele westliche Joint Ventures produzieren nicht nur für den eigenen Bedarf, sondern gerade auch für den Export. Über unser Joint Venture und zusammen mit der Indo German Chamber of Commerce (IGCC) und dem Indo German Institute of Technologies (IGIT) in Bangalore sind wir zur Zeit selbst dabei, die Produktion von so genannten Fixatoren (Maschinenbefestigungselemente) aufzunehmen. Alle Zukunftsaussichten für den Wirtschaftsstandort Indien stehen auf Wachstum. Die Erwartungshaltung ist entsprechend groß. Aus dem Ausland sind die „Großen“ da und etabliert. Sie haben die „Mittleren“ mitgezogen, und die „Kleinen“ folgen jetzt – oder es ist zu spät für sie.

Die Ausbildung in Indien ist sehr gut. Die Visveswaraiah Technological University (VTU) mit ihren 120 Fakultäten bietet herausragende Studienmöglichkeiten in allen Bereichen. Besonders vorbildlich sind die Kooperationen mit Universitäten aus der ganzen Welt. Weltweite Kooperationen in nahezu allen industriellen Bereichen haben den Marktplatz Bangalore ganz nach vorne katapultiert.

Es hat sich eine kaufstarke Mittelschicht gebildet, die konsumfreudig ist und vor allem westliche Waren gerne kauft. Bangalore ist auf dem besten Wege, mit Biotechnologie die nächste Revolution anzufachen. In diesem Bereich gibt es viele sehr gute Köpfe aus Indien.

Das Autobahn- und Eisenbahnnetz ist unterentwickelt

Aber auch diese Fakten muss man kennen: Indien hat Infrastrukturen, die noch sehr stark ausgebaut werden müssen. Straßen, auf denen man mit 50 Km/h fahren kann, sind leider noch selten. Autobahnen verdienen noch nicht die Wertschätzung, die sie in Europa und in den USA haben. Das Eisenbahnnetz geht auf die Engländer zurück und ist auf damalige Bedürfnisse zugeschnitten. Die Elektrifizierung ist in manchen Regionen noch sehr mangelhaft.

Das Für und Wider einer Beschaffung im Ausland und speziell in Indien muss sorgfältig abgewogen werden. Im Endeffekt fällt die Entscheidung grundsätzlich

nach Artikel, Qualitätsvorstellung, Marktsegment, Gesamtkosten und nicht zuletzt Geschäftslage:

- Die Artikelsuche in Indien ist recht einfach: es gibt inzwischen mehr als genügend Internet-Anbieter und Kontakte, die schnell eine recht gute Übersicht bringen.
- Über die Qualität sagt das Internet nur wenig aus. Sie gilt es vor Ort, am besten zuerst auf Messen, dann per Fabrikbesuch, zu begutachten. Es gibt viele Stellen, die helfen können, so zum Beispiel die IGCC – Mitglied werden und „anzapfen“! Außerdem gibt es in Indien den TÜV und viele andere Qualitätsprüfstellen.
- Das Marktsegment meint die Branche. In Indien kann man seit jeher Kleidung jeder Art und Güte beschaffen, handwerkliche Artikel ebenfalls. Die moderne Werkzeugmaschinenbranche ist relativ neu in Indien, hat aber in den vergangenen etwa 15 Jahren enorm gute Fortschritte in fast allen Segmenten gemacht. Viele deutsche, englische, amerikanische und japanische Werkzeugmaschinenhersteller haben dort entweder Joint Ventures, Produktionspartner oder eigene Tochterfirmen. Indische Formen- und Modellbauer sind ebenfalls durch Auslandskooperationen auf einem sehr guten Stand. Die Automobilbranche ist aus den Startlöchern heraus. BMW, Daimler, Porsche, fast alle Japaner, Delphi und andere Zulieferer sind auf dem Subkontinent vertreten.
- Mit etwa sechs Prozent Wirtschaftswachstum pro Jahr ist Indien als Partner zum Tiger geworden. Das Land hat sehr gute Zukunftsaussichten, die von allen Seiten bestätigt werden.
- Die Gesamtkosten aus Beschaffungs-, Transport-, Import- und Lagerkosten sind insgesamt günstig.

Achim Schulz

Geschäftsführender Gesellschafter der Diamant Gesellschaft für Metallplastic mbH, Mönchengladbach, sowie Initiator und deutscher Gesellschafter des Indo German Institute of Technologies (IGIT)

 www.diamant.ph

standort

Bedeutung als Exportland nimmt zu

Indien ist für Automobilzulieferer sehr attraktiv

In Indien finden deutsche Automobilzulieferer gute Geschäftsmöglichkeiten vor. Denn die Autobauer im Land setzen auf Partnerschaften mit westlichen Lieferanten, um das riesige Absatzpotenzial zu befriedigen. Aber die Zulieferer müssen künftig vor Ort mehr Leistungen in Forschung und Entwicklung erbringen.

Der indische Markt für Automobilzulieferer befindet sich auf rasantem Wachstumskurs. Wurde das Marktvolumen der Branche 1995 auf 2,1 Mrd USD beziffert, so liegt die Prognose für 2004 bei 6,7 Mrd USD; 50 Prozent davon im Ersatzteilgeschäft. Auf den Export entfallen bisher nur 15 Prozent. Doch in Zukunft dürfte sich Indien zu einem internationalen Sourcing-Zentrum für Zulieferteile entwickeln. Bis zum Jahr 2015 wird mit einem Zuwachs der gesamten Branche auf 33 bis 40 Mrd USD gerechnet, der Exportanteil soll bis dahin auf 20 bis 25 Mrd USD ansteigen.

„Es gibt nur noch sehr wenige Komponenten, die wir nicht ebenso gut wie in Europa oder Amerika fertigen“, sagt Lakshminarayan Ganesh, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Rana-Group und langjähriger Aufsichtsratsvorsitzender des indischen Branchenverbands Automotive Component Manufacturers Association of India (ACMA). „Aber wir sind 30 bis 40 Prozent billiger.“ Die USA und Europa seien nach wie vor das Hauptexportziel, innerhalb der EU sei Deutschland die wichtigste Destination.

Die optimistischen Exportprognosen für die indische Zulieferindustrie resultieren vor allem aus dem Wachstum der gesamten Automobilbranche des Landes. 2003/04 betrug die Zuwachsrate mehr

als 40 Prozent, erstmals in der Geschichte wurden mehr als eine Million Pkw's verkauft. 2004/05 wird ein ähnliches Ergebnis erwartet.

Der Boom des indischen Pkw-Marktes begann 1995. Hatte die Branche ursprünglich fast monopolistische Strukturen – die beiden Hersteller Hindustan Motors (Ambassador) und PAL/Fiat (Premier) dominierten den Markt mit zwei Modellen –, so sind mittlerweile ein Dutzend Branchenriesen mit mehr als 50 verschiedenen Modellen vertreten. Deutsche Hersteller gehören dazu. DaimlerChrysler und Opel sind schon länger mit eigener Fertigung und Montage vertreten. Skoda konnte im ersten Jahr seiner Präsenz auf dem Subkontinent mehr als 3.500 Fahrzeuge verkaufen und baut seine Kapazitäten deutlich aus. DaimlerChrysler setzte 2003 insgesamt 1.700 Wagen ab. BMW prüft einen Markteintritt, Audi will ein Händlernetz aufbauen.

Deutsche Produkte haben auf dem Subkontinent ein gutes Image

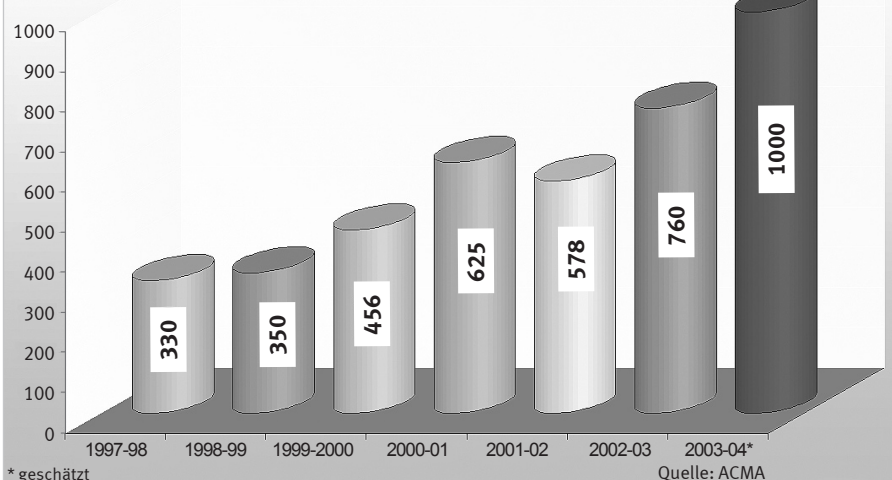
Auch viele deutsche Zulieferer sind schon lange auf dem Subkontinent präsent – etwa Behr, Bosch, DaimlerChrysler, Continental, SiemensVDO und Freudenberg. Die meisten haben Niederlassungen in Delhi, Pune und Bangalore/Chennai, den großen Zentren der indischen Automobilindustrie. Bisher war für sie vor allem der einheimische High-End-Markt interessant. Denn die Ausrüstung der indischen

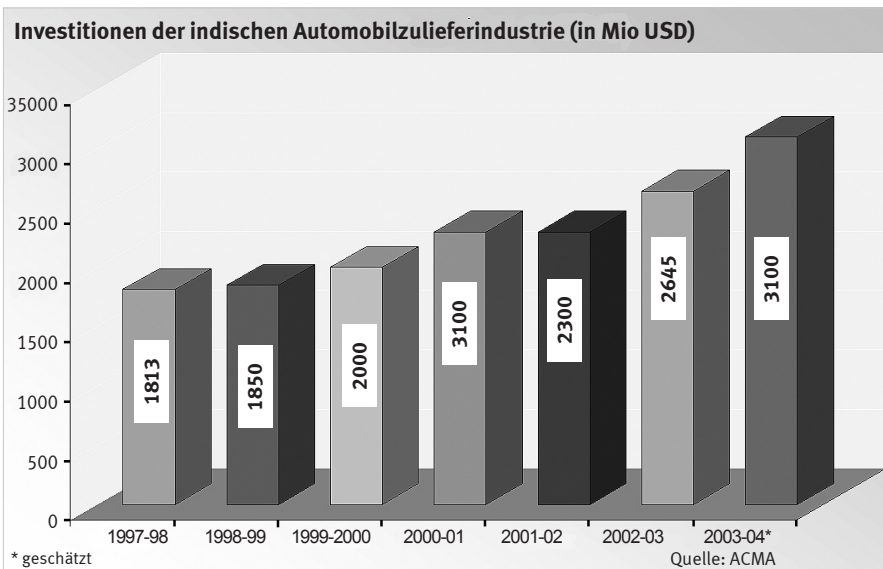
Konkurrenz ist oft veraltet, State-of-Art-Maschinen sind schwer erhältlich. Außerdem haben deutsche Produkte in Indien einen sehr guten Ruf. Im Land gibt es zwar etwa 5.000 Komponenten-Hersteller, aber nur zehn Prozent werden dem organisierten Sektor zugerechnet. Mittlerweile wandeln viel deutsche Zulieferer ihre indischen Töchter oder Joint Ventures zu Exportstandorten um.

Bosch ist einer der Veteranen auf dem Subkontinent und bereits seit 1922 an der Motor Industries Company Ltd. (MICO), Bangalore, beteiligt. Heute hält Bosch rund 60 Prozent an der Gesellschaft. MICO wurde für den Import und den Vertrieb von Kraftfahrzeugausrüstung gegründet und nahm kurz darauf die Fertigung von Zündkerzen und Einspritztechnik für Benzin- und Dieselmotoren auf. Die Gesellschaft hat mittlerweile Fertigungsstätten in Bangalore, Naganathapura, Nashik und Jaipur. Kunden sind nationale Fahrzeughersteller, ein Teil der Produkte geht an Hersteller und Standorte in der ganzen Welt.

SiemensVDO, vor drei Jahren aus einem Merger mit Mannesmann hervorgegangen, produziert in Pune und Gurgaon bei Delhi unter anderem Instrumente für Zwei- und Vierräder. In Zukunft verspricht sich das Unternehmen vor allem von der indischen Gesetzgebung zu Abgas- und Sicherheitsnormen steigende Umsätze – etwa bei Steuerungen von Airbags. Zudem wird erwartet, dass sich durch die

Exporte der indischen Automobilzulieferindustrie (in Mio USD)





- zunehmend westlichen Standards, wie etwa beim Design, weitere Marktchancen ergeben.

Freudenberg ist seit Anfang der 90er Jahre mit Verkaufsvertretungen in Delhi, Mumbai und Chennai präsent. Seit 1997 gibt es in Madras das Liaison Office der „Freudenberg Asia Holding“, Singapore. Im August 2000 wurde mit dem indischen Partner Sigma und der japanischen NOK, an der Freudenberg beteiligt ist, das Gemeinschaftsunternehmen Sigma Freudenberg NOK (SFN) mit Sitz in Mohali eingeweiht. 2001 begann SFN mit der Produktion von Simmerringen, heute werden in Mohali auch Stoßdämpferdichtungen und Ventilschaftabdichtungen produziert.

„Indien gewinnt vor allem wegen seines großen Pools gut geschulter Ingenieure als Exportland an Bedeutung“, sagt Hirdesh Khanna, Industrieberater der EMC AG. Derzeit werden vor allem Elektronikteile, Aufhängungen, Bremsen-, Steuerungs- und Motorteile aus Indien ausgeführt. Nur eine kleine Gruppe von indischen Zulieferern bietet die entsprechende Qualität, um Großaufträge für kritische Komponenten von westlichen Konzernen zu akquirieren. Experten schätzen aber, dass Indien in den kommenden Jahren vor allem in anspruchsvollen Produktsegmenten an Bedeutung gewinnen wird.

Die ACMA erwartet zudem, dass das Land im Bereich der Aluminium-Teile

seine Billiglohn-Konkurrenten abhängen und in den Bereichen einfacher Stahl- und Gummiteile dasselbe Niveau wie diese Wettbewerber erreichen wird. Bei Elektro- und Plastikteilen dürfte Indien der ACMA-Prognose zufolge dagegen hinter den Wettbewerbern aus Ländern wie China oder Thailand zurückbleiben.

Mit Hilfe ausländischen Know-hows wollen die Inder ihren Ruf verbessern

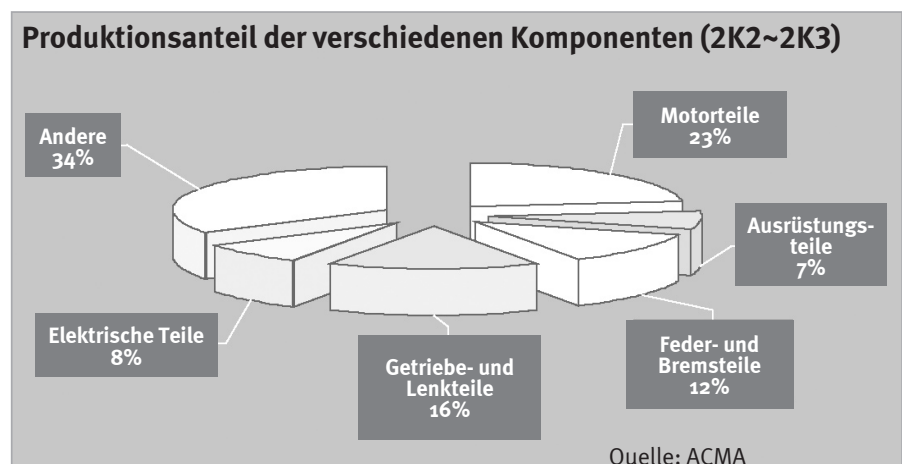
Für die Inder gilt es vor allem, die hohe Hürde ihres schlechten internationalen Images zu nehmen. Obwohl die Arbeitsproduktivität im asiatischen Vergleich hoch liegt – um 40 Prozentpunkte etwa über der des Konkurrenten China – ist der Ruf indischer Produkte nach wie vor schlecht. Indische Unternehmen setzen daher auf Allianzen mit Zulieferern aus

Hochlohn-Ländern. Ein Beispiel dafür liefert Bharat Forge, das kürzlich den insolventen deutschen Chassis-Hersteller Carl Dan Peddinghaus aufkaufte und nun in Pune und Ennepetal produziert. Die Komponenten-Tochter des indischen Autoherstellers Tata Motors hat angekündigt, die Fertigung von Teilen in Deutschland aufzunehmen. Delphi baut seinen indische Produktion unterdessen zur alleinigen Basis für Radaufhängungen aus.

„In Zukunft wird Indien außerdem als F&E-Hub an Bedeutung gewinnen“, prognostiziert Hirdesh Khanna. „Denn das Land ist führend bei Design und Software“. So haben etwa Daimler-Chrysler und GM teure Forschungsarbeiten in der Fahrzeugentwicklung dorthin ausgelagert. Für deutsche Mittelständler ergeben sich durch den Paradigmen-Wechsel der indischen Komponenten-Industrie Chancen. War die Branche bisher fragmentiert, so zeichnet sich durch die Anpassung an den globalen Wettbewerb ein umfassender Transformationsprozess ab: Die Einstufung in die Tier-Struktur zieht eine Umstellung des Produkt-Portfolios, eine Markterweiterung, eine neue Fokussierung, eine Verbesserung der bisherigen Technologie und Logistik, eine Erweiterung des Qualitätsmanagements und die Erhöhung der Produktivität nach sich. Besonders Mittelständler, die bereits Erfahrungen in diesen Bereichen gesammelt haben, könnten ihren Vorsprung erfolgreich in eigenes Wachstum umsetzen.

Oliver Schulz

☞ www.asienpresse.de



zoll

Globalisierung erhöht Komplexität**Mehr Rechtsfragen
durch internationale
Warenströme**

Die Auslagerung von Produktionsprozessen und deren Verteilung auf mehrere Länder wirft neue zoll- und außenwirtschaftsrechtliche Fragestellungen auf. Aspekte dieser Art müssen Unternehmen in ihrer Projektplanung unbedingt berücksichtigen. Sie sind mitentscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg und die Durchführbarkeit einer internationalen Wertschöpfung.

Deutschland ist nach wie vor Exportweltmeister. Dies wird auch durch den gestiegenen Anteil ausländischer Vorleistungen ermöglicht. Ausschließlich in einem Land erzeugte Produkte werden auf Grund der starken internationalen Verflechtungen selten. Ob dies zu einer in den vergangenen Monaten diskutierten „Basarökonomie“ führt, in der nichts mehr produziert, sondern nur noch gehandelt wird, wird die Zukunft zeigen. Tatsache ist, dass diese Entwicklung zu zoll- und außenwirtschaftsrechtlichen Fragestellungen führt, die um ein Vielfaches komplexer sind als bei reinen Warenlieferungen. An den folgenden Beispielen können neu auftauchende Fragen aufgezeigt werden.

Bei normalen Exporten aus der Europäischen Union (EU) endet die Aufgabe des deutschen Unternehmens häufig mit der Erstellung der Ausfuhrdokumentation. Die Zahlung erfolgt in vielen Fällen immer noch per Vorkasse. Die Ausfuhr erfolgt in einem seit Jahrzehnten eingespielten vereinfachten Zollverfahren, das weitgehend ohne die direkte Mitwirkung des deutschen Zolls erfolgt. Zollpräferenzen werden routiniert ermittelt, die Exportkontrolle für das Produkt hat das Unternehmen im Griff.

Um Kosten zu senken, werden einzelne Fertigungsstufen in das Ausland

ausgelagert. Vormaterial wird in das Ausland geliefert und kehrt nach einer Be- oder Verarbeitung wieder zurück. Solche Verfahren, sogenannte Veredelungsverkehere, werden nach dem Beitritt der mittel- und osteuropäischen Staaten in die EU in andere Drittländer verlagert. Geklärt werden muss die Abwicklung in Deutschland und im Ausland.

Welche Auswirkungen hat die Verlagerung auf den Ursprung des Erzeugnisses? Ist es immer noch möglich, die Warenmarkierung „Made in Germany“ zu verwenden? Ist es beim späteren Export des Fertigerzeugnisses wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit, noch Warenverkehrsbescheinigungen ausstellen zu können, die im Land des Kunden zu Zollvorteilen (Zollpräferenzen) führen? Wie reagieren meine Kunden darauf, dass keine Lieferantenklärungen mehr ausgestellt werden können? Alles Fragen, die vor einer Auslagerung gestellt und beantwortet werden müssen. Ansonsten droht die Gefahr, trotz reduzierter Kosten an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Falls die Fertigung in einem eigenen Werk im Ausland erfolgt, hat die Erfahrung gezeigt, dass die Kommunikation mit dortigen Behörden nur mit einem inländischen Mitarbeiter erfolversprechend ist. Stellung und Verfahren ausländischer Zollbehörden sind mit den stets nachprüfbar Abläufen in Deutschland nicht vergleichbar.

Einfuhrbestimmungen des endgültigen Ziellandes sind entscheidend

Neben dieser eigentlich beherrschbaren Fallkonstellation taucht verstärkt der Fall auf, dass Vormaterial aus Deutschland in einem Land bearbeitet wird und das Endprodukt dann in ein weiteres Land geliefert werden soll. Hier müssen vor der Implementierung zusätzlich die Einfuhrbestimmungen des endgültigen Ziellandes untersucht werden. Neben technischen Normen, die hier eine Rolle spielen, sollten dringend handelspolitische Aspekte berücksichtigt werden. Bestehen Antidumping- oder Antisubventionszölle? Ist bei Handelsware nur eine Direktlieferung wegen bestehender Einfuhrbeschränkungen möglich? Beispiels-

weise dürfen in ihrer Einfuhrmenge in den USA beschränkte chinesische Textilien nicht über die EU geliefert werden. Bestehen politische Vorbehalte gegen eines der an der Produktion beteiligten Länder? Israelische Komponenten dürfen nicht nach Thailand, US-amerikanische Waren nicht in den Iran geliefert werden - auch dann nicht, wenn sie von einem deutschen Unternehmen ausgeführt werden.

Oft wird angenommen, dass sich verschiedene Handelsabkommen kombinieren lassen und somit im endgültigen Zielland keine Zölle anfallen. Dies ist allerdings nicht ohne weiteres der Fall. Die Einfuhr von deutschem Vormaterial, zum Beispiel nach Mexiko, ist im Rahmen des bestehenden Handelsabkommens zollbegünstigt möglich. Um das in Mexiko dann hergestellte Endprodukt im NAFTA-Raum zollfrei einführen zu können, müssen die dort geltenden Ursprungsregeln erfüllt werden. Das deutsche Vormaterial hilft hierbei nicht. Am Beginn einer Fertigung in Mexiko muss verbindlich mit den mexikanischen Zollbehörden geklärt werden, ob eine Fertigung in den typischen Zollfreizonen (Maquilladoras) überhaupt zum NAFTA-Ursprung führen wird.

Falls Maschinen zur Fertigung ins Ausland verlagert werden, funktioniert die Einfuhr unproblematisch. Das Eigentum an den Maschinen soll normalerweise das deutsche Unternehmen behalten. Schwierig wird der Fall dann, wenn die Maschinen wieder ausgeführt werden sollen. Dann stellt die ausländische Zollverwaltung überraschend fest, dass die Maschinen längst wieder hätten ausgeführt werden müssen und somit Abgaben anfallen. Eine Dokumentation, wie und unter welchen Bedingungen die Einfuhr vor Jahren stattgefunden hat, besteht oft nicht. Fristen werden häufig versäumt, die Maschinen werden zur Deckung der tatsächlich oder vermeintlich entstandenen Abgaben im Ausland verwertet. Durch eine Planung zu Beginn und eine konsequente Überwachung der Vorgänge könnte eine solche „Quasi-Enteignung“ meist verhindert werden.

Marc Bauer

IHK Region Stuttgart

Asien lernen: Veranstaltungen zur Außenwirtschaft

Termin	Ort	Thema	Veranstalter
16.12.2004	Münster	Der chinesische Beschaffungsmarkt/ Verhandlungsführung und Einkauf	IHK Nord Westfalen http://www.ihk-nordwestfalen.de
16.12.2004	Frankfurt/Main	Japan und China: Wie man nicht nur Umsatz, sondern auch Profit macht	Simon-Kucher & Partners http://www.simon-kucher.com
JANUAR 2005	Bangkok	Informations- und Kontaktveranstaltung Thailand	BMWA - Informations- und Kontaktveranstaltung http://www.ixpos.de
JANUAR 2005	Taipeh	Informations- und Kontaktveranstaltung Taiwan	BMWA - Informations- und Kontaktveranstaltung http://www.ixpos.de
17.01.2005	Sulzbach/Taunus	Qualitätsmanagement in China. Qualität in der Produktion und bei Lieferanten sichern!	IIR Deutschland GmbH http://www.iir.de
20.01.2005	Münster	Der chinesische Beschaffungsmarkt/Einkauf in China, anschließend Netzwerktreffen: Asien Dinner	IHK Nord Westfalen Muenster http://www.ihk-nordwestfalen.de
25.01.2005	Frankfurt/Main	Verhandeln mit indischen Geschäftspartnern - Kulturunterschiede verstehen und erfolgreich zusammenarbeiten!	Management Circle AG http://www.managementcircle.de
27.01.2005 - 28.01.2005	Köln	Controlling im China-Geschäft	Management Circle AG http://www.managementcircle.de
05.02.2005 - 13.02.2005	Indien	Unternehmerreise nach Indien „Mittelstand goes India“	Deutsch-Indische Handelskammer http://www.indo-german.com
05.02.2005 - 13.02.2005	Indien	Unternehmerreise nach Indien	GTZ http://www.gtz.de
10.02.2005	Hamburg	Personalrekrutierung mit Schwerpunkt Japan: Tipps für Unternehmen und Stellensuchende	Ostasiatischer Verein (OAV) e.V. http://www.oav.de
10.02.2005 - 11.02.2005	Heidelberg	Geschäftserfolg in Indien	Global Competence Forum (GCF) http://www.gcforum.de
14.02.2005 - 18.02.2005	Tokio	Outdoor Lifestyle	DIHK http://www.eugatewaytojapan.org
19.02.2005 - 26.02.2005	Wirtschaftsregion „Kunshan/Shanghai“	Unternehmer-Delegationsreise China	IHK Essen http://www.veranstaltungen.ihk.de
07.03.2005 - 09.03.2005	Karlsruhe	Global Sourcing Symposium	Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH http://www.kmkg.de
07.03.2005 - 11.03.2005	Tokio	Healthcare Trade Mission	DIHK http://www.eugatewaytojapan.org
26.04.2005	Heilbronn	Interkulturelle Kompetenz für China	IHK Heilbronn http://www.heilbronn.ihk.de
30.04.2005	München	CCC-Zertifizierung	Handwerkskammern http://www.hwk-muenchen.handwerk.de
09.05.2005 - 13.05.2005	Tokio	Information and Communications Technologies	DIHK http://www.eugatewaytojapan.org
01.06.2005 - 01.02.2006	Tokio	Deutschland in Japan	Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan http://www.dihkj.or.jp
06.06.2005 - 10.06.2005	Tokio	Interior Lifestyle	DIHK http://www.eugatewaytojapan.org
26.06.2005 - 30.06.2005	Bangkok/Phnom Penh	Kooperationsbörse Thailand/Kambodscha	Deutsch-Thailändische Handelskammer http://www.gtcc.org

praxis

Erfolgsfaktor Information – T-Mobile nutzt ein Purchasing Information Portal (PIP)**„Was Sie nicht messen können, können Sie nicht managen“**

Informationen spielen im operativen und strategischen Einkauf eine entscheidende Rolle. Nur durch deren zielorientierten Einsatz kann der Funktionsbereich Beschaffung die Wertschöpfung des Unternehmens steigern und Vorteile gegenüber den Wettbewerbern generieren. Hin zu einem „Best practice in mobile communication“ verfolgt T-Mobile Deutschland dieses Ziel mit Hilfe des Purchasing Information Portal (PIP).

Die gesamte Qualität des Beschaffungshandelns, von der Planung über die Realisation bis hin zur Kontrolle, wird entscheidend durch die zur Verfügung stehenden Informationen determiniert. Dazu setzt T-Mobile Deutschland ein PIP ein, eine in der Praxis umgesetzte, integrierte Lösung für Einkaufsplanung, Einkaufsreporting und -monitoring. Das PIP erhöht wesentlich die Vollständigkeit der im Einkauf vorhandenen Informationen, vereinfacht das Auffinden von Einkaufsinformationen und stellt das Monitoring des Beschaffungshandelns sicher. Es versetzt die Führungskräfte und Entscheidungsträger im Einkauf im Sinne von „Transforming Purchasing information into added value“ durch internationale und mobile Informationsversorgung in die Lage, Effizienz und Effektivität des Einkaufs durch Senkung von Prozesskosten und Beschaffungsobjektkosten im Unternehmen zu steigern.

Das Purchasing Information Portal beinhaltet verschiedene Informationscluster. In einer Purchasing Scorecard werden die auf internationaler und lokaler Ebene vorhandenen Scorecards zusammengeführt und bereitgestellt. Insbesondere bei der Realisierung der mittelfristigen Ziele in der Beschaffung und den jährlichen Topmaßnahmen unterstützt die Purchasing Scorecard T-Mobile bei der

Zielerreichung. Im Informationscluster Personal werden Personalkennzahlen und Personalinformationen zur Verfügung gestellt. Im Cluster Einkaufsplanung werden für T-Mobile zum Jahresanfang Budgetinformationen der internen Kunden in Form einer Einkaufsplanung nach Kostenstellen, Kostenarten sowie Projekten für die einzelnen Einkaufsabteilungen bereitgestellt. Im Jahresverlauf werden die Planinformationen um die Budgetaus-schöpfung ergänzt, damit der Funktionsbereich Purchasing gemeinsam mit dem Controlling mögliche Einsparpotenziale identifizieren und realisieren kann.

Einkaufskennzahlen bilden das Herzstück des PIP

Schwerpunkt des PIP bildet der Informationscluster Einkaufskennzahlen. Im Bereich Basisdaten werden die Arbeitsbelastungskennzahlen der Einkaufsbereiche der T-Mobile, zum Beispiel Anzahl der Bestellpositionen oder Anzahl der Bedarfsanforderungen, zur Verfügung gestellt. Im Bereich added value werden die Beiträge der Einkaufsbereiche der T-Mobile zum Unternehmenserfolg, insbesondere bezüglich Einkaufspreisen, Qualität, Prozessen, Lieferanten sowie Warengruppen und Materialien erfasst und bereitgestellt. Es werden Einsparungen durch den Einkäufer erfasst. Die gemeldeten Savings werden monatlich im Savings Reporting Tool nach definierten Regeln vom Controlling der T-Mobile hinsichtlich ihrer EVA-, EBIDTA- und EBIT-Effekte für T-Mobile automatisiert berechnet. Die Budgetrelevanz der Einsparungen wird ebenfalls ermittelt und die Budgets der internen Kunden nach Rücksprache mit Einkauf und Controlling um die erzielten Einsparungen reduziert. Mit Hilfe der Kennzahlen/Informationen im Bereich Ressourceneinsatz werden die

Führungskräfte der Beschaffung in die Lage versetzt, die Wirtschaftlichkeit und Ressourceneffizienz des Funktionsbereichs sicherzustellen.

Im Subcluster Commodity Information werden die oben aufgeführten Einkaufskennzahlen/Informationen in einer warengruppenorientierten Hierarchie nach Commodity/Subcommodity/UNSPSC bereitgestellt. Im Subcluster Benchmarking werden die Einkaufskennzahlen im Rahmen eines quantitativen Benchmarkings innerhalb der T-Mobile Gruppe sowie mit Hilfe des Centers for Advanced Purchasing Studies (CAPS), einer in der USA ansässigen, zum Thema Sourcing forschenden Nonprofit-Organisation, mit anderen Branchen verglichen und analysiert. Parallel dazu werden in diesem Subcluster qualitative Benchmarkinginformationen der Einkaufsbereiche der T-Mobile bereitgestellt.

Im Informationscluster Projektmonitoring erfolgt das Monitoring laufender Einkaufsprojekte sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht. Im Informationscluster Intranetseiten werden Links zu den Intranetseiten der T-Mobile-Einkaufsbereiche bereitgestellt.

Beschaffungsinformationen als strategische Ressource betrachten

Wettbewerbsvorteile durch Information lassen sich im Einkauf dann optimal ausschöpfen, wenn Einkaufsinformationen als Produktionsfaktor und strategische Ressource anerkannt sind und die Entscheidungsträger im Einkauf Informationen als notwendige Voraussetzung ansehen, um die Innovationskraft und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Einkaufsreporting und Einkaufsmonitoring müssen im Sinne von Einkaufsinfobrokern als bedeutsamer Bestandteil des Funktionsbereichs Einkauf akzeptiert sein. Die Philosophie, die konsequent zu leben ist, lautet dann: „What you can't measure you can't manage“.

Mario Schoddel

*Head of Performance Measurement & Quality im Supply Chain Management der T-Mobile Deutschland
Mario.Schoddel@t-mobile.de*



Worldwide

Global Procurement Services



Service

Procurement

Consulting

www.gps-logistics.com

Quality

Logistics

Sales support

**World class service
from strategic locations
in Asia with concept.**

In cooperation with:

gic / AHK / BME

GPS in Zahlen

Gegründet: 1996 in Frankfurt /

1997 in Singapore

Bürostandorte: Deutschland, Singapo-
re, Shanghai, Ningbo und Guangzhou

Mitarbeiter: 20 feste zzgl. Projektmit-
arbeiter

GPS-Kompetenzen

- Einkaufsoptimierung durch den Einsatz von Global Sourcing
- Erstellung von Produkt- und Lieferantenportfolios
- Sourcing in Asien
- Beschaffungsmarktforschung
- Erstellung von Marktanalysen
- Lieferantenmanagement und qualifizierung
- Gesamtbetreuung des Einkaufs (Auftragsabwicklung und Terminverfolgung)
- Preis- und Vertragsverhandlungen
- Unterstützung bei Target Costing und Re-Design/Engineering-Programmen
- Erarbeitung und Umsetzung von Logistiklösungen (z. B. produktions synchrone Anlieferverfahren)
- Trouble Shooting
- Erstellung und Einsatz von eProcurement Lösungen
- Potenzialanalysen und strategische Unternehmensberatung
- Konzeption und Implementierung von neuen Produktions- und Vertriebsstrukturen in Asien
- Projektmanagement
- Unterstützung und Durchführung von Engineering-Projekten
- Realisierung von Supply-Chain-Management-Netzwerken zwischen asiatischen Lieferanten und europäischen Kunden
- Suche und Betreuung von asiatischen Partnerfirmen



Global Procurement Consulting
Wilfried Krokowski - Executive
Director

Haegerstieg 49

D-34346 Hann. Muenden

Tel.: +49 (5541) 31 220

Fax: +49 (5541) 31 231

E-Mail germany@gps-logistics.com

Internet: www.gps-logistics.com

top-terme

Treffpunkt für die Einkäufer-Szene

„Dem strategischen Einkauf gehört die Zukunft!“ Unter diesem Motto präsentiert sich die ProcurementWorld vom **14. bis 16. Februar 2005** in **Frankfurt/Main**. Der Kongress hat sich als Plattform für den Austausch mit Experten und Fachkollegen aus Einkauf und Beschaffung etabliert, teilt der Veranstalter, die Management Circle AG, mit. Anhaltender Kosten- und Wettbewerbsdruck würden den Einkauf zwingen, noch unausgeschöpfte Potenziale aufzudecken und zu nutzen. Durch die Rationalisierung des operativen Einkaufs könnten entscheidende Freiräume für die Strategieentwicklung geschaffen werden. Advanced Purchasing heiße das Schlagwort, das die proaktive Zusammenarbeit interner und externer Prozesspartner beschreibe, mit dem Ziel, das Unternehmensergebnis gezielt zu beeinflussen.

Management Circle kündigt Vorträge, Fachforen und Workshops an, bei denen Referenten aus der Praxis Beispiele ihrer Einkaufsstrategien präsentieren: Vom Einkauf ohne Abteilung oder der Entwicklung vom Zentraleinkauf hin zu globalen Einkaufsnetzwerken. Weitere Themenschwerpunkte auf der Agenda seien innovatives Lieferantenmanagement und -entwicklung, Chancen und Risiken globaler Beschaffungsmärkte, strategisches Beschaffungsmanagement sowie moderne Instrumenten-Sets im Einkaufs-Controlling. Darüber hinaus würden die Teilnehmer erfahren, wie sie ihre Position im Unternehmen stärken können und wie der Einkauf von Nicht-Produktionsmaterial effizient gestaltet werden kann. Eine begleitende Fachausstellung informiert über neueste Produkte und Dienstleistungsangebote für den Einkäufer. (lg)

i Management Circle AG, Eschborn
Karen Schlaegel
Telefon 06196/4722-0
schlaegel@managementcircle.de
www.managementcircle.de

Ganzheitliche China-Strategie umsetzen

Nach Ansicht der Centrum für Supply Management GmbH (CfSM) ist China der Megamarkt schlechthin: Überragende Wachstumsraten, Weltmeister bei ausländischen Direktinvestitionen, Platz vier der Exportweltrangliste würden für sich sprechen. Viele Unternehmen seien bereits im Markt, noch mehr stünden kurz vor dem Einstieg. Auf seiner Tagung „China-Business: Einkaufen, Produzieren und Verkaufen“ vom **21. bis 23. Februar 2005** in **Frankfurt/Main** beleuchtet das CfSM das Thema aus drei Perspektiven: Einkaufen in China für deutsche, chinesische und weltweite Standorte, Produzieren im Land - eigenständig oder mit chinesischen Partnern - und das Verkaufen in

und nach China. Wie das CfSM mitteilt, berichten kompetente Praktiker von ihren Erfahrungen, geben ausgewiesene Experten Auskunft über alle wichtigen Fragen des China-Engagements. Die drei Themenfelder seien zwar im Sinne einer ganzheitlichen China-Strategie eng verknüpft, sie könnten aber auch tageweise einzeln gebucht werden. Zielgruppe seien alle China-Verantwortliche aus den Bereichen Einkauf, Produktion, Logistik und Marketing/Vertrieb. (lg)

i CfSM GmbH
Ingo Stetter
ingo.stetter@supply-markets.com
www.supply-markets.com

China: Controlling und Reporting

Die Management Forum Starnberg GmbH richtet am **24. und 25. Januar 2005** in **Frankfurt/Main** sowie am **2. und 3. März 2005** in **München** das Seminar „Controlling und Reporting im China-Geschäft“ aus. Wie das Management Forum weiter mitteilt, werden in der Veranstaltung folgende Themen angeboten: Überblick über die Rechnungslegung in China; Vergleich verschiedener Rechnungslegungssysteme; chinesische Bilanzen lesen und interpretieren; chinesisches Verständnis von Controlling; Etablierung eines funktionsfähigen Controlling in China; Controlling chinesischer Beteiligungen; Management Reporting von China nach Deutschland; Implementierung eines Reporting-Systems. Die Teilnahmegebühr für die zweitägige Veranstaltung beträgt jeweils 1.545 EUR. (lg)

i Management Forum Starnberg
Claudia Fink
Telefon 08151/2719-0
www.management-forum-starnberg.de

Kompaktes Wissen fürs China-Geschäft

„Kompaktwissen China“ vermittelt ein dreitägiges Seminar, das von der IIR Deutschland GmbH, Sulzbach/Ts., vom **1. bis 3. Februar 2005** in **Nürnberg**, vom **15. bis 17. März 2005** in **Mannheim** und vom **10. bis 12. Mai 2005** in **Köln** veranstaltet wird. Die Teilnehmer werden nach Auskunft von IIR in die Lage versetzt, die richtigen Entscheidungen im China-Geschäft zu treffen und vor Ort erfolgreich zu expandieren. Am ersten Seminartag stehen Fragen rund um das interkulturelle Management mit chinesischen Geschäftspartnern im Mittelpunkt der Vorträge und Diskussionen. An den beiden nachfolgenden Tagen befassen sich die Teilnehmer mit der optimalen Positionierung auf dem chinesischen Markt. Die einzelnen Seminartage sind getrennt voneinander buchbar. (lg)

i IIR Deutschland GmbH
Emese Bruckner
Telefon 06196/585218
ebruickner@iir.de
www.iir.de

praxis

Betrugsfälle behindern China-Geschäft

Der Feind lauert im Inneren des Unternehmens

Betrug und Zuwiderhandlungen innerhalb von ausländischen Unternehmen in China sind an der Tagesordnung. Dabei können die Risiken in diesem Bereich erheblich verringert werden, wenn man sich mit dem Thema ernsthaft auseinandersetzt. Eine funktionierende Unternehmensführung und die richtigen Informationen sind die Grundvoraussetzungen, um solche Fälle zu vermeiden.

Vor kurzem las ich eine Studie, in deren Rahmen ausländische Investoren gefragt worden waren, welche großen Risiken sie für die Entwicklung ihrer Unternehmen in China sähen. Die daran teilnehmenden Investoren aus dem Ausland machten sich Sorgen um Gesetzesänderungen, um den Schutz ihres geistigen Eigentums, um die Rechtssicherheit und so weiter. Bei genauerer Betrachtung der Untersuchungsergebnisse fällt auf, dass sich anscheinend nur wenige der ausländischen Investoren Gedanken über ein viel größeres Problem machen – Betrugsfälle und mangelhafte Unternehmensführung. Die Probleme in Foreign Invested Enterprises (FIE), ausländisch investierten Unternehmen, reichen von eindeutig kriminellen Aktivitäten bis hin zu tiefgreifenden Zuwiderhandlungen, die ihre Ursache in mangelhaftem Führungsverhalten haben. Viele dieser Probleme sind vorhersehbar, und ihre weite Verbreitung in China hängt mit einer Reihe von Faktoren zusammen:

- **Kommunikationsdefizite:** In vielen Fällen werden untergeordnete Stellen von der Unternehmenszentrale kaum besucht und so gut wie nie stichprobenartig kontrolliert. Leitende Mitarbeiter fühlen sich in der Volksrepublik China oft von der Zentrale alleingelassen, wodurch das Arbeitgeber-Arbeit-

nehmer-Verhältnis im Laufe der Zeit in eine Art Partnerschaft übergeht und die Management-Mitarbeiter sich quasi als Miteigentümer des Unternehmens empfinden.

- **Vorsätzliche Unwissenheit:** Viele ausländische Firmen versäumen es, sich über die rechtlichen Voraussetzungen in China zu informieren oder eine funktionierende Unternehmensführung in ihren Filialen zu installieren.
- **Ethisch motiviertes Wegschauen:** Manche ausländischen Unternehmen halten es für angebracht, in China Verhaltensmuster zu tolerieren, die sie in ihren Heimatländern der dortigen Gerichtsbarkeit übergeben würden. Es kann schwierig sein, ein FIE in ethisch glaubwürdiger Art und Weise zu führen, wenn das Personal weiß, dass das Gehalt des Geschäftsführers auf ein Konto in China und eines in Hong Kong aufgeteilt wird, dass Preise importierter Waren künstlich niedrig angesetzt werden, um der Besteuerung zu entgehen und so weiter.
- **Unerfahrene Führungskräfte:** China ist grundsätzlich ein schwieriges Territorium. Ausländische Investoren verbringen viel Zeit mit dem Aushandeln von Verträgen, vernachlässigen aber die Entscheidung, wer nun eigentlich an der Spitze des chinesischen Tochterunternehmens stehen soll. Oft gereicht einem Kandidaten dessen momentane Verfügbarkeit zur Qualifikation als Geschäftsführer anstelle von Eigenschaften wie Fähigkeit oder Erfahrung.
- **Fehlende Kontrollmechanismen:** Nur wenige Unternehmen versuchen auch nur ansatzweise, den Eindruck einer funktionierenden Unternehmensorganisation zu erwecken. Unserer Erfahrung nach ist es unabdingbar, die verschiedenen Funktionen innerhalb des Managements eindeutig zu definieren und gewisse Befugnisse beim Vorstand zu belassen. Gegenseitige Kontrollmechanismen innerhalb des Managements sind ebenfalls wichtig. Das Verhältnis zwischen der Geschäftsführung und dem Controlling sollte zwar gut, aber nicht zu gut sein.

Obwohl in steter Entwicklung begriffen, ist die chinesische Gesetzgebung, soweit sie die Unternehmensführung von FIEs, die normalerweise die Rechtsform einer GmbH haben, regelt, in vielerlei Hinsicht noch unbefriedigend. Ausländischen Investoren, die sich mit zweifelhaften oder inkompetenten Elementen innerhalb ihrer Unternehmen konfrontiert sehen, steht oft nur ein limitiertes rechtliches Instrumentarium für die befriedigende Lösung solcher Situationen zur Verfügung.

Das Recht hinkt der wirtschaftlichen Entwicklung hinterher

Die Strafgesetze in der Volksrepublik China wurden im Großen und Ganzen nicht im gleichen Ausmaß überarbeitet wie die Gesetze zur Regelung wirtschaftlicher Aktivitäten. Dementsprechend gibt es immer noch Widersprüche insofern, als manche Straftaten sich nicht durch die Handlungen des Täters definieren, sondern durch die Natur des Opfers. Bestimmte Handlungen werden beispielsweise als kriminell eingestuft, wenn der Arbeitgeber ein Staatsunternehmen ist, nicht jedoch, wenn es sich um ein privatwirtschaftliches Unternehmen handelt. Bestimmte Handlungen eines Arbeitnehmers sind Straftaten, ohne dass die Natur des Arbeitgebers maßgebend ist:

- Veruntreuung von Geld- oder Sachwerten des Unternehmens.
 - Unterschlagung von Unternehmensmitteln.
 - Einfordern oder Akzeptieren von Bestechungsgeldern.
 - Versuche der Bestechung von Unternehmensangestellten.
- Darüber hinaus gelten in der Volksrepublik China die folgenden Handlungen als Straftatbestände, wenn sie von leitenden Mitarbeitern eines Staatsunternehmens begangen werden:
- Illegaler Wettbewerb mit dem eigenen Arbeitgeber.
 - Ausnutzung von Unternehmensvorteilen zur Begünstigung von Freunden oder Verwandten.
 - Vorsätzliche Vernachlässigung der Amtsgeschäfte mit der Folge von Verlusten oder Insolvenz der Firma.

- Verkauf von Unternehmenswerten zu ungewöhnlich niedrigen Preisen zur Erlangung persönlicher Vorteile.

Das Gesellschaftsrecht der Volksrepublik China beschäftigt sich ebenfalls direkt mit Betrug von leitenden Mitarbeitern am eigenen Unternehmen. Das Gesellschaftsrecht soll, zumindest zu einem gewissen Grad, die Verantwortlichkeiten von leitenden Mitarbeitern ihrer Firma gegenüber regeln und bestimmte Personen daran hindern, in Vertrauensstellungen zu gelangen. Es erlaubt Unternehmen, gegen Direktoren oder leitende Mitarbeiter, die das Gesetz oder ihre Verpflichtungen dem Unternehmen gegenüber verletzen, rechtliche Schritte einzuleiten.

- Treuepflicht: Artikel 59 des Gesellschaftsrechts sagt aus, dass Direktoren, Abteilungsleiter und Manager sich an die Gesellschaftssatzung halten, ihre ihnen anvertrauten Pflichten nach Treu und Glauben erfüllen und die Interessen ihres Unternehmens schützen müssen. Insbesondere Direktoren, Supervisors und Managern ist es nicht gestattet, ihre Positionen für die Annahme von Bestechungsgeldern, anderer illegaler Einkommen oder vorsätzlich veruntreuter Unternehmenswerte auszunutzen.
- Veruntreuung: Das Gesellschaftsrecht verbietet es Direktoren und Managern, Firmenvermögen zu veruntreuen oder an Dritte zu verleihen. Des Weiteren ist es ihnen nicht gestattet, Konten, die auf eigenen oder auf den Namen anderer Personen geführt werden, für Firmengelder einzusetzen.
- Verbot für bestimmte Personen, in Vertrauensstellungen zu gelangen: Die Unternehmenskultur ist oft nur so gut wie der Charakter der handelnden Personen. Nach Artikel 57 des Gesellschaftsrechts versuchen die Behörden in China, bestimmten Personen den Zugang zu Direktoren-, Abteilungsleiter- und Managerposten in einem Unternehmen zu verweigern. Diesem Verbot unterliegen Personen, gegen die bereits eine Verurteilung wegen Korruption, Bestechung, Verletzung von Eigentumsrechten, Veruntreuung

von fremdem Eigentum oder Sabotage der sozio-ökonomischen Ordnung ergangen ist.

- Wettbewerbsverbot: Direktoren und Managern ist es gesetzlich verboten, sich in eigenem Namen oder im Namen Dritter an Geschäften zu beteiligen, die dem Geschäft des Unternehmens, in dem sie angestellt sind, ähnlich sind, oder sich an Aktivitäten zu beteiligen, die den Interessen dieses Unternehmens schaden könnten.

Zu widerhandlung und mangelhafte Unternehmensführung sind nicht immer Teil eines ausgeklügelten Plans, mit dem der Manager seinen Arbeitgeber betrügen will (wobei sich das Ganze im weiteren Verlauf in diese Richtung entwickeln kann). Sehr oft fängt es damit an, dass die Unternehmenskultur nicht vermittelt wird, kaum interne Regelungen existieren und eine Kontrolle durch das Mutterunternehmen so gut wie nicht stattfindet.

Bekannte Wahrheiten: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser

Bei den meisten ausländischen Direktinvestitionen sind Aufwand und Ressourceneinsatz vor der Unterzeichnung des Joint-Venture-Vertrages sehr hoch. In die eigentliche Umsetzung oder gar in die Kontrolle der Umsetzung fließen dagegen sehr viel weniger Aufwand und Geld. Häufig wird der gleiche ausländische Partner, der Tage damit verbracht hat, die Bedingungen einer Übernahme bis ins letzte Detail zu verhandeln, sich überhaupt nicht darum kümmern, ob die Übernahme anschließend tatsächlich stattfindet oder, falls ja, unter welchen Umständen sie stattfindet.

Ein internes Rechtsaudit der bei der State Administration of Industry and Commerce (SAIC) über ein FIE-Unternehmen vorliegenden Unterlagen kann folgende Fragen beantworten: Wurde das Unternehmen genehmigt und registriert? Welcher Joint-Venture-Vertrag wurde genehmigt? Wie lautet die aktuelle Besetzung von Vorstand und Management? Ein internes Rechtsaudit von Firmendokumenten kann normalerweise nachweisen, ob das Unternehmen rechtmäßiger Eigen-

tümer von Grundstücken und Gebäuden ist und ob es rechtmäßiger oder registrierter Eigentümer beziehungsweise Nutzer der Warenzeichen ist.

In vielen der von uns beobachteten Fälle wurde festgestellt, dass bekannte Wahrheiten zu einem früheren Datum hätten überprüft werden müssen: Wie oben bereits erwähnt, beschäftigen Investoren ihre Anwälte verhältnismäßig stark mit den Vorgängen bis zur Unterzeichnung eines Joint-Venture-Vertrags, danach allerdings lassen die selben Investoren sehr oft nicht überprüfen, welche Version des hart umkämpften Vertragstextes eigentlich genehmigt wurde.

Die vielleicht größte Überraschung, die wir bis dato erlebten, bereitete uns der Fall eines Kunden, der Schwierigkeiten mit seinem chinesischen Partner hatte. Als Teil unserer Vorbereitung führten wir eine diskrete Überprüfung bei der SAIC durch. Die Überprüfung ergab, dass der Joint-Venture-Vertrag im Laufe der Jahre insgesamt fünfmal ergänzt worden war. Dies überraschte den Kunden doch sehr, da er über Vertragsergänzungen nicht informiert worden war. Aber selbst wir waren verblüfft, als wir sahen, dass der erste genehmigte Vertrag ein Datum trug, das noch vor dem ersten Vertrag unseres Kunden mit dem chinesischen Partner lag. Es scheint, als habe der chinesische Partner den Ruf unseres Klienten so sehr geschätzt, dass er ein Joint Venture schon erfunden hatte, bevor er seinen Kunden auch nur kennen gelernt hatte.

In vielen Verträgen wird bis ins letzte Detail festgelegt, wofür der chinesische Partner verantwortlich zeichnet. Dagegen versäumt es der ausländische Partner oft, nachzuprüfen, ob auch nur den grundlegendsten Erfordernissen Genüge getan wurde. Die folgenden Punkte sollte man auf jeden Fall prüfen:

- Grundstücksrechte: Wurden sie übertragen? Lautet die Urkunde auf den Namen des Joint Venture? Gilt die Urkunde für das richtige Grundstück? Ist die Laufzeit korrekt? Ist das Grundstück mit Schulden belastet?

► Fortsetzung Seite 16

► Fortsetzung von Seite 15
“Der Feind lauert im Inneren ...”

- Gebäude: Sind alle Gebäuderechte übertragen worden? In einem Fall waren nur neun von zehn Gebäuden übertragen worden. Obwohl dies zwar eine Erfolgsquote von 90 Prozent bedeutete, war der Investor aus dem Ausland verständlicherweise darüber verärgert, dass eine seiner wichtigsten Produktionsstätten nicht übertragen worden war.
- Ausrüstung: Es ist nicht ganz einfach, einen Rechtstitel auf Maschinen und Geräte zu erhalten, jedoch schlagen wir vor, ein Übernahmeprotokoll gemeinsam zu unterzeichnen, einen Bericht zur Kapitalausstattung zu erstellen sowie die Bücher des Joint Ventures durchzusehen.

Bekanntes Nichtwissen überprüfen: Fragen bringt nichts

Immer wieder haben wir Vertreter ausländischer Investoren getroffen, die das unangenehme Gefühl hatten, dass mit ihrem Joint Venture oder WFOE (Wholly Foreign Owned Enterprise – vollständig in ausländischem Besitz befindliches Unternehmen) irgendetwas nicht ganz in Ordnung ist. Die Zentralen haben oft berechtigte Bedenken, wie zum Beispiel:

- Steuerhinterziehung.
- Zollvergehen.
- Umgehung von Umweltschutzbestimmungen.
- Vernachlässigung der Arbeitssicherheit.
- FIE kann Sozialabgaben für Mitarbeiter nicht mehr bezahlen.
- FIE hält Mittel für Bestechungen bereit.

Obwohl die Einhaltung sämtlicher Bestimmungen in einem sich stetig verändernden Land wie China schwierig sein kann, ist dies natürlich keine Entschuldigung für vorsätzliches Fehlverhalten. Viele FIEs versuchen, dieses Fehlverhalten vor der Zentrale zu verbergen. Wenn es entdeckt wird, behaupten sie, nur auf diese Weise könne man in der Volksrepublik Geschäfte machen. Einige Zentralen führen deswegen gleich zu Beginn ein Rechtsaudit durch, um sich über

bestimmte Aspekte des chinesischen Unternehmens Klarheit zu verschaffen. Dazu gehören in der Regel:

- Betriebslizenzen: Viele ausländische Investoren setzen voraus, dass ihr FIE innerhalb ihres Tätigkeitsbereichs alle Aktivitäten, die naturgemäß dazu gehören, ohne weiteres durchführen kann. Jedoch muss man unbedingt überprüfen, ob man zusätzlich zur Erlaubnis für die Unternehmensgründung auch noch bestimmte Betriebslizenzen benötigt und ob diese Lizenzen vorliegen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Betriebslizenzen vor allem in solchen Sektoren eine Rolle spielen, die gefährlich oder nicht frei zugänglich sind, unter Monopolkontrolle stehen oder zur Dienstleistungsbranche gehören. Zu den betroffenen Bereichen gehören beispielsweise der Einzelhandel, Gefahrguttransporte, das Lagerwesen, der Bergbau, die Pharmabranche, Versicherungen, das Bankwesen oder die Tabakindustrie.
- Vermögenswerte: Das Thema Grundstücke und Gebäude mag bei WFOEs ein nachrangiges Thema sein, für ein Joint Venture kann es jedoch zum großen Problem werden, wenn der chinesische Partner seinen Beitrag durch die Übertragung von Grundstücken oder Gebäuden leistet. Es ist nämlich schon vorgekommen, dass der chinesische Partner nur geringwertige, das heißt anteilmäßige Rechte überträgt, oder gar keine Übertragung zustande kommt, das heißt das Joint Venture erhält lediglich das Recht, dessen Grundstücksrechte zu nutzen. Ein weiteres Problem besteht darin, dass nach chinesischem Recht das Eigentum an Grundstück und Gebäuden in der Regel als Einheit betrachtet wird. Sobald das Joint Venture ein Fabrikgebäude auf dem Grundstück des chinesischen Partners errichtet, ist also der Partner und nicht das Joint Venture der rechtmäßige Eigentümer des Gebäudes.

In einem Joint Venture hatte der chinesische Partner sich verpflichtet, Grundstücksnutzungsrechte und Gebäude als Teil seines Beitrags zu übertragen. Un-

glücklicherweise hatte sich der ausländische Investor nicht über Grundstück und Gebäude informiert und wusste somit nicht, dass nicht der chinesische Partner, sondern eine örtliche Schule der eigentliche Eigentümer der Liegenschaften war. In den ersten Jahren hatte der chinesische Partner Miete an die Schule bezahlt, beziehungsweise hatte, um es genauer zu sagen, der Schule versprochen zu zahlen. Als das Joint Venture in Schwierigkeiten geriet, wurde dieses Arrangement aufgedeckt, was zur Folge hatte, dass auch die Schule mit einer Schadenersatzklage gegen das Joint Venture voring.

Die Kontrolle der Eigentumsverhältnisse von Grundstücken und Gebäuden ist auch eine gute Möglichkeit zu beurteilen, ob das Joint Venture mit verborgenen Darlehen belastet ist oder Dritten Garantien gegeben hat. Wir waren mit einer Reihe von Fällen befasst, in denen der chinesische Partner das Joint Venture veranlasst hatte, seine Grundstücke oder Gebäude als Sicherheit für Kredite seiner Tochtergesellschaften zur Verfügung zu stellen.

Die Entdeckung unbekannten Nichtwissens: Betrug

Eine Garantie für die Entdeckung aller Geheimnisse kann nicht gegeben werden. Jedoch bietet ein internes Audit oft Gelegenheit, Anomalien aufzudecken, die wiederum zu weiteren Entdeckungen führen und gleichzeitig verärgerten Angestellten ein Forum für die Weitergabe von Informationen bieten. Unsere Erfahrungen zeigen, dass ein problembehaftetes Unternehmen ein Rechtsaudit selten ohne Beanstandungen durchläuft. Wie der Name bereits andeutet, gehören Aktivitäten der Kategorie unbekanntes Nichtwissen zu den höchst unerwarteten Entdeckungen. Die meisten Betrugsfälle lassen sich jedoch in folgende Kategorien einteilen:

Abschöpfen von Mitteln

Die am weitesten verbreitete Betrugsart ist der Diebstahl von Geldern des Unternehmens durch das Management. Mangelnde Überwachung und fehlende interne Audits ermutigen das Management dazu, vorgetäuschte Transaktionen

oder Geschäfte mit Familienmitgliedern abzuwickeln. Dazu gehören folgende reale Fälle:

- Die Frau des Geschäftsführers war Vermieterin der Büroräume des Unternehmens in Peking – der Mietzins für ein Gebäude in guter Lage war höher als zuvor für ein Gebäude in bester Lage.
- Der Einkaufsleiter hatte ein Netz von Lieferanten im Ausland aufgebaut, wobei jeder Verkauf und jeder Einkauf mit einer hohen Bearbeitungsgebühr verbunden war.
- Der Geschäftsführer verkaufte alle Produkte exklusiv an seine eigene Vertriebsfirma und hatte das Warenzeichen des Unternehmens auf den Namen seiner eigenen Firma registriert.
- Die Manager eines WFOE förderten den Erwerb ihrer Privathäuser durch überhöhte Einzahlungen in den Wohneigentumsförderungsplan des FIE.
- Angestellte mussten Unterschiede zwischen dem im Vertrag vereinbarten und dem tatsächlichen Gehalt in Kauf nehmen. In einem Fall erhielten die Angestellten zwar eine bestimmte angegebene Summe, es war jedoch nicht dokumentiert, dass das Management eine „Bearbeitungsgebühr“ erhielt.
- Unterschiede zwischen der angegebenen und der tatsächlichen Anzahl der Mitarbeiter: In einem Joint Venture betrug der Unterschied mehr als 50 Personen. Der Personalleiter erklärte, dass diese Angestellten gestorben waren, und da es in der Firma des chinesischen Partners keine Unterstützung für die Verwandten gab, hatte man beschlossen, sie auf der Gehaltsliste des Joint Ventures zu belassen. Allerdings waren keine Krankenversicherungsbeiträge mehr bezahlt worden.

Wettbewerb mit dem eigenen Unternehmen

Leitende Mitarbeiter, beziehungsweise oft die chinesischen Partner in einem Joint Venture, könnten als Konkurrenz des eigenen Unternehmens auftreten. Es fällt schwer, diese Verhaltensweise als eindeutig betrügerisch einzustufen, da der chinesische Partner hierbei oft ein relativ reines Gewissen hat und dies

nicht als problematisch begreift. Sollten Sie jedoch ein Joint Venture mit einem chinesischen Partner aus der selben Branche aufgebaut haben und Anlagen und Personal mit ihm teilen, ist es sehr wahrscheinlich, dass Sie in irgendeiner Form im Wettbewerb stehen werden. Häufig betrachtet der chinesische Partner die Situation aus einer anderen Warte als der ausländische Partner, das heißt das Joint Venture stellt „High End“-Produkte her, während der chinesische Partner für das untere Ende des Marktes produziert. Dazu gehören folgende reale Fälle:

- Der chinesische Partner produziert parallel in einem separaten Teil des Firmengeländes. Die Arbeiter wechselten zwischen Joint Venture und dem chinesischen Partner hin und her. Meistens kamen sie nur zum Joint Venture, wenn es Lohn gab, gearbeitet wurde beim chinesischen Partner
- Der Geschäftsführer verlagerte zwei Produktionslinien aus der Fabrik in ein Unternehmen aus, das seinen Freunden gehörte. Diese Firmen belieferten das Joint Venture mit Produkten, die mit dessen Werkzeugen hergestellt worden waren, gaben aber keinen Rabatt und bezahlten keine Leihgebühr.

Weitergabe des profitablen Geschäfts

Unserer Erfahrung nach ist Outsourcing ein viel weiter verbreitetes Problem als direkter Wettbewerb. Dies ist vor allem bei WFOEs der Fall. Joint Ventures haben eher das Problem des direkten Wettbewerbs. Dazu gehören folgende reale Fälle:

- In einem Fall war die gewinnträchtigste Sparte einer WFOE von dessen Geschäftsführer an eine private chinesische Firma vergeben worden, die Gerüchten zufolge von Freunden des Geschäftsführers betrieben wurde.
- In einem anderen Fall hatte der Geschäftsführer zwei Produktionslinien einer WFOEs ohne Gegenleistung an eine chinesische Firma verleast.
- Der dreiste von allen war vermutlich ein Geschäftsführer, der ein Privatunternehmen gründete, das Warenzeichen der ausländischen Firma in China registrieren ließ und anschließend die komplette Produktion des WFOE

unter dem Selbstkostenpreis einkaufte. Seine Vertriebsfirma verkaufte die Produkte später mit hohem Gewinn auf dem Markt.

Der Leser dieses Artikels sollte nun beim Gedanken an das eigene Engagement in China weder furchtbar nervös noch übermäßig selbstzufrieden werden. Betrug und Zuwiderhandlungen sind sicherlich ein ernstes Thema in vielen FIEs. In den meisten Fällen liegen in den Zentralen bereits Verdachtsmomente vor. Verlässliche Anzeichen hierfür sind ungewöhnliche Geschäftsabläufe, hohe Fluktuation (oder in manchen Fällen auch gar keine Fluktuation), eine unregelmäßig geführte Buchhaltung und so weiter.

Viele Unternehmenszentralen versuchen, die Auseinandersetzung mit diesen Themen zu vermeiden und stecken lieber den Kopf in den Sand. Oft hat der Geschäftsführer der chinesischen Tochter einen Fürsprecher in der Zentrale, der ihn gegen jede Art von Kritik oder Nachfragen in Schutz nimmt. In vielen Fällen wird das Verhalten des Managements in China erst dann genauer untersucht, wenn dieser Fürsprecher das Unternehmen verlässt, in Rente geht oder stirbt. Es wäre nicht richtig, jede einzelne Entscheidung des chinesischen Managements in Frage zu stellen. Es wäre genauso falsch zu erwarten, dass in China alles so funktionieren würde wie zu Hause. Es ist jedoch auch ein Fehler, dem Management blind zu vertrauen und alle Probleme mit dem Spruch „das ist in China halt so“ abzutun.

China kann ein schwieriges Pflaster sein, aber meine Erfahrung zeigt, dass man für nahezu jede Schwierigkeit eine Erklärung finden kann. Wenn Sie eine Geschichte hören, die Sie nur schwer verstehen können, sollten Sie versuchen, nähere Informationen darüber zu bekommen. Die Einführung von Mechanismen zur Unternehmensorganisation und eine sorgfältige Überwachung ist sicherlich keine Garantie dafür, nie einen Fall von Betrug im Unternehmen zu haben, aber es verringert die Risiken eines Engagements in China doch erheblich.

Mark Schaub

Rechtsanwalt, King & Wood Shanghai

buch-tipp

Business Guide China

„Der wilde Osten“: das Abenteuer China-Geschäft

Ein neues Buch über die Geschäftswelt in China trägt nicht zufällig den Titel „Der wilde Osten“: Viele Manager westeuropäischer Unternehmen sind in der sich rasant entwickelnden Volkswirtschaft schlicht überfordert. Der in Schanghai lebende niederländische Journalist Fons Tuinstra schildert in seiner Publikation, was passieren kann, wenn Firmen sich nicht auf die Geschäftspraxis in China vorbereiten. Sourcing asia präsentiert einen Auszug aus dem 15. Kapitel.

... In den vorhergehenden Kapiteln habe ich einige Beispiele von Firmen und Branchen geschildert, deren chinesischer Marktauftritt fehl schlug oder aber droht, in naher Zukunft fehl zu schlagen. Dennoch sind viele Firmen auch erfolgreich, aber man erfährt aus den Medien natürlich eher von den Unternehmungen, die zu Misserfolgen werden. Was aus den Beispielen deutlich wird, ist, dass viele Geschäftsleute mit dem China-Geschäft Probleme haben. Oft wird den Chinesen dafür die Schuld gegeben, aber meist hat ein Misserfolg in erster Linie damit zu tun, dass uns Europäern unser kultureller Ballast im Wege steht.

Misserfolge haben oft mit Hochmut zu tun. Anfang 2003 traf ich in Schanghai einen Mitarbeiter einer Harvard-Forschungsgruppe. Er lehrt an der Harvard Business School, wo die absoluten Elitekräfte der Wirtschaftswelt ausgebildet werden. „Warum habt ihr so wenig Fallstudien zu chinesischen Betrieben gemacht?“, fragte ich ihn. „All die großen Unternehmen kommen doch hier her und wissen sich kaum zu helfen.“

„Wir hatten eigentlich nicht den Eindruck, dass unsere Studenten etwas von den chinesischen Firmen lernen

könnten“, lautete seine Antwort. „Das Geschäftsleben in China hat nicht genug Niveau.“ Diese Einstellung trägt nicht gerade zum Verständnis des chinesischen Marktes bei. ...

Das fantastische Wirtschaftswachstum im China der späten 90er Jahre und des beginnenden neuen Jahrtausends übte einen enormen Sog auf ausländische Unternehmen aus. „Wie soll ich meinen Kunden beibringen, dass sie weg bleiben sollen, wenn der Automarkt 2002 eine Zuwachsrate von 55 Prozent hatte?“, fragte Jean Michel Dumont sich. In einem Wald, in dem es viele hohe Bäume gibt, wachsen auch die kleineren. Wenn aber ein Taifun durch das Schlaraffenland zieht, so wie während der Asienkrise Ende der 90er Jahre, kommen die Problemfälle schnell an die Oberfläche. Die Fälle, die am meisten Aufsehen erregten, sind KPN, Ahold und TNT, die sich allesamt 1999 aus China zurückzogen. 1999 war das letzte Jahr der Krise.

Ari van der Steenhoven von DSM hat noch mehr Erklärungen für das Scheitern dieser Unternehmen parat. „Da arbeiteten Leute, die nicht mit Chinesen umgehen konnten oder wollten“, sagt der China-Veteran. „Es waren in erster Linie spießbürgerliche Mittelständler, die nicht in der Lage waren, hier Beziehungen aufzubauen. Außerdem kann man nicht einfach hingehen und Leute entlassen, ohne sich vorher mit dem Partner darüber verständigt zu haben. Sie haben ihre chinesischen Partner viel zu oft übergangen.“

Van der Steenhoven erkennt ein klares Muster bei den Fehlern, die Unternehmen bei der Vorbereitung ihres Markteintritts begehen. Sie lassen sich von Juristen und Steuerfachmännern beraten, obwohl es in diesen Bereichen in China kaum Gefahren gibt, findet van der Steenhoven. Die chinesische Gesetzgebung ist relativ simpel. Was Firmen brauchen, ist jemand, der ihnen erklärt, wie man hier Geschäfte macht. Wenn van der Steenhoven aber in seinem Hauptquartier 50.000 Dollar für so jemanden beantragt, fragt man ihn, ob er verrückt sei, obwohl sie auf der anderen Seite einem Anwalt diesen Betrag

gerne überweisen. Van der Steenhoven: „Ein westlicher Jurist kann sehr gut dafür sorgen, dass ein Vertrag mit einem Zulieferer ordentlich unter Dach und Fach kommt, was er aber zum Beispiel nicht berücksichtigt, ist, eine Bußgeldklausel einzufügen, die es dem Zulieferer verbietet, die Einkäufer zu bestechen. Außerdem muss in einem solchen Vertrag explizit stehen, dass der Zulieferer keine Betriebsgeheimnisse an die Konkurrenz weitergeben darf. Auch dafür muss eine Bußgeldklausel eingefügt werden. Auf solche Dinge muss man achten.“...

Zu Beginn seiner Karriere vor vierzig Jahren war van der Steenhoven selbst Einkäufer. Das macht etwas aus. Aufgrund seiner Erfahrungen kann er sich gut in die Lage seiner Einkäufer hinein versetzen. „Einkäufer hören mehrmals am Tag von den Zulieferern die Frage, wie man ihre Umstände kompensieren könnte – eine gebräuchliche Formulierung für Bestechung. Sie ist so gebräuchlich, dass sie sie selbst mir gegenüber manchmal benutzen. Es kostet viel Zeit und Energie, diese Kultur zu verändern. Ich fühle mich dazu verpflichtet, gegen die Korruption zu kämpfen, denn ansonsten würden wir uns wie ein chinesisches Unternehmen verhalten, wobei wir unsere Aktivitäten hier doch gerade damit rechtfertigen, dass wir denken, einen Unterschied machen zu können.“

Van der Steenhovens Karriere als interner Berater von DSM begann, als das Unternehmen in China Probleme bekam und ihn um Rat fragte. Da er mit einer Chinesin verheiratet ist, fiel es ihm nicht schwer, die Muster im Verhalten der DSM-Angestellten zu erkennen. Er sagt: „Ich kann sie immer fragen, wenn mir etwas unklar ist, und ich sehe auch, wie sich Menschen in einem rein chinesischen Umfeld verhalten. Verhaltensweisen, die dem Außenstehenden unerklärlich sind, kann ich dadurch besser einordnen.“

So kommt es, dass er sich – im Gegensatz zu vielen anderen ausländischen Managern – auch nicht über den Mangel an Vertrauen in seine chinesischen Partner beklagt. Viele Firmen beschwerten sich darüber, dass es so schwierig sei,

Geld von ihren chinesischen Kunden einzuholen, weiß van der Steenhoven, auch wenn das für ihn unverständlich ist. Er glaubt, die ausländischen Firmen würden in diesem Punkt übertreiben. Sie kämen aus dem bequemen Europa, wo sie alle Kunden bereits Jahre kennen und über sich ankündigende Probleme schon lange im Vorfeld in den Zeitungen lesen könnten. In China öffnen und schließen Firmen fast täglich, da sollten die Schulden nicht allzu hoch sein. Es sei logisch, dass man etwas vorsichtiger mit einer Firma umgehe, die man noch nicht so gut kennt. Viele europäische Firmen seien hingegen nicht daran gewöhnt, mit Vorsicht an die Sache zu gehen, da in Europa kaum noch neue große Firmen entstünden.

Wer erwartet, dass China genauso ist, wie man es aus den ausländischen Medien kennt, der wird schnell verwirrt sein. „Menschen zweifeln an ihrem Urteilsvermögen und begehen dadurch Fehler“, weiß Gijs de Bruin von CHC, einem Unternehmen, das vor allem mit kleineren Firmen zusammenarbeitet, die nach China kommen wollen. „Man sieht, dass viele echte Schwierigkeiten damit haben, die Geschichten, die ihnen von ihren Gastgebern erzählt werden, richtig zu beurteilen. Da besucht zum Beispiel ein Unternehmen das Gelände eines potenziellen Geschäftspartners. Die Europäer werden dafür mit Limousinen vom Flugzeug direkt in die besten Hotels gefahren und mit Banketten und Festen geehrt. Was sie zu sehen kriegen, sind Vorzeigeunternehmen, die für ihren Besuch auf Hochglanz poliert sind, und die Ausländer beschließen daraufhin, mit so einem Partner Geschäfte zu machen, ohne weitere Recherchen anzustellen. Oft wissen sie nicht einmal, wer ihr eigentlicher Partner ist. Das ist das Gefährliche an diesem Land.“

Für Chinesen ist eine solche Gastfreundschaft das Normalste auf der Welt. Erst wenn die chinesischen Unternehmer ins Ausland reisen, entdecken sie, dass ihre dortigen Partner kaum Zeit und Mühe für sie aufwenden. De Bruin: „Hier in China werden allein drei Personen dafür abgestellt, sich um die ausländischen Gäste

zu kümmern, und es wird viel Energie aufgewendet, um es ihnen so angenehm wie möglich zu machen. Manchmal geht ihre Gastfreundschaft sogar so weit, dass sie einem potenziellen Partner das Nachbarunternehmen zeigen, weil es besser aussieht als das eigene. Sie versuchen wirklich alles, um den Gast nicht zu enttäuschen.“

Alles ist für die Chinesen unproblematisch, bis es darum geht, den Worten auch Taten folgen zu lassen. Dann stellt sich erst heraus, dass gegebene Versprechen oft nicht erfüllt werden können. Genauso war es, als die KPN entdeckte, dass eine ausländische Beteiligung am Ausbau des Telefonnetzes eben doch ein Problem darstellt – ganz im Gegenteil zu den Aussagen ihres chinesischen Partners. Vor allem wenn die Parteien sich noch nicht gut kennen, kommen solche Missverständnisse häufig vor. De Bruin: „Andererseits ist es auch unmöglich, solche Kontakte von Europa aus zu pflegen. Dann kriegt man noch mehr fantastische Geschichten zu hören über landesweite Kontakte, die in der Realität einfach nicht bestehen. Das Spiel muss man kennen, sonst hat man verloren. Ich bezweifle, dass sie sich nur Ausländern gegenüber so verhalten. Es ist einfach ein Teil ihrer Kultur. Man darf sich von ihnen nicht den Kopf verdrehen lassen und blind alles glauben, was sie einem erzählen.“

De Bruin kann verstehen, wie es kommt, dass ausländische Geschäftsleute bei der Beurteilung ihrer chinesischen Partner und der Umstände in China Fehler

begehen. „Man kommt als Fremder in ein Land, von dem man nichts versteht und dann kommt einer der wenigen englisch sprechenden Menschen daher und erklärt einem, wie angeblich alles läuft. Dem schenkt man doch automatisch Vertrauen. Auf der Suche nach ein wenig Rückhalt offenbaren die meisten sich einer solchen Person völlig und sehen nicht, wie naiv sie sich verhalten.“

Fons Tuinstra

lebt seit neun Jahren als freiberuflicher Journalist in Schanghai. Er arbeitet unter anderem für die Asiaweek und die South China Morning Post.

Inhaltsübersicht:

I China ist anders

1. Die chinesische Art der Planung
2. Der Schein trügt
3. Die flexible chinesische Hierarchie
4. Die Matrix der Macht

II Kommunikation in China

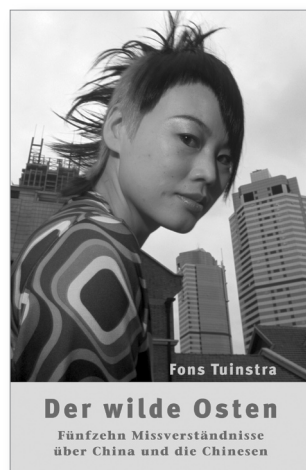
5. Ehrlich währt nicht am längsten
6. Das Internet als heißes Eisen
7. Zensur auf chinesisch
8. Lieber keine Details aus China
9. SARS: Eine Regierung in Atemnot

III Delegierte mit einer Mission: Das Geschäftsleben

10. Das Loch im Lebensversicherungsmarkt
11. Die Lemminge kommen mit dem Auto
12. Wirtschaftlicher Flirt mit der Volksbefreiungsarmee
13. Der Kampf im Einzelhandel
14. Chinesische und amerikanische Vergnügungsparks
15. Was läuft bei ausländischen Firmen in China falsch?

IV Zusammenprall der Kulturen

16. Demokratie und Menschenrechte
17. Die kapitalistischen Chinesen
18. China kurz vor dem Kollaps?



Dezember 2004
268 Seiten
19,80 EUR

Weitere Leseproben und
Online-Bestellung unter
www.localglobal.de/tuinstra

Messen in Asien: die kommenden Events

JANUAR 2005	Thailand/Bangkok BIL - Bangkok International Leather Fair
JANUAR 2005	Indien/Hyderabad HortiTec - AgriTec India - Der landwirtschaftliche Treffpunkt für die Bodenbearbeitung, Saat, Pflanzenpflege und -schutz, Bewässerung, Ernte, Transport u. Lagerung
09.01.- 12.01.2005	Indien/New Delhi Petrotech - International Petroleum Conference and Exhibition
11.01.- 14.01.2005	China (VR)/Hongkong/SVR Hong Kong International Stationery Fair
11.01.- 14.01.2005	China (VR)/Hongkong/SVR Hong Kong Toys & Games Fair
11.01.- 14.01.2005	China (VR)/Peking China Fur & Leather Products Fair
12.01.- 14.01.2005	Indien/Hyderabad GITEX - Internationale Messe für Informationstechnologie
12.01.- 13.01.2005	China (VR)/Peking InterExpo - International Trade Show for Exhibitions & Conferences
12.01.- 16.01.2005	Indien/Pune Constro - International Exhibition of Construction Machinery, Materials and Methods
12.01.- 14.01.2005	Japan/Yokohama IFF - International Fashion Fair
16.01.- 19.01.2005	Indien/New Delhi Petrotech - Messe für die Chemieindustrie
18.01.- 21.01.2005	China (VR)/Hongkong/SVR Hong Kong Fashion Week
18.01.- 20.01.2005	China (VR)/Peking Stadia China - China International Exhibition on Stadia & Arena and Sports and Leisure, Infrastructure Supplies
19.01.- 21.01.2005	Japan/Tokyo FOE - FIBER OPTICS EXPO
19.01.- 21.01.2005	Japan/Tokyo Internecon Japan
20.01.- 23.01.2005	Indien/Mumbai (Bombay) Global Food & Hospitality - Internationale Messe für Nahrungsmittel und Nahrungsmittelmaschinen
20.01.- 23.01.2005	China (VR)/Shanghai WTF - World Travel Fair China
23.01.- 25.01.2005	Indien/New Delhi IIGF - India International Garment Fair
26.01.- 28.01.2005	Japan/Chiba/Tokyo HEALTH CARE - JETRO Import Fair
26.01.- 29.01.2005	Japan/Tokyo IJT - International Jewellery Tokyo
28.01.- 01.02.2005	Indien/Jaipur INDIA STONEMART - International Stone Exposition
31.01.- 03.02.2005	Indien/Chennai (Madras) India International Leather Fair
FEBRUAR 2005	Indien/Bangalore Clean - International Clean Energy Expo
FEBRUAR 2005	Indien/Bangalore IIFF - Internationale Möbelmesse

FEBRUAR 2005	Indonesien/Jakarta Furnitecno - Messe für Möbel- und Holzbearbeitungstechnologie
FEBRUAR 2005	Indien/Mumbai (Bombay) Image CosmoExpo - International Expo for Cosmetics, Toiletries, Perfumery and Personal Care Industry
01.02.- 04.02.2005	Indien/New Delhi Componex/electronicIndia - International Conference and Exhibition of Electronic Components, Materials and Production Equipment
02.02.- 04.02.2005	Korea (Republik)/Seoul SEMICON KOREA
05.02.- 08.02.2005	Indien/Mumbai (Bombay) WTI - Reisemesse
08.02.- 12.02.2005	Indien/Mumbai (Bombay) CHEMTECH - International Exhibition & Conference on Chemicals, Petrochemicals & Process Engineering
08.02.- 10.02.2005	Indien/Mumbai (Bombay) NASSCOM - Internationale IT Konferenz
09.02.- 13.02.2005	Indien/Bangalore Aero India - International Aerospace Exposition
09.02.- 12.02.2005	Indien/New Delhi IETF - International Engineering & Technology Fair
14.02.- 16.03.2005	Bangladesch/Dhaka DITF - International Trade Fair
15.02.- 20.02.2005	Taiwan/Taipei TIBE - International Book Exhibition
15.02.- 18.02.2005	Japan/Tokyo TIGS - International Gift Show
17.02.- 20.02.2005	Korea (Republik)/Seoul SIPREMIUM - International Premium & Household Goods Show
18.02.- 20.02.2005	Indien/Hyderabad ESSEN WELDING INDIA - International Welding and Cutting Fair
18.02.- 20.02.2005	Indien/Hyderabad Tube India International incl. Essen Welding India
18.02.- 23.02.2005	Indien/New Delhi PRINTPACK INDIA - Internationale Fachausstellung Druck und Verpackung
19.02.- 22.02.2005	China (VR)/Hongkong/SVR Education & Careers Expo
22.02.- 27.02.2005	Thailand/Bangkok GEMS - Bangkok Gems & Jewelry Fair
24.02.- 27.02.2005	Japan/Osaka MOBAC - Machinery of Bakery and Confectionery Show
24.02.- 26.02.2005	China (VR)/Shanghai SIOF - Shanghai International Optics Fair
24.02.- 26.02.2005	Japan/Tokyo Japan Golf Goods Fair
25.02.- 28.02.2005	China (VR)/Hongkong/SVR HKIFFF - International Fur and Fashion Fair
26.02.- 01.03.2005	Philippinen/Cebu City Cebu X - Internationale Möbelmesse

26.02.- 01.03.2005	Indien/New Delhi TEX-STYLES INDIA - International Fair for Fabrics, Yarns, Thread, Textiles, Made-Up and Home Textiles, Furnishings and Accessories
27.02.- 01.03.2005	Indien/New Delhi CARPET EXPO - All India Carpet Trade Fair
28.02.- 03.03.2005	Philippinen/Manila PIFS - Philippine International Furniture Show
28.02.- 02.03.2005	Indien/New Delhi IHGF - Indian Handicrafts & Gifts Fair
MÄRZ 2005	China (VR)/Hongkong/SVR Hong Kong International Packaging Exhibition
MÄRZ 2005	China (VR)/Hongkong/SVR Plastics Exhibition
MÄRZ 2005	Indien/Kalkutta ILGF - International Leather Goods Fair
MÄRZ 2005	Malaysia/Kuala Lumpur Fisheye View - International Exhibition
MÄRZ 2005	Indien/Mumbai (Bombay) GLASS & CERAMICS INDIA - International Trade Exhibition & Conference on Machinery Equipment, Applications & Products in India
MÄRZ 2005	Japan/Nagoya FCF - Fine Ceramics Fair
MÄRZ 2005	China (VR)/Nanjing Nanjing Garmentech - International Garment Machinery, Material and Fabrics and Accessories Exhibition
MÄRZ 2005	China (VR)/Peking C & US China - Internationale Messe für Bauwesen, Baumaterial & Kommunale Dienstleistungen
MÄRZ 2005	China (VR)/Peking FEC - Forestry Expo China - Internationale Fachmesse und Symposium für Technologie & Ausrüstung in den Bereichen Baumschulwesen, Gartenbau und Aufforstung
MÄRZ 2005	China (VR)/Peking WINDOOR - International Door & Windows, Construction Equipment & Technology Fair
MÄRZ 2005	Korea (Republik)/Seoul KIMES - Internationale Ausstellung für Medizin, Kliniken und Krankenhäuser
MÄRZ 2005	Korea (Republik)/Seoul Nepcon Korea - Internepcon/Semiconductor
MÄRZ 2005	Korea (Republik)/Seoul SILSPO - International Leisure & Sports Show
MÄRZ 2005	China (VR)/Shanghai CBC expo - Building & Construction Exposition
MÄRZ 2005	China (VR)/Shanghai Chinawood - Trade Fair for the Woodworking Machinery Industry
MÄRZ 2005	China (VR)/Shanghai Dessous China - International Trade Fair for Lingerie, Beachwear and Supplies
MÄRZ 2005	China (VR)/Shanghai East China Fair
MÄRZ 2005	China (VR)/Shanghai INTERKAMA CHINA - Process & Manufacturing Automation, Integrated IT-Solutions
MÄRZ 2005	China (VR)/Shanghai SIFE - Shanghai International Fashion Expo
MÄRZ 2005	Taiwan/Taipei International Furniture Show

01.03.- 04.03.2005	China (VR)/Hongkong/SVR Hong Kong International Jewellery Show
01.03.- 05.03.2005	Malaysia/Kuala Lumpur MIFF - Malaysian International Furniture Fair
01.03.- 03.03.2005	China (VR)/Shanghai Fi Asia-China - Food Ingredients Asia-China
01.03.- 03.03.2005	China (VR)/Shanghai SpinExpo - Fachmesse für Garne, Fasern und Textildesign
01.03.- 03.03.2005	Singapur Asian Shipping and Workboat - Exhibition and Conference
01.03.- 05.03.2005	Singapur IFFS/AFS - International Furniture Fair with Asean Furniture Show
01.03.- 04.03.2005	Japan/Tokyo Fachmesse für Architektur und Baumaterial
01.03.- 04.03.2005	Japan/Tokyo International Lighting Fair
01.03.- 04.03.2005	Japan/Tokyo JAPAN SHOP - International Exhibition for Shop Systems and Fixturing
02.03.- 05.03.2005	Thailand/Bangkok Elenex Thailand - International Electrical & Electronic Engineering Exhibition
02.03.- 05.03.2005	Thailand/Pattaya Oil & Gas Thailand - International Oil & Gas Exploration Production Exhibition
02.03.- 04.03.2005	China (VR)/Peking ProPack North China - The International Processor, Packaging and Printing Exhibition
03.03.- 07.03.2005	Thailand/Bangkok TIFF - International Furniture Fair
03.03.- 05.03.2005	Indien/Mumbai (Bombay) Asian Metallurgy - Messe für Metallurgie
03.03.- 06.03.2005	China (VR)/Peking CHINA BUILDING - Internationale Messe für Baumaterial, Bauwesen, Baumaschinen und Architektur
03.03.- 05.03.2005	China (VR)/Shanghai MEDICAL - International Medical Equipment & Technology Exhibition
03.03.- 06.03.2005	Singapur CAREER - Exhibition on Career Opportunity Development and Educational Advancement
04.03.- 07.03.2005	China (VR)/Kanton Dental South China Expo & Conference - South China International Dental Equipment & Technology Expo & Conference
04.03.- 08.03.2005	Indien/New Delhi AAHAR - Internationale Fachausstellung Maschinen und Ausrüstungen für die Nahrungsmittelverarbeitung
04.03.- 07.03.2005	China (VR)/Peking Auto Service/Maintexpo China - International Automotive Maintenance & Testing Equipment & Tool Exhibition/Auto Supplies

Mit freundlicher Genehmigung des Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V.
Detailinformationen unter www.auma.de



messe-vorschau

Wohnungseinrichtungen und Büromöbel werden in Guangzhou separat ausgestellt

CIFF spezialisiert sich im nächsten Jahr

Die 15. China International Furniture Fair (CIFF) findet im nächsten Jahr in zwei Etappen statt. Wie der Veranstalter, die China Foreign Trade Guangzhou Exhibition Corporation (CFTGEC) mitteilt, werden im **Guangzhou International Convention & Exhibition Center** im Zeitraum vom **18. bis 21. März 2005** Wohnungseinrichtungen und vom **26. bis 29. März 2005** Büromöbel präsentiert. „Indem wir die Messe in zwei Phasen aufsplitten, können wir mehr Ausstellungsfläche anbieten“, sagt Mu Xinhai, stellvertretender Geschäftsführer der China Foreign Trade Center Group, einem Mitorganisator der CIFF. Dai Xinguo, Hauptgeschäftsführer der CFTGEC, erwartet, dass sich die Zahl der Aussteller und Einkäufer dadurch im Vergleich zur März-Ausgabe der CIFF 2004 um 30 Prozent erhöhen wird. Nach Einschätzung der CFTGEC entwickelt sich

die CIFF zu Asiens einzigem Sourcing-Center für Möbel. Bei der diesjährigen August-Ausgabe der Messe seien 891 ausstellende Firmen aus 20 verschiedenen Ländern beziehungsweise Regionen sowie 50.649 Einkäufer aus 125 Ländern gezählt worden.

China produziere acht Prozent aller Möbel und sei der zweitgrößte Exporteur weltweit. Im Jahre 2003 sei die Möbelproduktion in der Volksrepublik um 22 Prozent angestiegen, die Exporte hätten um 30 Prozent zugenommen. Nach Vorhersagen der China National Furniture Association werde die chinesische Möbelproduktion auch in den kommenden Jahren mit einer Wachstumsrate in Höhe von etwa zehn Prozent pro Jahr zulegen. Bis 2015 wäre China dann der größte Produzent und Exporteur der Branche weltweit. (lg)

Vertikale Integration und Know-how der Branche macht Indien für Einkäufer attraktiv

Mode „made in India“ auf der IIGF

Mode, Design und Qualität gehen auf der India International Garment Fair (IIGF) eine perfekte Verbindung ein. Das erklärt die International Garment Fair Association (IGFA), die vom **23. bis 25. Januar 2005** in **Neu-Delhi** die 34. Ausgabe der internationalen Bekleidungsmesse organisiert. Auf der Veranstaltung würde eine umfassende Auswahl von Herbst-/Winter-Kollektionen an Kleidung und Stoff- und Modeaccessoires der namhaftesten indischen Modehäuser angeboten werden. Die Besucher könnten sich mit den aktuellen Modetrends vertraut machen, den riesigen indischen Bekleidungsmarkt entdecken, Geschäftsmöglichkeiten wahrnehmen sowie neue Zulieferer identifizieren.

Die Tatsache, dass die Textilindustrie in Indien vertikal integriert ist, mache die

Beschaffung auf dem Subkontinent besonders attraktiv: Die Produktion finde von der Bearbeitung der Rohmaterialien bis hin zur Verarbeitung zu Endprodukten oftmals in einer Hand statt. Flexible Produktions- und Lieferzeiten würden es zudem ermöglichen, auch geringe Stückzahlen zu ordern. Die IGFA weist darauf hin, dass die Produkte aufgrund der traditionell in Indien gut ausgeprägten Kenntnisse in der Stickerei, im Webhandwerk sowie im Färben hohe Qualitätsstandards erreichen. Unter anderem deswegen würden bereits über 70 Prozent der gesamten Exporte der Branche in die USA beziehungsweise nach Europa gehen. Weltmarken wie zum Beispiel GAP, Walmart oder H&M hätten sogar Einkaufsbüros in Indien errichtet. (lg)

Günstige IT-Produkte aus Indien

Steuerfreiheit während der GITEX

Zusammen mit der Regierung der fünftgrößten Region Indiens, Andhra Pradesh, veranstaltet das Dubai World Trade Centre (DWTC) vom **12. bis 14. Januar 2005** zum vierten Mal die GITEX **Hyderabad** im HITEX International Exhibition Centre. Nach Angaben der Organisatoren bietet die Messe eine umfassende Plattform, sowohl um die neuesten Technologien und Dienstleistungen vorzustellen, als auch um Geschäftskontakte zu knüpfen. Informieren könnten die Besucher sich über die aktuellen Entwicklungen im Hardware-, Software- und Dienstleistungsbereich der gesamten ICT-Branche.

Mit 1.250 Unternehmen sei die südindische, acht Millionen Einwohner zählende Region das bevorzugte Ziel der IT-Industrie. „Die Branche wächst zunehmend und es wird erwartet, dass das Marktvolumen im Jahre 2009 einen Gesamtwert in Höhe von 49 Mrd USD erreichen wird“, sagt Rajasekhara Reddy, Ministerpräsident von Andhra Pradesh. Besonders im Hardware-Sektor und speziell im Markt für Desktop-PCs bestünden gute Aussichten auf dem Subkontinent. Hier sollen im Fiskaljahr 2004/2005 insgesamt 3,8 Millionen Stück abgesetzt werden. Diese Entwicklung werde durch die indische Regierung unterstützt, indem in diesem Warenbereich die Verbrauchssteuerpflicht ausgesetzt wurde. Dadurch könnten günstige PCs angeboten werden.

Einen weiteren Anreiz für internationale Einkäufer verspricht Reddy während der dreitägigen GITEX Hyderabad: „Meine Regierung freut sich, im Rahmen der Veranstaltung weitere Produkte von der Steuerpflicht zu befreien.“ Darunter fallen PCs, Peripheriegeräte, Standardsoftware und dazugehörige elektronische Geräte. (lg)



**Global
Sourcing
Symposium**

Beschaffung und Produktion in China

Was?

Zweitägiger Kongress mit anschließender eintägiger vertiefender Seminarreihe und begleitender Fachausstellung

Wann?

7. – 8. März 2005 Kongress
9. März 2005 Seminare

Wo?

Kongresszentrum Karlsruhe

Für wen?

Die Zielgruppe sind Geschäftsführer und Einkäufer aus größeren mittelständischen Industrie-Unternehmen. Beide Zielgruppen werden inhaltlich angesprochen. In zwei Sektionen werden strategische und operative Bereiche thematisiert.

Wer stellt aus?

Dienstleistungsbereiche:

- Beratung
- Finanzierung
- Wirtschaftsförderung, Kammern, Verbände
- Sourcing, Transport, Logistik
- Sourcing-Portale
- Lieferanten aus der VR China

In Kooperation mit:



Medienpartner:



Kongresszentrum Karlsruhe

7. bis 9. März 2005

www.global-sourcing-symposium.de

KMK – Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH
Postfach 12 08, 76002 Karlsruhe
Tel.: +49 721 3720-0 · Fax: +49 721 3720-2109
info@kmmkg.de · www.kmmkg.de



Karlsruher
Messe- und
Kongress-
GmbH



Kostensenkung in Fernost

Internationale Beschaffung hat einen höheren Stellenwert für die Unternehmensentwicklung gewonnen: Die Nutzung von Kostenvorteilen durch Beschaffung, Auslagerung und eigene Fertigung im Ausland verlangt eine strategische Präsenz auf den wichtigen Beschaffungsmärkten.

Der Einkauf wird so zur Triebfeder der Internationalisierung: Konzeption und Steuerung globaler Produktionsverbünde auch im Mittelstand, die Auswahl und Qualifizierung von Zulieferern auf entfernten Märkten, die Organisation einer weltweit effizienten Logistik, sich verändernde Rahmenbedingungen für den Re-Import - das sind die Themen des neuen Informationsdienstes.

Der monatlich erscheinende Newsletter Sourcing Asia fokussiert den Beschaffungsmarkt mit den größten Potenzialen für Kostensenkung und Wachstum. Sourcing Asia will auch den Erfahrungsaustausch der Einkäufer-Community sowie die Befassung mit Outsourcing-Konzepten anregen. Der Newsletter erscheint in Kooperation mit GPS.

Online liefern wir Ihnen auf www.sourcing-asia.de Links zu Lieferanten und Beschaffungsplattformen, einen Terminkalender, Checklisten zum Download.

Zum Abonnieren nutzen Sie nebenstehendes Bestellformular. oder besuchen Sie uns auf unserer Internetseite:



www.sourcing-asia.de

Fax: +49 711 225588 11

Ich bestelle Sourcing Asia im regulären Jahresabo

☐ per Post

in Deutschland 166,- Euro*

in Europa 208,- Euro*

in Übersee 226,- Euro*

☐ als PDF-Datei 148,- Euro*

Ich bestelle zum Test die nächsten 2 Ausgaben Sourcing Asia für 14,- Euro*

☐ per Post ☐ per E-Mail als PDF

*Preise zzgl. MwSt., Versandkosten inklusive

Adresse

Name

Organisation

Abteilung

Straße/Postfach

Ort

Telefon

Fax

E-Mail

Datum und Unterschrift