

sourcing **asia**

Partnerland der Hannover Messe 2006
Partner Country at Hannover Messe 2006

India



Special



**HANNOVER
MESSE**

24.-28. APRIL 2006

INDUSTRY FOCUS

Indiens Automobilindustrie
India's automotive industry

BEST PRACTICE

Sourcing in Indien
Sourcing in India

BUSINESS CULTURE

Erste Schritte ins Reich der Mitte
First steps into the Middle Kingdom

HUMAN RESOURCES

Personalmanagement in China
Staff management in China

Asien prägt die Hannover Messe

Asia Leaves its Mark on Hannover Messe

Stefan Brunner
Redakteur Editor

Vom 24. bis 28. April 2006 öffnet die Hannover Messe wieder ihre Tore für Anwender, Entwickler und Entscheidungsträger aus allen Bereichen der Industrie. Dann werden auch wieder zahlreiche Aussteller aus Asien ihre innovativen Technologien, industriellen Komponenten und Lösungen vorstellen – und dies mit steigender Tendenz. Im vergangenen Jahr nahm die Zahl der Firmen aus dem asiatisch-pazifischen Raum von 448 im Jahr 2004 auf 695 zu.

Dieses Jahr steht das Partnerland Indien im Fokus. Die Schwerpunkte der Präsentation des wachstumsstarken, südasiatischen Landes werden

voraussichtlich Energie, industrielle Zulieferung und Automotive Components sein.

Die japanischen Unternehmen, die wie die deutschen auf Innovationen als Schlüssel zur Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit setzen, streben strategische Partnerschaften an, um Win-Win-Situationen zu schaffen. In einem deutsch-japanischen Wirtschaftsforum sollen ungenutzte Potenziale der Zusammenarbeit erschlossen werden.

„sourcing_asia“ beschäftigt sich in dieser Ausgabe intensiv mit der asiatischen Präsenz auf der Hannover Messe und zeigt Geschäfts- und Kooperationsmöglichkeiten auf.

Auf nach Asien – in Hannover!

From 24 to 28 April 2006 the Hannover Messe will open its doors again to users, developers and decision makers from all sectors of industry. Then numerous exhibitors from Asia will introduce their innovative technology, industrial components and solutions. And there will be more exhibitors than last year. After the number of exhibitors from the Asia-Pacific region increased from 448 in 2004 to 695 last year, the number will be even higher this year. This year the focus will be on India as partner country. The emphasis of the exhibition of this fast-growing south

Asian country will, in all probability, be on energy, industrial supplies and automotive components.

Japanese businesses, as their German counterparts, rely on innovation to maintain their worldwide competitiveness. They are searching for strategic partners for projects which will be beneficial to both parties. The unutilised potential brought by cooperation will be defined and unlocked in a German-Japanese Economic Forum.

In this issue of „sourcing_asia“ the focus is on the Asian presence at the Hannover Messe. We also highlight opportunities for business and cooperation with businesses from that part of the world.

So, off we go to Asia – in Hannover!

IMPRESSUM IMPRINT

Herausgeber *Publisher*
local global GmbH
Marienstraße 5
D-70178 Stuttgart
Phone: +49 711/225588-0
Fax: +49 711/225588-11
redaktion@localglobal.de

Editorial Staff: Stefan Brunner, Inka Ziegenhagen
Layout: Christoph Schulz-Hamparian
DTP: Olga Lukomska
Print: J.F. Steinkopf Druck GmbH, Stuttgart
Cover Photo: Mareen Fischinger, <http://mareenfischinger.com>

Stückpreis: 15 EUR zzgl. Versand

Kooperationspartner
In cooperation with





DIE INDISCHE HERAUSFORDERUNG *THE CHALLENGE OF INDIA*

12 Indiens Automobilindustrie bietet Investoren bemerkenswerte Wachstumschancen.

India's automotive market offers investors remarkable growth opportunities.

ASIA@ HANNOVER MESSE

- 06 Partnerland Indien
[Partner Country India](#)
- 07 Deutsch-indische Perspektiven:
Interview mit Hubert Lienhard
[German-Indian Perspectives:
Interview with Hubert Lienhard](#)
- 08 Seminare, Foren und
Kontaktbörsen
[Seminars, Forums and
Contact Exchanges](#)

INDUSTRY FOCUS

- 12 Chancen und Risiken in Indiens
Automobilindustrie
[Opportunities and Risks in India's
Automotive Industry](#)
- 16 Cashewnüsse, Ingwer, Kurkuma:
Indiens Nahrungsmittelindustrie
[Cashew nuts, Ginger, Curcuma:
India's Food Processing Industry](#)

BEST PRACTICE

- 18 Beschaffung in Indiens
Werkzeugmaschinenindustrie
[Sourcing in India's Machine Tool
Industry](#)

NEWS

- 22 Investment-Rallye um Chinas
Hightech-Firmen
[Investment Rally at China's
High-tech Enterprises](#)

DEBATING ASIA

- 27 Asien entdeckt Europa
[Asia Discovers Europe](#)

BEST PRACTICE

- 29 Qualitätsmanagement von
Automobilzulieferteilen in China
[Quality Management of Chinese
Automobile Component Suppliers](#)

- 37 Wie die Risiken von Investitionen
in China minimiert werden können
[How the Risks of Investments in
China Can be Minimised](#)

BUSINESS CULTURE

- 42 Erste Schritte ins Reich der Mitte
[First Steps into the Middle Kingdom](#)



BESCHAFFUNG IN INDIEN SOURCING IN INDIA

18 Erfolgreich mit einem Stufenkonzept.

Successful with an approach consisting of several stages.



HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CHINA

45 Mangel an Managementfähigkeiten und Praktikern und andere Probleme.

Shortage of management skills and trainees and other problems.

SERVICE

- | | |
|--|--|
| 48 ARAIA:
Einkaufskompass Indien
Procurement Compass India | 59 Incoterms |
| 50 Coface:
Standort Indonesien
Location Indonesia | 59 Preise und Indizes
Prices and Indices |
| 52 costdata:
Gehälter im Vergleich
Wages in Comparison | 61 Veranstaltungen zur Außenwirtschaft
Foreign Trade Events |
| 53 BME:
Einkäufertag Buyers' Day | 64 Automechanika kommt nach
Thailand
Automechanika Makes Debut in
Thailand |
| 54 Global Sources:
"Telephone City" Huizhou | 64 Beijing Essen Welding & Cutting |
| 57 GPS:
Neues Büro in Shanghai
New Office in Shanghai | 65 PPI & FDC China 2006 |
| | 65 IFAT China 2006 |
| | 66 Termine |



BUSINESS, SCIENCE, NETWORKS

- | | |
|--|---|
| 33 EDITORIAL
Au revoir,
Technologieführerschaft?
Bye Bye, Technological Leadership? | 34 Eine Unternehmensberatung aus
Berlin in Shanghai
A Berlin Consulting Company in
Shanghai |
| | 36 Asien-Pazifik-Forum e.V. (APFB)
The Asia-Pacific Forum e.V. (APFB) |

In Kooperation mit dem Asien-Pazifik-Forum Berlin (APFB)
[In cooperation with the Asia-Pacific-Forum Berlin \(APFB\)](#)

Plattform für Wirtschaftskontakte Platform for building up business contacts

Indien: Partnerland der Hannover Messe 2006 India: Partner at Hannover Messe 2006

local global

In einem eigenen, etwa 10.000 Quadratmeter großen Pavillon präsentieren die Firmen aus Indien ihre Technologie, Kompetenz und Produkte auf der Hannover Messe 2006. Zwischen 250 und 300 Exporteure, ob klein oder groß, werden als Teilnehmer erwartet.

„Die Welt hat erkannt, dass Indien die Zukunft des Konstruktorswesens gehört, und die Hannover Messe hat durch die Berufung Indiens als Partnerland diese Sichtweise bestätigt. Die Einladung als Partnerland nach 21-jähriger Unterbrechung ist eine kollektive, weltweite Anerkennung der indischen Industrie und der wachsenden, ökonomischen Bedeutung Indiens für die Welt“, sagt Shri Rakesh Shah, Vorsitzender des Engineering Export Promotion Council (EEPC), der die indische Messebeteiligung organisiert und koordiniert.

Nach Angaben der Deutschen Messe AG, Hannover, sollen Beispiele für erfolgreiche indisch-deutsche Kooperationen aus verschiedenen Industriebereichen sowie die Vorstellung konkreter Investitionsprojekte in der Präsentation Indiens die gesamte Wertschöpfungskette bei der Zusammenarbeit mit der indischen Wirtschaft widerspiegeln. Sepp D. Heckmann, Vorsitzender des Vorstandes der Deutschen Messe AG, Hannover, erklärt: „Die Hannover Messe stellt eine exzellente Plattform für die Intensivierung der Wirtschaftskontakte zwischen Indien und Deutschland dar. Zudem bietet sich für Indien ein nahezu perfekter Zugang zu europäischen und internationalen Märkten.“

Konferenzen, Seminare und Kongresse veranschaulichen das umfassende Ausstellungsprogramm und die Leistungsschau des Partnerlandes Indien. Der Asien-Pazifik Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (APA) veranstaltet am

24. April 2006, von 9:00 Uhr bis 16:00 Uhr, mit dem Indo-German Business Summit die zentrale Konferenz der Hannover Messe zum Partnerland. Dort sollen die Marktzugangsbedingungen für Handel und Investitionen in Indien mit Spitzenvertretern aus Politik und Wirtschaft diskutiert werden. In Paneldiskussionen werden erfahrene Unternehmer aus Indien und Deutschland die Chancen und Herausforderungen des indischen Marktes für deutsche Unternehmen sowie interessante Entwicklungen im indischen Infrastrukturbereich erörtern. Über die indische Automobilzulieferindustrie können sich die Messteilnehmer auf einem vom EEPC in Zusammenarbeit mit der Automotive Component Manufacturers Association of India (ACMA) und dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) organisierten Seminar am 25. April 2006 informieren. Industrielle Zulieferungen aus Indien stehen auf einem Seminar am 27. April 2006 im Mittelpunkt. Veranstalter ist auch hier der EEPC zusammen mit dem Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) und dem Ostasiatischen Verein e.V. (OAV).

Nach mehr als zehn Jahren erfolgreicher ökonomischer Reformen bei stetigem Wachstum gilt Indien heute als einer der wichtigsten Wirtschaftsnationen für Industrie und Handel – nicht nur in Asien, sondern auch im internationalen Vergleich. Dabei ist Indien nicht nur ein bedeutendes Exportland, sondern entwickelt sich kontinuierlich zu einem der wichtigsten Absatzmärkte überhaupt. Aktuelle Schätzungen prognostizieren bis zum Jahr 2010 bis zu 300 Millionen kaufkräftige Konsumenten unter den Einwohnern Indiens. Das Land ist zudem ein interessanter Standort für internationale Industrieunternehmen und potenzielle Investoren. ☉

In a separate pavilion of around 10,000 square metres of space the Indian companies showcase their technology, expertise and products at the Hannover Messe 2006. Between 250 and 300 exporters, big and small are expected to participate.

“The world has recognized India as the future of engineering activities and Hannover Messe, by accepting India as the partner country confirms our views. The invitation to become partner country after a gap of 21 years, is a collective global recognition to Indian manufacturing and India's growing economic significance in the world“, says Shri Rakesh Shah, Chairman of the Engineering Export Promotion Council (EEPC) which organises and coordinates the Indian participation.

Examples of successful cooperation between India and Germany in a whole range of industrial sectors, including specific investment projects, will be the focus of attention, informs the Deutsche Messe AG, Hannover. According to Sepp D. Heckmann, Chairman of the Executive Board of Deutsche Messe AG in Hannover, „As a leading technology event and an international political meeting point, Hannover Messe constitutes an excellent platform for building up business contacts between India and Germany. And India could hardly hope for better access to European and international markets than it will find in Hannover.“

Conferences, seminars, and congresses will illustrate the extensive exhibition program and the full range of partner country India's expertise. The Asien-Pazifik Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (APA) holds, on April 24, 2006, from 9am to 4pm, the Indo-German Business Summit which is the central partner country event at the Hannover Messe.

There, the market entry conditions for trade and investments in India are to be discussed with business and politics top level representatives. Panel discussions will have experienced entrepreneurs from India and Germany debate about chances and challenges of the Indian market for German companies as well as about interesting developments in the Indian infrastructure area. Visitors of the exhibition will have the opportunity to receive detailed information on the Indian automotive supplies industry during a seminar organised by the EEPC in cooperation with the Automotive Component Manufacturers Association of India (ACMA) and the Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) on April 25, 2006. Industry supplies from India are the main topic of a seminar held on April 27, 2006. The organiser for this event is again the EEPC in cooperation with the Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) and the Ostasiatischer Verein e.V. (OAV).

After more than a decade of successful economic reforms and steady growth, India is now regarded as a major industrial and trading nation at both Asian and international levels. In addition to its important role as an export country, India is also becoming one of the key sales markets in the world. Current estimates predict that as many as 300 million consumers with money to spend will be living in India by 2010. The country is also of interest as a location for international industrial enterprises and potential investors. ☉

„Indien verdient erhöhte Aufmerksamkeit“ *“India Deserves More Attention”*

Interview: Stefan Brunner



Hubert Lienhard, Chairperson of the Economic Committee on India at APA and member of the board of directors of Voith AG

Der Asien-Pazifik-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (APA) will mit dem Indo-German Business Summit auf der Hannover Messe die Zusammenarbeit beider Länder stärken. „Obwohl die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Indien noch Defizite aufweisen, verdienen die meisten deutschen Firmen dort besser als auf anderen Märkten“, sagt Hubert Lienhard, Vorsitzender des Wirtschaftsausschusses Indien des APA.

Herr Dr. Lienhard, Indien ist das Partnerland der diesjährigen Hannover Messe. Zu Recht?

Indien weist seit Jahrzehnten ein konstant hohes Wirtschaftswachstum auf – seit dem Jahr 2003 liegt es sogar durchschnittlich bei etwa acht Prozent. Kaum ein anderes Land kann so viel bieten: über eine Milliarde Konsumenten, eine schnell wachsende Mittelschicht, hoch qualifizierte Universitätsabsolventen, dynamische Privatunternehmen und Spitzenleistungen bei Forschung und Entwicklung. Indien verdient die erhöhte Aufmerksamkeit, die es zurzeit genießt.

Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Indo-German Business Summit, wen sprechen Sie an?

Der APA möchte das Interesse der deutschen Unternehmen auf die Chancen im riesigen Wachstumsmarkt Indien lenken, um die deutschen Exporte und die noch zu geringen Investitionen dorthin anzukurbeln. Aber auch die indischen Unternehmer sollen verstärkt auf den deutschen Markt aufmerksam gemacht werden und hier investieren. Daher bringen wir deutsche und indische Unternehmer in Hannover zusammen.

Welche Chancen eröffnen sich deutschen Unternehmen in Indien? Welche Herausforderungen sind zu meistern?

Indiens riesiger, langfristig stark wachsender Markt bietet zahlreiche Chancen für deutsche Unternehmen. Daher sind auch schon fast alle großen deutschen Unternehmen und sehr viele Mittelständler in der südasiatischen Republik aktiv. Die bilateralen Handelszahlen zeigen steil nach oben: 2005 haben wir mit 7,6 Mrd EUR einen neuen Rekord erzielt. Trotzdem müssen wir die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit Indien noch beträchtlich intensivieren. Die Früchte hängen dort allerdings nicht niedrig. Überregulierung, Zölle und Abgaben, Infrastrukturmängel sowie Marktzugangsbeschränkungen in verschiedenen Sektoren werden von deutschen Unternehmen häufig beanstandet – auch wenn die meisten von ihnen in Indien sehr viel besser verdienen als auf anderen Märkten.

In welchen Branchen lohnt sich ein Engagement?

Indien steht nicht nur für Softwareentwicklung und Auslagerung von Dienstleistungen, auch die Industrie gewinnt an Dynamik. Die Nachfrage nach deutschen Maschinen steigt kräftig. Auch der Absatz von Kraftfahrzeugen zieht stark an und schafft beste Chancen für die deutschen Automobilzulieferer. Andere Wachstumsbranchen sind der Einzelhandel, der Versicherungsmarkt, die Biotechnologie und die Nahrungsmittelverarbeitung. Die Märkte für chemische Erzeugnisse und Medizintechnik werden ebenfalls rasch expandieren. ☉

The Asia-Pacific Committee of German Business (APA) would like to strengthen the co-operation between Germany and India during the Indo-German Business Summit at this year's Hannover Messe. „Although there are still some deficiencies in the general economic conditions in India, German firms receive a better income there than in other markets.“ says Hubert Lienhard, Chairperson of the Economic Committee on India at APA.

Mr. Lienhard, India is the partner country at this year's Hannover Messe. Is this justified?

Over decades India has constantly notched up high economic growth rates. Since 2003 it has even averaged around eight per cent. Virtually no other country can offer as much as the Indian economy, namely over a thousand million consumers, a rapidly expanding middle-class, highly qualified university graduates, dynamic private enterprises and cutting edge performances in research and development. India deserves the increased attention it is currently receiving.

Which goals do you have for the Indo-German Business Summit? Which ones are you pursuing?

The APA would like to draw the attention of German businesses to the opportunities in the gigantic growth rate of the Indian market, so that German exports and the hitherto too low level of investment can be boosted. On the other hand, the attention of Indian enterprises should be drawn more strongly to the German market and to investment opportunities here. And so we are bringing German and Indian entrepreneurs together in Hannover.

What opportunities are opening up for German enterprises in India? What are the challenges to overcome?

India's vast market, which has been growing strongly for a long time now, offers numerous opportunities to German businesses. Thus, virtually all the large German enterprises and also many medium-sized companies are already active in this South Asian country. The bilateral trade numbers are rising rapidly. In 2005 we achieved a new record – a total of 7.6 billion EUR. Nevertheless, we should intensify our economic cooperation with India considerably. The fruit of our efforts are there for the picking. German businesses often complain about what they perceive as over-regulation, import duties and exemptions from tax, lack of infrastructure and also obstacles to market entry in various sectors – even though many of them have higher earnings in India than in other markets.

In which sectors is it worthwhile to get involved?

India does not only stand for software development and an expanding service delivery sector – its industry is also increasingly gaining momentum. The demand for German machines is on a sharp rising trend. The sale of motor vehicles is expanding head over foot and so offers excellent opportunities to German vehicle manufacturers. Other expanding branches are the retail trade, insurance market, biotechnology and food processing. The markets for chemical products and medical techniques will also be expanding rapidly. ☉

India Pavilion in Hall No. 6

Partnerland Indien Partner Country India

Nach dem riesigen Erfolg der russischen Partnerland-Beteiligung auf der HANNOVER MESSE 2005, freut sich Hannover vom 24. bis 28. April 2006 das Partnerland Indien, einen der wachstumsstärksten Zukunftsmärkte zu präsentieren. Die indische Wirtschaft, die dynamische Entwicklungen im Bereich der Fertigung zu verzeichnen hat, präsentiert über 250 Aussteller, wovon die Mehrheit aus den Branchen Zulieferindustrie und Engineering stammt. Zwei Seminare diskutieren Voraussetzungen und Strategien für erfolgreiche industrielle Kooperationen in Indien.

INDO-GERMAN BUSINESS SUMMIT Monday 24th April 2006

The Asian-Pacific Committee of German Industry (APA) brings together business leaders and senior politicians for this economic summit in order to discuss key trends in Germany's business relations with the fast-growing Indian market. Those expected to attend include Federal Chancellor Angela Merkel and India's premier Dr. Manmohan Singh.

09:00 **Registration**

10:00 **Opening** Dr. Heinrich v. Pierer, Chairman of the Asia-Pacific Committee of German Business (APA), Chairman of the Supervisory Board, Siemens AG

› H.E. Dr. Manmohan Singh, Prime Minister of India

› H.E. Dr. Angela Merkel, Federal Chancellor of Germany

Questions & Answers Moderated by Dr. v. Pierer, MoU Signing Ceremony (t.b.c.)

Summing up: Mr Rakesh Shah, Chairman, Engineering Export Promotion Council of India

10:45 **Coffee/Tea Break**11:00 **Panel: Opening markets for trade and investment**

Chair: Dr. Heinrich v. Pierer

Panellists:

› Michael Glos, Federal Minister of Economics, Germany

› Kamal Nath, Minister for Commerce & Industry, India

› Dr. Hans-Joachim Körber, CEO, METRO AG

› N. N., (t.b.a. by IBEF)

AUTO COMPONENT SECTOR IN INDIA Tuesday 25th April

The dynamic development of the Indian automotive component industry provides good prospects in the parts and components sector for sourcing, cooperation and manufacturing. The seminar presents new developments and perspectives concerning the automotive industry in India.

14:00 **Registration**

14:30 **Beginning of the seminar** Moderated by Dr. Wamser author of "Wirtschaftspartner Indien"

14:40 **Audio Video Presentation on the Indian Automotive Industry**

14:50 **Welcome address by Chairman of the session** Mr. S.N. Menon, Commerce Secretary, Ministry of Commerce, Govt. of India

Following the enormous success of Russia's participation in 2005, HANNOVER MESSE will be presenting India – one of the world's strongest growth markets – as its partner country for 2006. The Indian economy with its dynamic development of the manufacturing sector presents more than 250 exhibitors most of them being active in subcontracting and engineering. Two business seminars will discuss opportunities of starting business and cooperation projects with India.

15:05 **Speech** by Dr. Hildebrandt, Chief Executive Officer BME and Honorary Consul of India, Andreas Lapp, CEO Lappgroup

15:20 **The Indian Auto Component Industry** A brief Introduction by Mr. A.K. Taneja, President, Auto Component Manufacturers Association (ACMA), India

15:50 **Case Studies/Best Practice Co-operation potential in the Automotive Component Sector in India: The German Experience**

› Lappgroup/Indian Business Center, Tanja Wustlich, Managing Director

› KPMG, Gautam Chemburkar, India Desk

› Managing Director of TVS Group, India

16:30 **Questions & Answers**

16:40 **Concluding Remarks** by Mr. Rakesh Shah, Chairman, Engineering Export Promotion Council (EEPC)

17:00 **Cocktail reception and informal interactive session**

INDUSTRIAL SUB-CONTRACTING IN INDIA Thursday 27th April

Industrial cooperation in India is not only cost-driven, but also market-driven. The seminar shows how manufacturers can benefit from quality and market orientation of Indian sub-contractors. The target of the seminar is providing experiences and practical know-how for starting cooperation projects.

14:00 **Registration**

14:30 **Beginning of the seminar** Moderated by Dr. Wamser (author of "Wirtschaftspartner Indien")

14:35 **Audio Video Presentation on the Indian Manufacturing Industry**

14:50 **Welcome address by Mr. Jayram Ramesh**, Minister of State for Commerce & Industry, Govt. of India

15:00 **German Machine Building Industry - Prospects and Opportunities** Ulrich Ackermann, Head of Foreign Trade Department, VDMA German Engineering Federation

Encouraging Investment in India

Dr. Monika Stärk, Managing Director

15:20 **The Indian Industrial Sub-contracting Industry**

Key note address by Mr. M.C. Shah, Former Chairman, EEPC

15:50 **Industrial Partner India - Experiences of German companies**

› Gerhard Lechner, Director Central Purchasing, Gildemeister AG

› Thomas Eschner, Managing Director, Klaus Union GmbH & Co. KG

› Kai Baumgarten, Country Manager/Patrick Zimmermann, Managing Partner, pgmc & company

16:20 **Questions & Answers**

16:40 **Concluding Remarks** by H.E. Mrs. Meera Shankar, Ambassador of India

17:00 **Cocktail reception and informal interactive session**

Contact Auto Components/Sub-Contracting

Mr. V.K. Duggal - Director, Engineering Export, Promotion Council
Vandhna (4th floor), 11 Tolstoy Marg, New Delhi - 110 001
Email : hannover@eepc.gov.in, Internet: www.eepcindia.org
Registration: events@localglobal.de

Deutsch-Japanisches Wirtschaftsforum **German-Japanese Economic Forum** Strategischer Partner Japan **Japan as Strategic Partner**

local global

Als Hightech- und Hochlohnstandorte ohne eigene Energiereserven müssen sich Japan wie Deutschland im globalen Wettbewerb durch Innovation und Know-how-Vorsprung behaupten. Strategische Partnerschaften der beiden Industrienationen werden daher immer wichtiger. Das teilt das Düsseldorf Überseebüro der Japan External Trade Organization (JETRO) mit und veranstaltet gemeinsam mit der Niedersächsischen Landesregierung in Zusammenarbeit mit ECOS Japan Consult, Osnabrück, am **27. April 2006** ein „Deutsch-Japanisches Wirtschafts-

forum“ auf der Hannover Messe. Dort würden Vertreter aus Politik und Industrie über Erfolgsfaktoren und Innovationskraft deutsch-japanischer Kooperationen diskutieren. Ziel des Wirtschaftsforums sei es, über einen kontinuierlichen Dialog die deutsch-japanischen Wirtschaftsbeziehungen langfristig zu intensivieren und ungenutztes Potenzial der Zusammenarbeit zu erschließen. ☺

As locations characterised by high-tech and high wages, and lacking their own energy reserves, both Japan and Ger-

many need to maintain their positions in the competitive world by being innovative and by gaining advantages in know-how. Strategic partnerships between the two industrialised countries are, therefore, becoming increasingly important, said the Düsseldorf overseas office of the Japan External Trade Organisation (JETRO).

JETRO will be hosting, together with the Lower Saxony Provincial Government and in cooperation with ECOS Japan Consult, a German-Japanese Economic Forum on **27 April 2006** during the Hannover Messe. At that occasion repre-

Kontakt *Contact*

Japan External Trade Organization (JETRO), Düsseldorf
Takashi Nakagawa
Phone: +49 (0)211/13602-44
Fax: +49 (0)211/326411
nakagawa@djetro.de

sentatives from the political and industrial sectors will be discussing success factors and innovatory mindsets in German-Japanese co-operation. The forum should intensify, over time, the continuing dialogue on German-Japanese economic relations and unlock unutilised potential present in cooperation. ☺

Deutsch-Thailändische Kontaktbörse **German-Thailand Contact Exchange**

local global

Das Thailand Board of Investment (BOI) organisiert in diesem Jahr zum achten Mal die Reise einer Delegation von etwa zwölf mittelständischen Unternehmen nach Deutschland. Nach Angaben des thailändischen Amtes für Investitionsförderung stammen die Aussteller hauptsächlich aus den Branchen Automobilzulieferer, Kunststoff, Kabel und Elektronik. Auf einer Kontaktbörse, die am **26. April 2006** auf der Hannover Messe

stattfindet, werden Geschäftsmöglichkeiten in Thailand vorgestellt. Die thailändischen Firmenvertreter suchen dort Aufträge, die Zusammenarbeit bei Know-how-Transfer und Technologiepartnerschaften. ☺

The Thailand Board of Investment (BOI) is organising this year for the eighth time a trip by a delegation of approximately twelve medium-sized enterprises to Germany. According to the Thailand Office of Investment Development the exhibitors mostly supply vehicle spare part suppliers, synthetic materials, cables and electronics. At a contact exchange taking place on **26 April 2006** at the Hannover Messe, trade prospects in Thailand will be pre-

Kontakt *Contact*

Thailand Board of Investment (BOI), Frankfurt
Burkhard Dierichs
Phone: +49 (0)69/929123-0
Fax: +49 (0)69/929123-20
fra@boi.go.th

sented. The Thailand firms will seek orders, cooperation in know-how transfer and technology partnerships. ☺

„sourcing_asia“ – Partner of the Global Business Forum

local global

Als übergreifende Sonderpräsentation der Hannover Messe ist das Global Business Forum Anlaufstelle für den Ausbau internationaler Geschäftskontakte. Am vierten Forumstag, dem **27. April 2006**, stellt „sourcing_asia“ attraktive asiatische Wirtschaftsstandorte und im Asiengeschäft führende Dienstleistungsunternehmen vor. Diese geben Auskunft über die Erfolgsfak-

toren bei Beschaffung und Produktion in Asien. Themen sind unter anderem: Rechtliche Stolpersteine, Produktionsaufbau und Standortanalyse, Vergleich China mit Indien, Identifikation und Bewertung von Lieferanten, Logistik und Steueroptimierung. Das detaillierte Programm entnehmen Sie bitte der nächsten Seite. ☺

The Global Business Forum is a special presentation held within the Hannover Messe. For anyone interested in developing international business contacts, it is quite simply the place to be. On **27 April 2006**, the fourth day of the Forum, „sourcing_asia“ will introduce attractive economic locations in Asia and leading service providers to business in Asia. The presentation will discuss the

success factors for buying and manufacturing in Asia. The themes include: legal stumbling blocks, manufacturing development and location analysis, a comparison of India and China, identification and evaluation of suppliers, logistics and tax optimisation. The full programme is available on the next page. ☺

„sourcing_asia“ in Hannover

MEDIENPARTNER „SOURCING_ASIA“, PROGRAMM

Donnerstag, 27. April

Industrial cooperation in Asian high tech markets as well as manufacturing, sourcing and investment are topics of the conference „sourcing_asia“. Industrielle Kooperationen in den asiatischen Hochtechnologiemärkten sind ebenso Themen der Veranstaltung „sourcing_asia“ wie Fertigung, Beschaffung oder Investitionen in Asien.

- 09:00 **sourcing_asia: Eröffnung** Hans Gäng, local global GmbH
- 09:10 **Praktische Lösungsansätze im Asiengeschäft** Falk - Alexander von Oeynhausen, ASAP Asia Strategic Associated Partners
- 09:30 **Erfolgreiches Investieren in China** Thorsten Amann, Partner, Leiter China Desk, KPMG Deutschland
- 10:00 **Unterstützung deutscher Unternehmen bei deren Geschäftstätigkeit in Japan** Junya Sumi, JETRO Japanische Außenhandelszentrale
- 10:30 **China Update 2006 – Rechtliche Stolpersteine erkennen und vermeiden** Dr. Tim Faber, Rechtsanwalt, Rödl & Partner, Geschäftsbereich Greater China, Beijing/Guangzhou/Hongkong/Nürnberg/Shanghai
- 11:00 **Suzhou High-Tech-Park, Kunshan Wirtschafts- und Technology-Zone und Wirtschaftszone Zhang Jiagang**
Die Besonderheit des Suzhou Singapore Industrie Parks Barry Yang, stellvertretender Leiter des Verwaltungskomitees des Suzhou Singapore Industriparks
Business-Chancen im Suzhou High-Tech-Park Frau Aixian Wang, stellvertretende Leiterin des Verwaltungskomitees des Suzhou High-Tech-Parks
Kunshan – Ihr richtiger Partner zum Erfolg Frau Jinhua Tao, stellvertretende Leiterin des Förderungsamtes für Investitionen der Kunshan Wirtschafts- und Technology- Zone
Zhang Jiagang – Interessanter Standort für Investitionen Frau Jianjia Miao, Abteilungsleiterin der zollfreien Wirtschaftszone Zhang Jiagang
- 12:00 **Investment Environment in Shanghai Fengpu Industrial Park** Lin binbin, Fengpu Industrial Park
- 12:30 **Produktionsaufbau und Standortanalyse China** Wilfried Krokowski, Geschäftsführer, Global Procurement Services
- 13:00 **China versus Indien: Wo liegen die größeren Chancen?** Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky, Centrum für Supply Management
- 13:30 **Clever einkaufen und investieren in China – aktuelle Erfahrungen und Prognosen** Dr. Jacek Drozak, Geschäftsführer, Drozak Consulting GmbH, Berlin
- 14:00 **Beschaffungsmarkt China: Identifikation und Bewertung von Lieferanten** Patrick Zimmermann, Managing Partner, pgmc & company
- 14:30 **Logistik China** Bernhard Schloemer, Geschäftsführer, FedEx Deutschland und Österreich, FedEx Europe Inc.
- 15:00 **Steuroptimierung in Asien** PwC AG
- 15:30 **Sourcing from the Singapore manufacturing network in Asia** Timothy Toh, Centre Director, Regional Office for Europe, International Enterprise Singapore
- 15:50 **Singapore – Gateway to Asia** Alan Yeo, Centre Director, Frankfurt Centre, Singapore Economic Development Board
- 16:10 **Sourcing opportunities in Thailand** Chanin Khaochan, Head of the BUILD section, BOI Bangkok



GLOBAL BUSINESS FORUM
HALL 6, STAND D 42



Contact

local global GmbH
Marienstr. 5
70178 Stuttgart
info@localglobal.de
www.localglobal.de

Buyouts
Growth Capital
Venture Capital

Different markets. Different industries. One thing in common.

An opportunity to create value.

3i is a world leader in private equity and venture capital. We focus on Buyouts, Growth Capital and Venture Capital and invest across Europe, the United States and Asia. Our competitive advantage comes from our international network and the strength and breadth of our relationships in business. These underpin the value that we deliver to our portfolio and to our shareholders.

Talk to the people that can make a real difference.

www.3i.com



Chancen und Risiken für die Automobilindustrie
 Opportunities and risks for the automotive industry

Die indische Herausforderung The Challenge of India



Article: Helmut Surges Geschäftsführer, Management Engineers, Düsseldorf
 Andreas Moritz Berater, Management Engineers, Düsseldorf

Indiens Automobilmarkt bietet Investoren bemerkenswerte Wachstumschancen, mit denen allerdings auch nicht zu unterschätzende Risiken einhergehen. Eine ausführliche Studie, welche die Düsseldorf Unternehmenseberatung Management Engineers gemeinsam mit dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) und dem Verband der Automobilindustrie (VDA) erstellt hat, zeigt auf, wie die Möglichkeiten eines Markteintritts in Indien optimal genutzt werden.

Das dynamische Wachstum der indischen Wirtschaft hat auch den Automobilsektor erfasst. Nach Jahrzehnten der Planwirtschaft und der Konzentration auf Nutzfahrzeuge entwickelte sich die Branche im Zuge des konse-

quenten Reformkurses Indiens rasch zu einer stark wachsenden Industrie. Während das Wachstum des Automobilsektors in West-Europa bei etwa 1,1 Prozent liegt, legte die indische Automobilbranche im vergangenen Jahr um beachtliche 22 Prozent zu. Für die folgenden zehn bis 15 Jahre wird mit zweistelligen Wachstumsraten gerechnet. Die indische Zuliefer-Branche erwartet, ihren Umsatz bis 2015 nahezu verfünffachen zu können. Auch wenn der indische PKW-Markt noch klein ist, muss hervorgehoben werden, dass Indien bereits den größten Markt für dreirädrige Transportfahrzeuge und den zweitgrößten Markt für Motorräder und Motorroller besitzt. Dieses Wachstum wird von einer stark ansteigenden Binnennachfrage getrieben. Die so genannte konsumierende

India's automotive market offers investors remarkable growth opportunities that go hand-in-hand, however, with risks that should be clearly understood and not underestimated. An exhaustive study conducted by consulting firm Management Engineers together with the Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) and the Verband der Automobilindustrie (VDA) reveals how to capitalize optimally on the opportunities presented by an entry into the Indian market.

The dynamic growth of the Indian economy has finally caught on in the automotive sector. After decades of planned economics and a concentration on commercial vehicles, the branch has rapidly developed into a strong growth industry in the wake

of economic reforms in India. While growth in the automotive sector in Western Europe has stagnated at approximately 1.1 per cent, growth in the Indian automotive branch exploded last year with a rate of 22 per cent. A two-figure growth rate is expected to be sustained for the next ten to 15 years. The Indian components supplier branch anticipates an almost fivefold increase in sales by 2015. Although the car market in India is still relatively small, it must be emphasized that India already has the largest market for three-wheeled transport vehicles and the world's second largest market for motorcycles and motor scooters. This growth is being driven by soaring domestic demand. The so-called consuming middle class numbered around 29 million households ten

Indiens Automobilsektor orientiert sich zunehmend am Export. India's automotive sector is oriented more and more toward exports.

Mittelsschicht umfasste noch vor zehn Jahren etwa 29 Millionen Haushalte. Inzwischen dürften sich deren Zahl auf rund 75 Millionen erhöht haben. Diese Bevölkerungsschicht sorgt für eine starke Nachfrage: Sie zeigt ihren neu erworbenen Wohlstand, indem sie vom Motorrad auf das Auto und von den zweckmäßigen und preisgünstigen „Two-Box-Cars“ auf statuärere „Three-Box-Cars“ (Limousinen) umsteigt. Auch der Trend zum Zweifahrzeug wirkt sich merklich auf die Nachfrage aus. Zunehmend entwickelt sich das Fahrzeug zum Statussymbol und der Nachholbedarf ist groß: Derzeit kommen in Indien sechs Fahrzeuge auf jeweils 1.000 Einwohner – in Deutschland sind es mehr als 500.

Kaum minder dynamisch entwickelt sich der Nutzfahrzeug-Markt: Das Frachtaufkommen wächst jährlich um zwölf, das Passagieraufkommen um acht Prozent, was eine entsprechende Fahrzeug-Nachfrage mit sich bringt, die von weiteren Investitionen in die Infrastruktur noch verstärkt wird.

Gleichzeitig orientiert sich Indiens Automobilsektor zunehmend am Export. So nutzt der koreanische Hersteller Hyundai Indien als weltweite Exportbasis für Kleinwagen und auch Ford produziert hier Fahrzeuge für Südafrika und andere Märkte. Auch für die Zulieferindustrie ist das Exportgeschäft von wachsender Bedeutung: Mehr als 15 der großen Automobilhersteller, darunter GM, Ford, DaimlerChrysler, Isuzu und Nissan besitzen bereits Einkaufsstrukturen vor Ort. Aufgrund des teilweise signifikanten Lohnkostenvorteils und dem wachsenden Kostendruck auf die Automobilhersteller rechnet man für die Zulieferindustrie in den kommenden zehn Jahren mit jährlichen Wachstumsraten von mehr als 30 Prozent.

Markteintrittschancen nutzen

Angeht es um die geringen Wachstumsprognosen in Westeuropa liegt es für Unternehmen der Automobilbranche nahe, ein Engagement in Indien zu prüfen, sofern sie noch nicht vor Ort präsent sind.

Sowohl die großen Automobilhersteller als auch global agierende Zulieferbetriebe sind entweder durch eigene Werke oder durch Beteiligungen und Partnerschaften in Indien bereits vertreten. Andere Hersteller, wie etwa Renault, BMW oder Volkswagen, sind bereits in der Planungsphase. Anzu merken ist hierbei, dass die deutschen OEMs (Original Equipment Manufacturers – Originalgerätehersteller) zur Zeit ausschließlich CKD-Werke (CKD – Completely Knocked Down) betreiben.

Für Zulieferbetriebe, die Indien als Absatzmarkt erschließen wollen, heißt das, dass die erste Ebene, also komplexe Komponenten und Fahrzeugmodule, besetzt ist und ein Eintritt abhängig vom Produkt und der Technologie schwierig ist. Die größten Hersteller verfügen bereits über etablierte Lieferverbindungen: Der indische Automobilzulieferer Tata bezieht Teile und Komponenten weitgehend von indischen Firmen; Maruti, ein indisches Unternehmen, an dem der japanische Suzuki-Konzern beteiligt ist, ist an die japanischen und indischen Liefernetze angebunden. Hyundai seinerseits deckt seinen Bedarf überwiegend durch ein koreanisches Lieferantennetz. Eine Chance, sich auf dieser ersten Ebene zu etablieren, besteht darin, im „Sog“ eines Herstellers, den man bereits beliefert und der sich in Indien etablieren will, nachzuzufolgen.

Alternativ bietet sich die Möglichkeit einer Beteiligung an einem bereits etablierten Unternehmen. Die alten Beschränkungen für internationale Investitionen sind im Automobilsegment weitgehend abgebaut und indische Unternehmen sehen deutsche Firmen als willkommene Hightech-Partner. Dies bietet auch mittelständischen Zulieferern attraktive Markteintrittsszenarien.

Unternehmen, die nicht den Eintritt in den lokalen Absatzmarkt suchen, sondern sich eher für Indien als Beschaffungsmarkt interessieren, sollten ihr Engagement ebenfalls gründlich vorbereiten: Allein aufgrund eines Lohnkostenvorteils nach Indien zu gehen, ►

years ago. In the meantime, this figure has climbed to over 75 million. This social stratum is responsible for the high demand: the newly acquired affluence is demonstrated by changes in buying patterns – they are switching from motorcycles to cars and from practical and affordable “two-box cars” to “three-box cars” (sedans) that are more of a status symbol. The trend to owning a second car has also had an impact on demand. As the car is increasingly becoming a status symbol, the pent-up demand is burgeoning: in India, there are just six vehicles per 1,000 inhabitants – in Germany more than 500 per 1,000 inhabitants.

Developments in the commercial vehicles market are no less dynamic: the freight volume is growing at an annual rate of twelve per cent, the passenger volume by eight, which entails a corresponding demand for vehicles that is further reinforced by additional investments in the infrastructure.

At the same time, India's automotive sector is oriented more and more toward exports. For example, Korean manufacturer Hyundai uses India as the worldwide export base for small cars, and Ford also produces vehicles in India that are destined for South Africa and other markets. Likewise, the export business is of growing importance for the components supply industry: More than 15 of the major automobile manufacturers, among them GM, Ford, DaimlerChrysler, Isuzu and Nissan, already have purchasing structures installed in India. Due to the fairly significant labor cost advantages and growing cost pressures on automobile manufacturers, the anticipated annual growth rate for the components supply industry over the next ten years is expected to top 30 per cent.

Put market entry opportunities to work

With very few growth forecasts in Western Europe, a wise choice for companies in the automotive branch would be to consider a commitment in India, provided they have not already estab-

lished a local presence. Both the large automobile manufacturers as well as components suppliers with global activities are either already represented in India with their own plants or have participations and partnerships. Other manufacturers, such as Renault, BMW, or Volkswagen, are already in the planning phase. In this context, it must be noted that the German OEMs currently operate CKD (completely knocked down) plants exclusively.

For components suppliers hoping to venture into India as a sales market, this means that the first level, namely that of sophisticated components and vehicle modules, is already occupied, and a market entry that depends on a product and technology is difficult. The largest manufacturers already have established supply routes: Indian automotive components supplier Tata purchases parts and components primarily from Indian firms; Maruti, an Indian company in which the Japanese group Suzuki holds an interest, is linked to the Japanese and Indian supply network. One way of establishing a company on this first level is to follow the “wake” of a manufacturer that the company already supplies and that hopes to establish a presence in India.

Acquiring an interest in a company already established in India is another possibility. The old restrictions for international investment are largely removed in the automotive segment, and Indian companies view German firms as welcome high-tech partners. This affords even medium-sized components suppliers attractive market entry scenarios.

Companies that are not looking to enter local sales markets, but are more interested in India as a sourcing market, should also prepare their commitment carefully. It makes little sense to go to India simply because of a labour cost advantage. Simple components with a high percentage of wage costs can often be procured much more cheaply in other markets. The advantages of the Indian components supply sector are more prevalent in more ►

Die Vorzüge des indischen Zuliefersektors liegen eher bei komplexeren Systemen.

▼ ist wenig sinnvoll. Einfache Komponenten mit hohem Lohnkostenanteil können in anderen Märkten vielfach wesentlich günstiger bezogen werden. Die Vorzüge des indischen Zuliefersektors liegen eher bei komplexeren Systemen, die einen gewissen Engineering-Aufwand erfordern. Erst wenn auch der Aufwand für Logistik und vor allem für den Transfer von Know-how einkalkuliert ist, kann eine tragfähige Investitionsentscheidung getroffen werden. Gerade der Aspekt des Know-how-Transfers ist nicht zu unterschätzen. Indien bietet zwar eine große Zahl qualifizierter Ingenieure, doch Facharbeiter, wie wir sie im deutschen Arbeitsmarkt finden, sind selten. Ein langfristiges Engagement in Indien erfordert also auch erhebliche Investitionen in die Ausbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter vor Ort.

Für Automobilhersteller, die sich für den Absatzmarkt Indien interessieren, definiert die Marktsegmentierung die Produktionsstrategie. Im Segment der Ober- und Luxusklasse dürfte sich eine Produktion in Indien für den indischen Markt auf absehbare Zeit wegen niedriger Volumina kaum rechnen: Hier ist der Import kompletter Fahrzeuge (CBU – Completely Built Up) nach wie vor der probate Weg. Im Mittelklasse-Segment dagegen empfiehlt sich eher die CKD-Produktion, bei der Fahrzeuge als komplette Bausätze importiert und vor Ort montiert werden, wie dies beispielsweise von Skoda erfolgreich praktiziert wird.

Noch immer werden mehr als 80 Prozent des indischen Automobilmarktes von Fahrzeugen im Mini- und Compact-Car-Segment dominiert. Um in diesem Segment eine profitable integrierte Produktion mit einem hohen Anteil lokaler Komponenten aufzubauen, ist es für einen Hersteller unerlässlich, die Fahrzeuge auf den indischen

Zielmarkt zu adaptieren. Hierbei ist es wichtig, schon weit im Vorfeld die Fahrzeugspezifikationen an ein wettbewerbsfähiges Niveau anzupassen.

Risiken abwägen

Gleichzeitig bietet sich für einen Markteintritt in Indien nur ein begrenztes Zeitfenster. Nikhil Meswani, Executive Director des Mischkonzerns Reliance, Indiens größtem Privatunternehmen, sagte dem „Handelsblatt“ im Juni 2005: „Die Deutschen haben für Engagements in Indien noch ein Zeitfenster von 24 bis 36 Monaten“ – danach seien die Filetstücke verteilt.

Allein aus diesem Zeitdruck ergeben sich erhebliche Risiken. Zu den typischen Flüchtigkeitsfehlern, die vielen Unternehmen beim Markteintritt unterlaufen sind, zählt beispielsweise, dass die Strategie, die bei einem Markteintritt in China erfolgreich war, beim Markteintritt in Indien ohne Modifikationen kopiert wurde: Obwohl uns beide Länder gleichermaßen fremd scheinen, unterscheiden sie sich doch grundlegend. So verfügt Indien etwa über ein komplexes, aus der Kolonialzeit stammendes Rechtssystem, das zwar hohe Rechtssicherheit bietet, jedoch auch ein hohes Prozessrisiko mit sich bringt.

Ebenso kommt es nicht selten vor, dass Unternehmen einem Best-Practice-Ansatz folgen, der sich bei Firmen aus dem englischen Sprachraum bewährt hat, dabei aber übersehen, dass Deutsch in Indien nur in Ausnahmefällen verstanden wird, und insofern an der Sprachbarriere scheitern.

Hinzu kommen Risiken, die in der wirtschaftlichen Struktur Indiens begründet sind. Das Land verfügt über keine nennenswerten Erdölvorkommen und ist von Importen abhängig. Lange Zeit wurden die Treibstoffpreise durch staatliche Subventionen niedrig gehalten, doch der steigende Ölpreis macht



Im Segment der Ober- und Luxusklasse rechnet sich eine Produktion in Indien für den indischen Markt auf absehbare Zeit wegen niedriger Volumina eher nicht.

dies zunehmend unmöglich. Zweistellige Preissteigerungen sind hier in absehbarer Zeit zu erwarten, dies dürfte sich dämpfend auf den Automobilabsatz auswirken.

Schließlich beeinflusst auch der Ausbau der Infrastruktur maßgeblich das Wachstum der Automobilindustrie. Niedrige Standards im Straßen- und Schienennetz sowie bei den Häfen führen zu langen Umschlag- und Transportzeiten und auch die Versorgung mit Strom, Wasser und Telekommunikationsdienstleistungen ist nicht lückenlos gewährleistet. Zwar führt die indische Regierung vielfältige Maßnahmen zum Ausbau der Infrastruktur durch, doch ist mit einer Verlang-

samung des Wachstums in den kommenden Jahren zu rechnen, wenn die Infrastrukturverbesserung nicht in Kürze deutlich forciert wird.

Wägt man die Chancen und Risiken, die der indische Automobilmarkt deutschen Unternehmen bietet sorgfältig gegeneinander ab, überwiegen zweifellos die Chancen. Um diese allerdings auch nutzen zu können, sind gründliche Vorbereitung und ein belastbarer Businessplan unerlässlich. ☉



The advantages of the Indian components supply sector are more prevalent in more sophisticated systems.

car segment. To set up profitable integrated production in this segment with a high percentage of local components it is an absolute necessity for a manufacturer to adapt the vehicles to the Indian target market. In this context, it is important to adapt the vehicle specifications to a competitive level well in advance.

Assess the Risks

At the same time, the window of opportunity for a market entry in India is limited. Nikhil Meswani, Executive Director of the conglomerate Reliance, India's largest private enterprise, told "Handelsblatt" in June 2005: "The Germans still have a window of time of 24 to 36 months for a commitment in India" – thereafter, the choicest parts will have been distributed.

This time pressure gives rise to considerable risks. Among the typical careless mistakes that many companies have made in entering the market are, for example, copying a market strategy that was successful in China without modification for the market entry in India. Although both countries are equally foreign to us, they are fundamentally different. India, for example, has a complex system of law stemming from colonial times that affords high legal security and stability, but also has a high process risk.

It is also not infrequent for companies to pursue a best-practice approach that has done well in companies in the English-speaking world, and then overlook the fact that German is understood in India only in exceptional cases. Thus, the approach fails because of language barriers.

Added to this are risks that are founded in India's economic structure. The country has no petroleum deposits worth mentioning and is dependent on imports. Fuel prices were artificially suppressed by state subsidies for many years, yet today's rising oil price has

made this policy increasingly impossible. Two-figure price increases are to be expected in this area in the foreseeable future, and this development is sure to have a dampening effect on automobile sales.

Ultimately, the development of the infrastructure has a major impact on the growth of the automotive industry. Low standards in the road and rail networks as well as in harbours have resulted in long turnaround and transport times, and additionally, the uninterrupted supply of power, water, and telecommunications services is not guaranteed. The Indian government has conducted numerous programs to develop the infrastructure, yet it can be expected that economic growth will slow in the coming years if improvements in the infrastructure are not pushed more aggressively, and soon. When the opportunities and risks that the Indian automotive market offers German businesses are carefully assessed, the opportunities clearly outweigh the risks. However, before these opportunities can be taken, thorough preparation and a versatile business plan are an absolute must. ☺

In the comfort and luxury class segment, production in India for the Indian market would hardly pay off in the foreseeable future given the low volume.

▼ sophisticated systems that require a certain amount of engineering. It is not until the costs for logistics and, above all, for the transfer of knowledge are included in the calculation that an acceptable investment decision can be made. The transfer of knowledge aspect, in particular, should not be underestimated. India does have a large number of qualified engineers, but the kind of skilled workers that we find in the German labour market are rare. A long-term commitment in India thus also necessitates considerable investments in the training and qualification of the workforce on site.

For car manufacturers interested in India as a sales market, market segmen-

tation defines the production strategy. In the comfort and luxury class segment, production in India for the Indian market would hardly pay off in the foreseeable future given the low volume: In this case, the import of complete vehicles (CBU – completely built up) is still the proven way. In the mid-class segment, however, CKD (completely knocked down) production is more recommendable, an approach in which vehicles are imported as complete kits and assembled on site. This is a strategy that Skoda has successfully practiced.

More than 80 per cent of the Indian automotive market is still dominated by vehicles in the mini and compact

Sourcing in Indiens Nahrungsmittelindustrie

Cashewnüsse, Ingwer und Kurkuma

Indien spielt in globalen Beschaffungsstrategien eine immer wichtigere Rolle. In der Lebensmittelverarbeitung bietet die südasiatische Republik heute schon hochwertige Produkte und Dienstleistungen an. Deutsche mittelständische Unternehmen sollten diese Chance nach Abwägung der Risiken nutzen.

Indien ist eine stabile Demokratie mit einem etablierten und unabhängigen Rechtswesen. Das Land hat 1,1 Milliarden Einwohner – es stehen viele Arbeiter zur Verfügung. Die Löhne sind niedrig. Ein indischer Arbeiter kostet etwa ein Fünftel dessen, was in Industrieländern an Lohn gezahlt wird. Doch nicht nur die niedrigen Preise, auch die Gewährleistung von hohen Qualitätsstandards führt dazu, dass Unternehmen zunehmend auf dem Subkontinent einkaufen und investieren.

Wesentliche Komponente der Lebensmittelverarbeitung ist die Agrarindustrie. Diese trägt etwa 25 Prozent zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) bei und ist eine der Schlüsselbranchen der indischen Wirtschaft. Nach Angaben der deutschen Auslandshandelskammer in Indien lagen Nahrungs- und Genussmittel im Jahr 2004 mit einem Anteil in Höhe von 6,6 Prozent an dritter Stelle der deutschen Importe aus Indien. Die Gesamtexporte der indischen Agrarprodukte sind laut Informationen der India Agro Industry von 1,14 Mrd EUR im Jahr 1990 auf 3,07 Mrd EUR im Jahr 2001 angestiegen.

Die Lebensmittelverarbeitung ist von enormer Bedeutung für die indische Entwicklung, da sie eine elementare Verbindung zwischen den zwei wichtigsten Sektoren der Wirtschaft herstellt: der industriellen Produktion und der Agrarwirtschaft. Durch den zunehmenden Wettbewerb hat sich die Qualität und Auswahl der Produkte verbessert. Die Technologien in Indiens Nahrungsmittelbranche entsprachen lange Zeit

nicht dem internationalen Niveau. Das Land hat mittlerweile enorme Fortschritte beim Einsatz von Technologien, Maschinen und Verpackungen gemacht. Lebensmittelverpackungen müssen nicht nur die Ware schützen und funktional sein, sondern auch länger haltbar, umweltfreundlich, kosteneffizient sowie gesund sein. Anfang März 2006 hat Indien einen neuen Budgetplan vorgestellt, der die Verringerung der Einfuhrzölle auf Maschinen für die Verpackungsindustrie beinhaltet. Dies begünstigt den bestehenden Trend und wird den Standard der Verpackungsindustrie weiter vorantreiben.

Unausgeschöpftes Potenzial

Eine genauere Betrachtung der indischen Nahrungsmittelindustrie lässt überdurchschnittliches Wachstum erkennen und eine ansteigende Produktion sowie einen zunehmenden Export erwarten. Bei der Herstellung von Nahrungsmitteln sind Milcherzeugnisse, Obst und Gemüse, Nahrungsmittelgetreide, Fischereierzeugnisse sowie Reis und Weizen besonders wichtig. In einigen Bereichen, wie zum Beispiel bei der Produktion von Kokosnüssen, Cashewnüssen, Ingwer, Kurkuma und schwarzem Pfeffer, ist Indien bereits Weltmarktführer, was die Vielfalt und Leistungsfähigkeit angeht. Da etwa 80 Prozent der Inder Hindus sind und sich etwa 25 bis 30 Prozent der Bevölkerung strikt vegetarisch ernähren, ist das Schlachten von Rindern nur in zwei Staaten (Kerala und Westbengalen) erlaubt. Indiens Fleisch und auf Fleisch basierende Exporte erreichten nach Angaben der India Agro Industry im Jahr 2003 ein Volumen von etwa 110 Mio EUR.

Eine Betrachtung der Lebensmittelverarbeitung zeigt das enorme Potenzial des Landes: Nur zwei Prozent des Obstes und Gemüses sowie Fleisches und Geflügels wird weiterverarbeitet. Bei Fischereierzeugnissen sind es vier Prozent und bei Molkereiprodukten 14 Pro-

zent. Jedoch ist zu erwarten, dass in der Zukunft mehr verarbeitet wird und der Bedarf ansteigen wird. Indien hat eine aufstrebende Mittelschicht von etwa 350 Millionen Menschen. Die steigenden Einkommen und der damit einhergehende Wandel der Lebensgewohnheiten sowie die zunehmende Urbanisierung sind die Vorboten des ansteigenden Bedarfs an verarbeiteten Nahrungsmitteln. Indiens Budgetplanung für 2006/2007 deutet ebenfalls darauf hin, da diese diverse Produkte wie Kondensmilch, Eiscreme, verarbeitetes Fleisch, Fisch, Geflügel und Nudeln von der Verbrauchersteuer befreit. Zusätzlich soll die Verbrauchersteuer auf verzehrfertige, verpackte Lebensmittel und Fertiggerichte von 16 Prozent auf acht Prozent gesenkt werden

Aller Anfang ist schwer

Zu Beginn globaler Beschaffungsaktivitäten folgt – nachdem geeignete Beschaffungselemente bestimmt worden sind – die Recherche von Lieferanten, die den Anforderungen gerecht werden. Das heißt: Welche Hersteller können in der gewünschten Qualität und zu einem akzeptablen Preis liefern sowie Nachhaltigkeit und Zuverlässigkeit gewährleisten? Insbesondere die beiden zuletzt genannten Aspekte werden oft zugunsten einer Preisfixierung vernachlässigt. Dadurch wird der nachhaltige Erfolg von Global-Sourcing-Aktivitäten enorm gefährdet.

An die Lagerung und den Transport von Nahrungs- und Genussmitteln werden in Indien besondere Anforderungen gestellt. Die Weiterverarbeitung von Milch erfordert beispielsweise eine konstante Kühlung unter fünf Grad Celsius. Diese wird dann binnen 72 Stunden nach Erhalt in der Fabrikanlage pasteurisiert, homogenisiert, abgefüllt und in gekühltem Zustand dem Verkaufsort schnellstmöglich zugeführt. In Indien verdirbt ein hoher Anteil an Nahrungsmitteln, wahrscheinlich ein Prozentsatz im zweistelli-

gen Bereich. Dies macht umso deutlicher, wie dringend eine professionelle Erarbeitung, Begleitung und Kontrolle von Logistikkabläufen ist. Die Infrastruktur Indiens ist standortabhängig durch ein starkes Qualitätsgefälle gekennzeichnet. So sind in den ländlichen Regionen die Bedingungen bei weitem nicht vergleichbar mit denen in Ballungszentren, die über ausgebauten Straßennetze, eine Strom- und Wasserversorgung et cetera verfügen. Die Regierung hat dieses Problem erkannt und umfassende Investitionspläne für Infrastrukturprojekte ausgearbeitet – mit dem Schwerpunkt auf mehr Kühlkapazitäten.

Die richtige Standortwahl ist ebenso von Bedeutung wie die konstante Überwachung durch ein Indien erfahrendes Team vor Ort oder durch Inder selbst. Nur so kann gewährleistet werden, dass der Transport langfristig und reibungslos gesichert ist. Verfügt ein Unternehmen nicht über diese Kompetenzen und Mitarbeiter im eigenen Haus, ist es ratsam, diese Aufgaben einem erfahrenen indischen oder internationalen Dienstleister zu übergeben.

Schlüssel für den Export sind die Vorverschiffungsinspektionen, indischen Zertifikate sowie die Importprozeduren in Deutschland. Wegen der Heterogenität der Produkte variieren die relevanten Lebensmittelnormen sehr. Die Harmonisierung der Lebensmittelgesetze ist ebenso eine dringende notwendig wie die Homogenisierung der unterschiedlichen Behörden und Institutionen.

Indien bietet in der Lebensmittelverarbeitung schon heute hochwertige Produkte und Dienstleistungen sowie enorme Einsparpotenziale. Die Chancen in Indien werden schon seit langem von großen Konzernen wie Danone, Wrigley, Kellogg oder McDonalds genutzt. Jedoch nutzen auch mittelständische Unternehmen, wie beispielsweise Seeberger, Indien als Beschaffungsstandort für den deutschen Markt. ☉

Sourcing in India's food processing industry

Cashew Nuts, Ginger and Curcuma

Article: Guido vom Berge Senior Consultant, pgmc & company

India is playing an increasingly predominant role for global procurement activities. In food processing, the South Asian Republic is offering high quality goods and services already today. German small and medium companies should use that opportunity after having assessed and resolved the associated risks.

India disposes of a stable democracy and an independent legal system. The country has 1,1 billion inhabitants – so there are a lot of workers. Wages are low. Wages are about one fifth compared to those of average developed countries. Apart from the low prices for production factors, high quality standards are the main reason for companies to purchase or invest in India.

Closely related to the food processing sector and obviously a major related component of it is the agricultural sector. Representing about a quarter of gross domestic product (GDP), it is one of the key industries in India's economy. According to the German chamber of foreign trade in India, food and stimulants currently represent 6,6 per cent of total imports from India. In absolute figures, it was 1,14 Mrd EUR in 1990 compared to 3,07 Mrd in 2001.

Food processing is of particular interest in India, because it links India's two major sectors of industry: agriculture and industrial production. As a result of the increasing competition, the quality and range of products has increased.

India's technologies employed for food processing had for a long time lacked behind international standards. However, India's technologies related to machinery and packaging has progressed considerable. The demands to food

packaging are not only associated to protection and functionality, but also extension of durability, cost efficiency, as well as environmental and health issues. In March 2006, the Indian government presented the new budget, which foresees the reduction of import duties for packaging machinery with the objective to further increase the quality standards of packaging.

Unused potential

A closer look of the Indian Food Industry indicates growth rates with an above average potential, which lead to expectations of increasing production and rising exports. For the production of food products, the most important ingredients are dairy products, fruits, vegetables, cereals, seafood as well as rice and wheat. In some sectors, such as coconuts, cashew nuts, ginger, curcuma or black pepper, India has succeeded to position itself as world market leader, which proves its variety and capability. Because of the fact that about 80 per cent of the population are Hindus and between 25 and 30 per cent of the population are strict vegetarians, slaughtering of cattle is only allowed in two states (Kerala and West Bengal). India's meat and preparations exports are valued at 110 Mio EUR in 2003 according to the India Agro Industry.

Taking a closer look at food processing in India shows the enormous potential of the country: The share of fruit, vegetable and meat products that is being processed amounts to only two per cent of total output. For seafood and dairy products, the share is relatively high in comparison, with four and 14 per cent respectively. In the future all these figures are expected to rise and food processing will gain importance. India disposes over an aspiring middle class of 350 million people. Rising wages and salaries and the inherent change

of life habits as well as the urbanisation of India are the first indicators for increasing demand of processed food. In addition, India's politics in 2006/2007 is planning to further subsidise certain food processing sectors through the exemption of consumption tax for evaporated milk, processed meat, fish, poultry and pasta. Also, the consumption tax for ready-to-serve and packed food is planned be reduced from 16 per cent to eight per cent.

Getting started

After selection of the material groups suitable for global sourcing, a main component of the inherent processes is the research for suppliers that match the given requirements. At its root, the question is which suppliers can in the long term match the requested quality standards as well as the expected price levels and above all be reliable? Especially the factors sustainability and reliability are often being neglected for the benefit of lower prices. Doing so dramatically endangers the long term success of global sourcing activities.

One mostly food specific problem associated to logistics is to secure refrigeration of the products at all times. Milk, for example, requires constant refrigeration to below five degree Celsius. Within 72 hours after delivery to the processing factory, it is being pasteurised, homogenized, packaged and taken to its designated point of sale.

In India, a high percentage of food products go bad in course of long storage and transport times, which illustrates the importance of professional elaboration and supervision of logistic processes. The infrastructure distinguishes itself through different quality levels

depending on location within India. The conditions in rural areas for instance are not comparable with those in industrial centres, which dispose over well developed road networks, electricity and water supply. The government has recognized that problem and elaborated extensive investment plans for infrastructure projects with special focus on increasing refrigeration capacities.

But even the current situation can be mastered if the situation is dealt with sufficiently before starting sourcing activities. This means the right choice of location as well as local supervision through an experienced, possibly even Indian team, which is familiar with the given facts. It is the only way of avoiding problems associated to quality, transport and logistics. Should a company not have those competences and resources in-house, it is advisable to involve an experienced local or international service provider.

The key elements for export are the pre-shipment documents, Indian certificates as well as the import procedures in Germany. Due to the heterogeneity of the products, there are strong variation of relevant food norms and standards. The harmonisation of the large number of legal frameworks for food products is equally important as the necessity to homogenize the different governmental institutions.

India with respect to food processing is capable of offering high quality goods and services at very competitive prices. India's potential has been discovered by a number of large companies. Brands like Danone, Wrigley, Kellogg's and McDonalds have established themselves in India for sourcing and production services. However not only world brands, but also small and medium enterprises like for example Seeberger, use India for procurement purposes for the German market. ☉

Beschaffung in Indien **Sourcing in India**

Die Chancen überwiegen die Risiken **Opportunities** **Outweight Risks**

Autor/Author

Gerhard Lechner
Leiter Zentraler Einkauf
Gildemeister AG, Bielefeld
Manager central purchasing
Gildemeister AG, Bielefeld

Article: Gerhard Lechner
Gildemeister AG

Gildemeister geht beim Global Sourcing strategisch vor. Ein Stufenkonzept soll helfen, neue Beschaffungsmärkte zu erschließen und Kosten- und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Beim Einkauf von Baugruppen und Komponenten in Indien hat der Technologiekonzern damit positive Erfahrungen gemacht.

Der Weltmarkt für spannende und umformende Werkzeugmaschinen stieg im Jahr 2005 auf etwa 40 Mrd EUR. Insbesondere das Wachstum in Asien trug dazu bei, dass sich der Markt seit 2004 sehr positiv entwickeln konnte. Vor allem Japan und China sind die Haupttreiber, wobei der Stand der Technik der produzierten Maschinen sehr unterschiedlich ist. Indien spielt bisher noch keine entscheidende Rolle in der Weltliga – sowohl was den Verbrauch, als auch die Produktion der Maschinen angeht. Die Wachstumsraten sind zwar sehr hoch, man startet jedoch von einer niedrigen Basis. So stieg beispielsweise der Verbrauch in Indien 2004/2005 auf etwa 526 Mio EUR. Davon wurden 64 Prozent durch Importe abgedeckt. Die Produktion, die fast vollständig im Heimatmarkt verbraucht wurde, erhöhte sich im gleichen Zeitraum um 33 Prozent auf etwa 200 Mio EUR. Exporte in ausländische Märkte sind mit weniger als fünf Prozent eher die Ausnahme.

Der Fokus sollte auf den Zentren der indischen Zulieferindustrie liegen

Es gibt in Indien eine Vielzahl von Werkzeugmaschinenherstellern, die zum Teil bereits zertifiziert sind. Etwa 60 Prozent des Marktes teilen sich die vier wichtigsten Player auf: Bharat Fritz

Werner, HMT, ACE und LMW. Die Importe aus Deutschland nehmen sehr stark zu: Von 55 Mio EUR 2003 über 77 Mio EUR 2004 kann für 2005 von einem weiteren erheblichen Anstieg ausgegangen werden. In den ersten sechs Monaten des Jahres nahmen die Einfuhren um 123 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum zu.

Von den großen Entfernungen auf dem Subkontinent sollten sich Einkäufer nicht abschrecken lassen. Es reicht aus, sich auf die wichtigsten Regionen zu konzentrieren. Bei einer Nord-Süd-Ausdehnung von 3.200 Kilometern und einer zum Teil sehr unübersichtlichen Infrastruktur macht eine andere Vorgehensweise kaum Sinn. Der Fokus sollte im ersten Schritt auf den Zentren der indischen Werkzeugmaschinenindustrie liegen (siehe Seite 21). Denn in diesen Regionen, im Süden um Bangalore/Coimbatore, im Norden um Delhi/Ludhiana/Jaipur, existiert ein Zuliefernetzwerk. Die Niederlassungen von Gildemeister sind in Bangalore, Delhi und Mumbai, so dass kurzfristig immer auch eigene markterfahrene Kollegen Recherchen durchführen können.

Gildemeister kauft schon seit vielen Jahren Baugruppen und Komponenten weltweit ein. Ein sehr hoher Teil des Einkaufsvolumens stammt aus osteuropäischen Ländern wie Polen, Tschechien und Slowakei, Ungarn, Türkei, Rumänien und Russland. Insbesondere Guss, mechanische Bearbeitung, Rumpfbaugruppen und Blech werden aus diesen Ländern beschafft. Mehr und mehr rückt jedoch Asien in den Fokus. Gildemeister kauft beispielsweise schon seit Jahren Steuerungs- und Antriebstechnik aus Japan, Lineartechnik aus Taiwan und viele Komponenten aus

Gildemeister approaches global sourcing strategically. An approach consisting of several stages helps to open new procurement markets and to achieve cost and competitive advantages. The sourcing of subassemblies and components in India has brought the technology company positive results.

The world market for machine tools which are exciting and transforming grew to about 40 billion EUR in 2005. The Asian market played a big part in the positive development of the world market since 2004. The strongest drivers of the market were Japan and China, although the technical standard of machines manufactured in these countries varies considerably. Until now India has not been a role player of any significance in the world league – both as a consumer and as a producer of machines. Growth rates in this country are very high, but only because growth is measured from a low base. For instance, in 2004/2005 consumption rose to about 526 million EUR in India, of which 64 per cent was covered by imports. In the same period local production rose by 33 per cent to about 200 million EUR. Almost all of the local production was sold inside the country. Only about five per cent of local production was exported and as such exports are rather the exception than the rule.

Focus on centres of India's supply industry

India has a great number of machine tool manufacturers, of which many are accredited. The four most important players among them share about

60 per cent of the market, namely Bharat Fritz Werner, HMT, ACE and LMW. Imports from Germany are on a strong growth path: From 55 Mio EUR in 2003 imports jumped to 77 Mio EUR in 2004 and it can be accepted that growth was again strong in 2005. In the first half of 2005 imports from Germany already stood 123 per cent above the value achieved in the same period in 2004.

Buyers should not be discouraged by the large distances on the subcontinent. It is quite sufficient to concentrate your attention on the most important regions. In a country stretching 3,200 kilometres from north to south and a public transport system which is often very complex, any other approach would hardly make sense. In the first place, the focus should be on the centres of India's machine tools industry (see on page 21), since they have supply networks in place. In the south the centre lies around Bangalore/Coimbatore and in the north around Delhi/Ludhiana/Jaipur. The Gildemeister branch offices are situated in Bangalore, Delhi and Mumbai, to enable colleagues with market experience to do research of their own on short notice.

Gildemeister have bought subassemblies and components from all over the world for many years now. A big share of the purchases originate from East-European countries such as Poland, the Czech Republic, Slovakia, Hungary, Turkey, Hungary, Romania and Russia. Especially cast iron, mechanical processing, trunk subassemblies and steel plate are sourced in these countries. However, the attention turns ever more to Asia. For ex-

Stufenkonzept für neue Absatzmärkte.

Several stages for new procurement markets.

China ein. Auch komplexe Baugruppen wie Schaltschränke befinden sich darunter.

Ziel ist es, ein globales Netzwerk aufzubauen, um flexibel und kostengünstig sources zu können und nicht von bestimmten Märkten abhängig zu sein. Themen wie „natural hedging“ und kosteninduziertes Sourcing sind sehr wichtig. Die Komponenten und Baugruppen sollen dort beschafft werden, wo sie am günstigsten sind und die Anforderungen an Qualität, Liefersicherheit und Technik erfüllt werden. Hierzu haben wir ein Stufenkonzept zur weltweiten Beschaffung entwickelt (siehe Abbildung auf der nächsten Seite). Nach der Beschaffungsmarktforschung folgt die Prototypen-Testphase, die den Schwerpunkt bildet. In dieser Phase werden die Prototypen bei den vielversprechendsten Lieferanten bestellt, interne und externe Tests durchgeführt und nach positivem Ergebnis die Umsetzung geplant. Bei der Serieneinführung steht die Absicherung der Kapazitäten, der Qualität und der Lieferversorgung im Mittelpunkt. Während der Stabilisierungsphase ist der Auf- und Ausbau bestehender Logistik- und Servicekonzepte die wichtigste Aufgabe. Erst dann wird beginnend mit der Stufe fünf die Weiterentwicklung des Lieferanten im Rahmen einer Supply-Lieferpartnerschaft vorangetrieben.

Praxisbeispiel Werkzeugrevolver

Ein strategisches Projekt – auch im Hinblick auf den Einkaufsmarkt Indien – war das Werkzeugsystem für die 2004 neu entwickelte NEF-Baureihe. Die Zielkosten waren in Europa nicht zu realisieren, so dass unweigerlich der Schritt nach Asien notwendig war. Im Rahmen der Beschaffungsmarktforschung wurden insgesamt elf potenzielle Lieferanten ermittelt, zum Beispiel im Internet, auf Messen und in den Gelben Seiten. Da auch Unternehmen aus China, Taiwan und Korea darunter waren, war eine der Muss-Anforderungen eine englische Web-Seite. Schließlich wurden

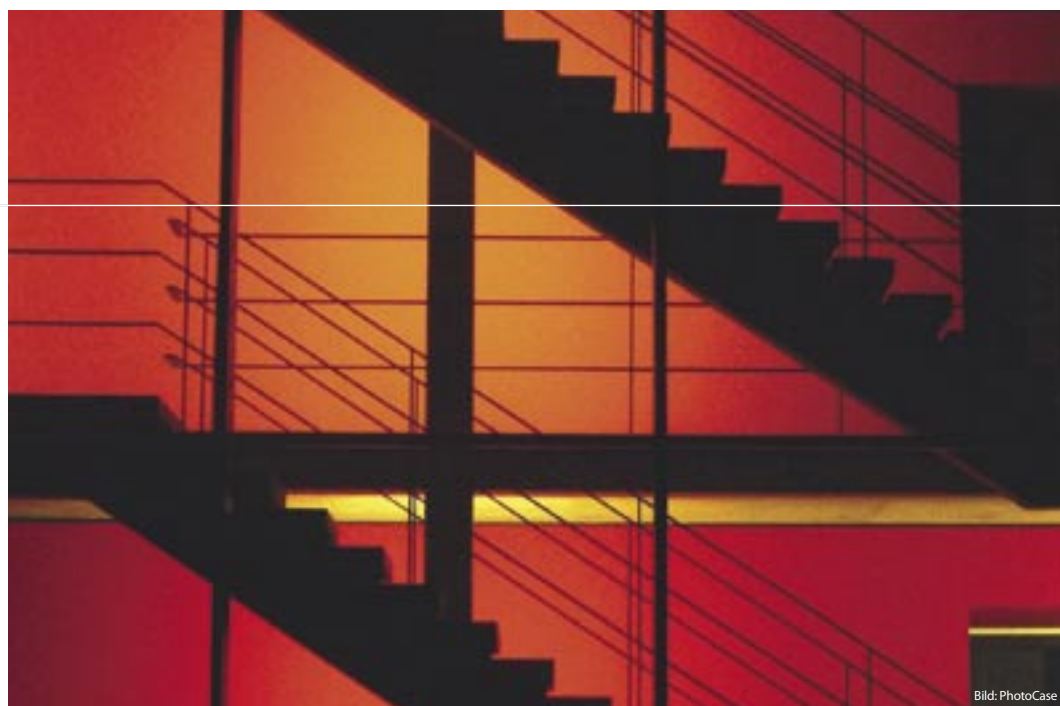


Bild: PhotoCase

sechs Unternehmen für einen RFI (Request for Information) ausgewählt und relativ schnell stellte sich heraus, dass mit drei Partnern ausführliche Prototypen-Tests durchgeführt werden. Es deutete sich schon kurz nach Beginn der Testphase an, dass die Ergebnisse aller beteiligten Parteien sehr unterschiedlich ausfallen werden. So wurden bereits nach wenigen Tagen mit einem potenziellen Partner alle Aktivitäten gestoppt. Der indische Partner hat uns sehr positiv überrascht, was die Qualität des Produktes anging. So haben wir uns entschieden, die Serieneinführung mit ihm zu starten. Wir befinden uns mit diesem Partner heute in der Stabilisierungsphase und sprechen über die Optimierung von Servicekonzepten. Die Entscheidung haben wir bisher nicht bereut.

Neben den Chancen sind die Risiken im Auge zu behalten

Es ist richtig, die Chancen im Fokus zu haben, jedoch sollte man immer auch einen Blick auf die Risiken werfen, die nicht wegdiskutiert werden können. Die Erschließung neuer Beschaffungsmärkte, Ausnutzung von Kostenvorteilen, der Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit sowie die Unterstützung des Vertriebs sind Argumente für das Global Sourcing. Abzuwägen gilt es dazu die Qualitäts- und Kostenrisiken, die in der Regel erhöhten ►

ample, Gildemeister has been buying control and propulsion technology from Japan, linear technology from Taiwan and many components from China for some years now. Also included are complicated subassemblies such as switchboards.

The aim is to build a global network of suppliers from which to source cost-effectively and in that way avoid dependence on certain markets. Some of the important themes and concepts in this regard are natural hedging and cost-induced sourcing. Components and assemblies should be bought where they are the cheapest, where the supplier can deliver the required quality and technology and can deliver safely. To get to this point, we employ a staged approach to worldwide sourcing (look at the illustration on the next page). After completion of our procurement market research we proceed to the prototype test stage, which is an important part of the process. In this phase prototypes are ordered from the most promising suppliers, internal and external tests are made and when positive results emerge, the roll-out is planned. When the series is rolled out, the most important aspects to focus on are the safeguarding of production capacities, quality of the product and safe and proper delivery. In the stabilisation phase the most important

themes are the establishment and/or improvement of logistics and service levels. Only in stage five the further development of the supplier as a partner is embarked upon.

Practical example: turret

A strategic project – with hindsight also as far as India as a sourcing market was concerned – was the tool system for the NEF production series, first developed in 2004. This series could not be produced in Europe at the desired cost. So, the shift to Asia was inevitable. The procurement market research (using for example the internet, trade fairs and the yellow pages) identified a total of eleven potential suppliers. Some of the suppliers were based in China, Taiwan and Korea. We decided to make an English website a compulsory condition and so ended up with fewer potential candidates. In the end six businesses were chosen for a RFI (request for information). Shortly afterwards it was clear that extensive prototype tests could only be conducted with three of the six. And not long after the start phase got underway, it was already clear that the results would differ materially from candidate to candidate. And so the test was called off with one of the candidates after only a few days. We were positively surprised by the candidate from India as far as the quality of his ►

Global Sourcing step by step	
Global Sourcing step by step	1. Procurement market research
	→ Identification of suppliers → Country rating → Request for Information (RFI)
	2. Test of prototype
	→ Ordering prototype → Test of prototype/Change Management → Field tests → Planning of implementation
	3. Start of serial production
	→ Hedging supply maintenance → Ensuring quality → Ensuring capacity → et cetera
	4. Stabilisation phase
	→ Build-up and extension of existent logistics and service concepts
	5. Intensification of coSupply® partnership

▼
Logistikaufwendungen und mögliche Kommunikationsprobleme. Insbesondere der zuletzt genannte Punkt wird sehr oft vernachlässigt. Es ist einfach, mittels Dolmetscher eine fremde Sprache verstehen zu können. Ist damit auch alles richtig verstanden worden? Es gibt zum Teil Mentalitätsunterschiede, die man manchmal besser akzeptiert und als gegeben hinnehmen sollte. Eine Diskussion zur Durchsetzung der eigenen Ansicht ist oft kontraproduktiv.

Lessons learned

Die Kommunikation und Problemlösung ist mit indischen Lieferanten meist aufwändiger als mit deutschen oder europäischen. Auch die Reisekosten sind höher. Es kommt vor, dass konkrete Vereinbarungen als Auslegungssache betrachtet werden. Beispielsweise werden bestätigte Termine zum Teil ohne Absprache verschoben. Währungsschwankungen sollten auf alle Fälle abgesichert werden. Möglichst schnell sollten vor allem die Themen Lieferversorgung, Kapazitätsabsicherung, Quali-

tätsabsicherung und insbesondere die benötigten Stückzahlen abgestimmt werden, um zügig zu einer stabilen Lieferversorgung per Seefracht zu kommen. Es empfiehlt sich an dieser Stelle, einen bereits bekannten Logistikdienstleister (Konzernspediteur) einzusetzen, um sicherzustellen, dass die Liefervorschriften eingehalten werden. Die üblichen rechtlichen Aspekte dürfen natürlich auch nicht vernachlässigt werden, insbesondere die Vereinbarung des Gerichtsstands (in Deutschland) sowie der Schutz von Know-how.

Global Sourcing ist aus dem heutigen Einkauf nicht mehr wegzudenken und ganz klar eine strategische Aufgabe, die Erfolgspotenziale verspricht. Aber es sind keine Wunder zu erwarten, jeder Erfolg muss hart erarbeitet werden. Man muss auch damit rechnen, mit Rückschlägen konfrontiert zu werden. Trotzdem überwiegen die Chancen die Risiken und so führt kein Weg am Global Sourcing vorbei. Wenn man es selbst nicht macht, lässt man sich Wettbewerbsvorteile entgehen, und es machen andere! ☺

Die Kommunikation und Problemlösung ist mit indischen Lieferanten meist aufwändiger als mit deutschen oder europäischen.

In general it is more difficult to communicate and solve problems with Indian suppliers than with German or other European suppliers.

▼
product was concerned. So, we decided to start the series roll-out with him. Today we are in the stabilisation phase with this partner and are discussing how to optimise service. So far we have not regretted our decision.

Be on the look-out for both the opportunities and the risks

It is correct to focus your attention on the opportunities, but you should not forget about the risks, because it cannot be said that there are no risks.

The opening up of new procurement markets, exploitation of cost advantages, the achievement and extension of competitiveness as well as the support of the business are all arguments in favour of global sourcing. The factors to be weighed up against the advantages include the quality and cost risks, the normally higher logistics expenditures and potential communication problems. Especially the last-mentioned issue is often neglected. It is easy to understand a foreign language with the help of an interpreter. But, was everything properly understood? There are some mentality differences which one would be better off to simply accept and take along as a given. It is often contra-productive to get involved in discussions with the intention to get your views accepted.

Lessons learned

In general it is more difficult to communicate and solve problems with Indian suppliers than with German

or other European suppliers. Traveling expenses are also higher. It happens that issues which have clearly been agreed to are later seen as issues still open to interpretation. For example, confirmed appointments may be postponed without prior consultation. You should be insured against currency fluctuations at all times. Agreement should be reached on the themes delivery, safeguarding of capacities, quality assurance and especially on the required quantities as soon as possible, to quickly get to a stable delivery arrangement per sea freight. At this point it is advisable to contract an experienced logistics service provider (group forwarding agent) to ensure the delivery prescriptions are adhered to. Naturally, the normal legal aspects should not be neglected either. Particularly, agreement on the jurisdiction (in Germany) and the protection of know-how.

Global sourcing cannot be ignored by buyers in today's market and it is clearly a strategic task with the potential to bring positive results. But, wonders should not be expected. Success only comes with hard work. One should also expect set-backs. Nonetheless, the opportunities outweigh the risks and that's why global sourcing cannot be avoided. If you don't venture into it, you let chances to build a competitive advantage slip from your hands - and open the door for others to grab the competitive edge. ☺

Zentren der indischen Werkzeugmaschinenindustrie

Centres of India's machine tool industry

→ Bangalore/Coimbatore

→ Dehli/Ludhiana/Jaipur



Investment-Rallye um Chinas Hightech-Firmen

Investment Rally at China's High-tech Enterprises

presstext

Ausländische Investoren stehen derzeit Schlange um im boomenden Hightech-Sektor Chinas zum Zug zu kommen. Nach den Berechnungen der Marktforscher von Zero2ipo aus Beijing haben Wagniskapitalfirmen rund um den Globus allein im Jahr 2005 mehr als vier Mrd USD eingesammelt, die in China investiert werden sollen.

Damit überstieg die Summe ausländischer Investitionen den Durchschnittswert der Vorjahre um mehr als das Fünffache, berichtet das Wall Street Journal (WSJ).

Dabei hat sich das Interesse der Risikokapitalgeber verschoben. In den vergangenen Jahren standen vorrangig die Hersteller des Riesenreiches im

Foreign investors are lining up to get involved in the booming Chinese high-tech sector. According to calculations made by market researcher Zero2ipo in Beijing, venture capital enterprises worldwide have mobilised more than four billion USD alone in 2005 for investment in this sector in China.

And, the Wall Street Journal (WSJ) reported that the number of foreign investors was five times higher last year than the year before. In addition, the interests of venture capital providers have shifted. Previously Chinese manufacturers were in the sights of these investors. Only in the past decade – according to the WSJ – at least ►

Urheberrechtsverletzungen in China treffen vor allem den Mittelstand

Copyright Transgressions in China Hit Medium-sized Companies Hardest

local global

Trotz Bemühungen der chinesischen Regierung zum Schutz des geistigen Eigentums ist eine spürbare Verbesserung bisher noch nicht festzustellen. Besonders ernst zu nehmen ist die Intellectual-Property-Problematik bei technologiekritischen Produkten.

Für Mittelständler hat der Verlust des geistigen Eigentums die nachhaltigen Folgen. Das teilt die Münchener Unternehmensberatung ARAIA mit. Aktuell werde der durch Produktpiraterie entstehende Schaden auf ungefähr 600 Mrd USD veranschlagt. Zwar sei die Zahl der Strafverfahren auf Grund von Urheberrechtsverletzungen stark gestiegen, meist seien es aber große Unternehmen, die davon profitierten. Der Nutzen für den Mittelstand sei weit aus geringer. „Trotz der Gefahren des Technologiediebstahls wäre es jedoch überaus fahrlässig, Aktivitäten in China aus diesen Gründen pauschal auszuschließen“, sagt Marc Staudenmayer von ARAIA. „Bei sorgfältiger Planung durch landeskundige Experten lassen

sich viele Risiken von vornherein ausschließen. Grundsätzlich sollten die Unternehmen sorgfältig darüber nachdenken, welches Know-how geschützt werden muss und wo man Verluste hinnehmen kann.“

Bestimmte Produkte sollten laut ARAIA besser nicht ins Reich der Mitte gebracht werden. Vor allem müsse überlegt werden, wie man mit den lokalen Entwicklungsinstituten zusammenarbeitet. Dies sei zwar oft Bedingung für ein Engagement, es sei aber genau zu prüfen, wie weit der Technologietransfer gehen kann. Eine Lösungsmöglichkeit seien Franchising-Verträge, die mit lokalen Partnern abgeschlossen werden. Die chinesischen Partner würden so in die Lage versetzt, für einen bestimmten Markt oder ein bestimmtes Marktsegment das Know-how der Kooperation zu nutzen und unter eigenen Namen zu vermarkten. Gleichzeitig würden sie sich im Gegenzug verpflichten, auf den übrigen Märkten nicht tätig zu werden. ☉

Despite efforts by the Chinese government to protect intellectual property, no visible improvement can be reported as yet. The problems relating to intellectual property are quite serious when it comes to technology-intensive products.

The loss of intellectual property has the most serious consequences for medium-sized businesses, according to Munich-based business consultant ARAIA.

At present product piracy losses are estimated at about 600 billion USD. It is true that the number of court cases relating to copyright transgressions have risen considerably, but mostly large enterprises profit from this positive development. Medium-sized businesses profit to a lesser extent.

„Despite the perils of technology theft, it would nevertheless be wrong to cancel activities across the board in China“, said Marc Staudenmayer of ARAIA. „Careful planning by experts who know the country avoids many risks in

advance. Enterprises should consider carefully which know-how to protect and which know-how they can lose without suffering to much damage.“ According to ARAIA certain products should not be brought into China. Above all, it should be considered how one could co-operate with the local development institutes. This is often a pre-condition for getting involved, but how far the process of technology transfer should go, should be thought through carefully. A possible solution is to allocate franchising licences to local partners. The Chinese are then put in the position that they may use the know-how in a specific market, or specified market segment and may market the product under its own name. Simultaneously they are obliged, on the other hand, to desist from becoming active in the markets not specified. ☉

▼ Fokus der Investoren. Allein im vergangenen Jahrzehnt flossen laut WSJ etwa eine halbe Billion USD an Direktinvestitionen nach China und hier vor allem in den Ausbau von Produktionsstätten. Nun ist der Technologiesektor in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. So hat etwa Yahoo mit seinem milliardenschweren Einstieg bei der E-Commerce-Plattform Alibaba.com im vergangenen Jahr für die bis dato größte Investition eines ausländischen Unternehmens in der chinesischen Internetbranche gesorgt. Auch Intel hat mit der Einrichtung des „Intel Capital China Technology Fund“ sein Engagement in China verstärkt. Im Juni 2005 stellte der Chip-Riese etwa 200 Mio USD Risikokapital für chinesische Start-ups bereit. Derweil warnen besorgte Stimmen aber bereits vor einer Überhitzung bei den Hightech-Investments. Angesichts

der zunehmenden Konkurrenz fällt es selbst China-Pionieren wie der Wagniskapitalfirma Gobi Partners schwer, noch Unternehmen mit Potenzial zu finden. Der massive Wettbewerb zeige zwar, dass die Firmenstrategie richtig gewesen sei, untergrabe aber gleichzeitig die Möglichkeiten, zu profitieren, zitiert das WSJ Thomas G. Tsao, einen der Gobi-Gründer. Gobi hat sich als einer der ersten Fonds vor vier Jahren auf die Suche nach geeigneten Hightech-Firmen in China gegeben. Dass sich das Investition in chinesische Unternehmen durchaus lohnen kann, zeigt zum Beispiel der Börsengang der Suchmaschine Baidu. Das chinesische Internetunternehmen hat im August 2005 am Technologieindex Nasdaq das stärkste Debüt seit 1999 hingelegt, schwärmt das WSJ, und damit den Investoren satte Erträge beschert. ☉

▼ half a billion USD entered China as direct investment specifically for erecting production facilities. The technology sector now stands in the centre of their interest.

And with its entry worth billions into the e-commerce platform Alibaba.com last year, search engine Yahoo made the largest investment by an overseas company in the Chinese internet branch to date. Intel also strengthened its position in China, with its „Intel Capital China Technology Fund“. In June 2005 the chip giant pumped venture amounting to about 200 million USD into Chinese start-ups.

In the meantime concerned voices are already warning against over-excited high-tech investments. In view of the increasing competition even China pioneers, such as the risk capital firm Gobi Partners, are finding it difficult to

identify enterprises with potential. The massive competition indicates, however, that company strategies might have been correct, although they undermined the chances to profit, said WSJ, citing Thomas G. Tsao of Gobi Partners. Four years ago Gobi was one of the first funds to start searching for suitable high-tech firms in China. Investment in Chinese enterprises can, on balance, be lucrative as proven by the example of the listing of the Baidu search engine on the stock exchange. In August 2005 the Chinese internet firm registered the strongest debut since 1999 in the Nasdaq Technology sector. The WSJ responded positively then and it has since delivered strong yields to investors. ☉

Anzeige

BEITEN BURKHARDT RECHTSANWALTSGESELLSCHAFT MBH

百达律师事务所

Deutsche Unternehmen gehören zu einer der größten Investorengruppen in China. Für ein erfolgreiches Auftreten am chinesischen Markt ist die Kenntnis der rechtlichen Rahmenbedingungen entscheidend. Im Geschäftsleben trägt juristische Beratung zum reibungslosen Ablauf und zur Optimierung von unternehmerischen Entscheidungen bei. Ob es um ein Investitionsvorhaben, die Vertragserstellung, den Schutz geistigen Eigentums oder um arbeitsrechtliche Fragen geht: Wir bieten Ihnen effiziente Problemlösungen. Sprechen Sie mit uns – auf Deutsch, Englisch oder Chinesisch – und erleben Sie, dass guter Rat nicht teuer, sondern wertvoll ist.

Kontakt:

Büro Beijing: Yvonne Zhang, Suite 3130, 31st Floor, South Office Tower, Beijing Kerry Centre, 1 Guang Hua Road, Chao Yang District, Beijing, Tel.: +86-10-85 29 81 10, Email: Yvonne.Zhang@bblaw.com

Büro Hong Kong: Ada Lee, 3rd Floor, 8 Queens Road Central, Hong Kong, Tel.: +852-25 24 64 68, Email: Ada.Lee@bblaw.com

Büro Shanghai: Rainer Burkardt, Suite 3503, 35/F, The Center, 989 Chang Le Road, Xu Hui District, Shanghai, Tel.: +86-21-54 07 55 57, Email: Rainer.Burkardt@bblaw.com

Beijing, Berlin, Brüssel, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hong Kong, Kiew, Köln, Leipzig, München, Moskau, Nürnberg, Shanghai, St. Petersburg, Warschau

www.bblaw.com

Wachstumspotenzial für Luftfahrt in China

Aviation in China Displays Potential for Growth

local global

Die demografische Situation Chinas und die langfristigen wirtschaftlichen Indikatoren lassen einen gewaltigen Nachfrageanstieg nach Flugreisen und damit nach Passagierflugzeugen in den kommenden 20 Jahren erwarten. Das teilt Booz Allen Hamilton mit.

Grundsatzentscheidungen über Produktionsstandorte, Technologietransfer, Kooperationen und den nachhaltigen Schutz von geistigem Eigentum müssten daher zeitnah getroffen werden. China habe sich als Zulieferer und Kooperationspartner der internationalen Luftfahrtindustrie gut etabliert, auch wenn es im globalen Vergleich noch deutliche Produktivitäts- und Erfahrungsnachtei-

le aufweist. Diese Faktoren gleiche die Volksrepublik durch die niedrigeren Arbeitskosten wieder aus.

Die Strategie- und Technologieberatung hat in einer Analyse die gesamte Wertschöpfungskette am Beispiel des Baus eines Flugzeugs mit 120 Sitzen am Standort China simuliert. Das Ergebnis: Selbst unter der Annahme, dass wichtige Systeme wie Triebwerke oder Avionik (elektrische und elektronische Geräte) weiterhin von europäischen oder amerikanischen Lieferanten bezogen würden, können die Herstellkosten mittelfristig um bis zu 30 Prozent unter denen in Europa und der USA liegen – mögliche Produktivitätsgewinne durch moderne Fertigungstechnologien noch nicht eingerechnet. ►

China's demographics combined with forecasts that its economy should keep on growing for a long time to come, add up to a conclusion that air travel and the demand for passenger aircraft will increase dramatically in the next twenty years, according to strategic and technology consultant Booz Allen Hamilton.

Fundamental decisions, such as where to locate production facilities, technology transfer, co-operation and subsequent protection of intellectual property should, therefore, be taken in good time. China has established itself as a supplier and co-operation partner of the international aviation industry, even if it still suffers clear

short-comings when it comes to productivity and experience. The People's Republic of China, however, neutralises these short-comings with its lower labour costs.

The consultant simulated the whole value-creation chain of an aircraft with 120 seats being manufactured in a location in China. The result: even with the assumption that important systems, such as the propulsion system or avionics, would continue to be delivered by European or American suppliers, the manufacturing costs of this aircraft were in the medium term about thirty per cent below the price tags of similar aircraft in Europe and the USA. ►

Anzeige

Analysis

Strategy

Implementation

Risk Management

Opportunities in India

created for success

We support our international clients in their strategic planning and accompany the implementation of their investments in India.

- Branch focussed market entry strategies and M&A solutions
- Implementation solutions through international professionals
- Risk management

Investitionsentscheidungen sind schnell zu treffen. Investment decisions to be made quickly.



© Cathay Pacific

▼ Momentan reiche der aktuelle Technikstand der Chinesen nicht aus, um schnell ein komplett neues Großflugzeug zu entwickeln. Richard Hauser, Partner und Flugzeugbau-Experte von Booz Allen Hamilton sagt: „Das wird sich innerhalb der nächsten zehn Jahre ändern, mit dem zusätzlichen Vorteil, auf einer völlig neuen Technologieplattform aufbauen zu können.“ Dann werde China nicht nur von den niedrigen Faktorkosten, sondern auch von den neuesten Material- und Fertigungstechnologien sowie den damit erzielbaren Betriebskosteneinsparungen profitieren. Investitionsentscheidungen in die kapitalintensive Flugzeugproduktion würden durch den volumenstarken Heimatmarkt dabei erheblich erleichtert werden. Erste konkrete Schritte hat China bereits mit der Entwicklung des chine-

sischen Regionalflugzeugs ARJ21 unternommen. Nach Angaben von Booz Allen Hamilton versuchen die europäischen und amerikanischen Hersteller daher aktuell ihren noch bestehenden Technologie- und Infrastrukturvorteil intelligent zu nutzen und sich gleichzeitig den Marktzugang zu sichern. Sie würden eigene Produktionsstätten errichten, um so die Herstellungskosten durch Standortvorteile zu senken. Airbus bereite den Aufbau einer eigenen Endmontagelinie für Kurz- und Mittelstreckenflugzeuge in China vor. Kooperationen mit regionalen Herstellern sollten daher so aufgesetzt sein, dass sie parallel zum Wissenstransfer den Weg für die zukünftige Zusammenarbeit ebnen. Nur so könnten sich chinesische und internationale Hersteller gemeinsam der boomenden Nachfrage in den kommenden Jahren stellen. ☉

▼ And then no productivity gains, due to more modern manufacturing technologies, are incorporated in the calculation of the costs.

Currently, the technical expertise of the Chinese still do not allow them to develop a completely new large aircraft. Richard Hauser, partner and aircraft assembly expert of Booz Allen Hamilton says: „This will change within the next ten years, with the added advantage that one would be able to build on a completely new technology platform.“ Then China will not only profit from lower factor costs, but also from the latest material and assembly technologies and the operational cost savings connected to these materials and technologies.

Investment decisions in the capital intensive aircraft industry could thus be made much easier by the strong home market and on the high volumes. China has already taken the first steps with the development of the ARJ21 regional aircraft.

According to Booz Allen Hamilton European and American manufacturers are currently trying to use their still-existing technology and infrastructure advantages intelligently for entry into the Chinese market. They might erect their own production facilities to lower manufacturing costs with advantages linked to location. Airbus is preparing to erect its own final assembly line in China for short and medium range aircraft. Co-operation with regional manufacturers will thus be sought to pave the way to cooperation and technology transfer. This is the only way in which the Chinese and international manufacturers will be able to satisfy the booming demand in years to come. ☉

Aktiv expandiert in China Aktiv Expands in China

local global

Die Aktiv AG erweitert ihr Engagement in China mit dem Kauf der Shenzhen BoDeHang Insurance Agency Co., Ltd. Nach Angaben der Münchener Dachgesellschaft verschiedener Versicherungsmaklerunternehmen werden die Hauptniederlassungen des neuen Unternehmens in Shanghai und Shenzhen sein. „Der Kauf dieses chinesischen Unternehmens ist für uns der Beginn eines langfristigen Engagements auf dem chinesischen Markt. In China, einem der dynamischsten Länder im asiatischen Raum, besteht eine große Nachfrage nach Versicherungsangeboten für den Fracht- und Logistikbereich“, sagt Jürgen Bochanski, Vorstandsvorsitzender von Aktiv. ☉

Aktiv expands its activities in China buying the Shenzhen BoDeHang Insurance Agency Co., Ltd. According to the Munich holding company of different insurance brokers the new operation will have its offices in Shanghai and Shenzhen. „The purchase of this Chinese agency is the start of a long term engagement in China. China has one of the most dynamic countries in Asia and has a significant demand for insurance services for the freight and logistic market“, says Jürgen Bochanski, president of Aktiv. ☉

Alles bedacht?



Ihre Auslandsentsendungen organisieren wir durch. Von A-Z. Individuell, flexibel, professionell. Und das bei höchstem Serviceanspruch und fairen Konditionen. Damit Sie Ihr Ziel auch wirklich erreichen.

B • D • A • E

EXPAT SERVICES GmbH, Königstraße 30, 22767 Hamburg
 Fon +49-40-30 68 74 52, Fax +49-40-30 68 74 91
 expat@expat-bd.de, www.expat-bd.de

Hitachi eröffnet Produktionsanlage in Shenzhen

Hitachi Opens Production Plant in Shenzhen

local global

Hitachi Global Storage Technologies (Hitachi GST) hat eine Produktionsstätte im chinesischen Shenzhen zur Fertigung von 3,5-Zoll-Festplatten eröffnet. Nach Angaben des Unternehmens aus San Jose, Kalifornien, soll die Anlage, in die insgesamt 500 Mio USD investiert werden sollen, etwa 50 Prozent der jährlichen Festplattenproduktion leisten. Dabei baut Hitachi GST auf die räumliche Nähe aller Produktions- und Zulieferprozesse. Die Herstellung der Komponenten sowie die Fertigung und der Versand der Endprodukte erfolge komplett innerhalb eines 60 Kilometer breiten Gürtels rund um Shenzhen. Außerdem sei

das Zuliefernetzwerk hier angesiedelt. Dadurch erreiche man eine gesteigerte Effizienz, eine kürzere Produktzuführungszeit und bessere Kontrollmöglichkeiten über die Produktqualität und die Auslieferprozesse.

„Einen vollständigen Produktionsprozess an einem einzigen Standort zu konzentrieren ist ein neuer Ansatz die örtliche Materialwirtschaft anzukurbeln, Durchlaufzeiten zu verkürzen, Transportkosten einzusparen und noch schneller auf Marktbedürfnisse reagieren zu können“, sagt Dirk Thomas, Generaldirektor von Hitachi GST in China. ☺

Hitachi Global Storage Technologies (Hitachi GST) has opened a production plant for the manufacturing of 3.5-inch hard disk drives in Shenzhen. According to the company from San Jose, California, the new facility, in which Hitachi GST invests an estimated 500 million USD, will be capable of producing 50 per cent of the annual hard disk drive output. The concept of Hitachi GST is to place the entire supply chain of hard disk drive production in a central location, whereby component manufacturing, supplier network, product assembly and final delivery are coalesced around a 60 kilometre radius of Shenzhen. The result



should be greater efficiencies, faster time to market, and tighter controls over product quality and delivery.

„Creating end-to-end production capability in a single region is an innovative approach to drive localized sourcing with co-location, to shorten lead times, reduce transportation expenses and more quickly respond to market needs“, says Dirk Thomas, president of Hitachi GST in China. ☺

Anzeige



NEU – Zukunftsmarkt Indien

„Was wissen wir eigentlich über Indien?“ Viel zu selten wird diese Frage in den Führungsetagen deutscher Unternehmen gestellt. Dabei könnte die intensive Befassung mit einer der am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften der Welt den bislang vorherrschenden kritischen Blick korrigieren. Zu einer neuen und im positiven Sinn realistischen Bewertung von Potenzialen und Chancen am indischen Markt wollen Johannes Wamser und Peter Sürken mit der vorliegenden Studie beitragen.

Das Managementhandbuch Indien betrachtet „harte“ und „weiche“ Faktoren für ein wirtschaftliches Engagement im Subkontinentalstaat. Die Autoren erläutern die Rahmenbedingungen für Beschaffung, Absatz und Investition. Sie stellen die unterschiedlichen Wirtschaftsregionen des Landes vor und werten im Praxisteil intensiv die Erfahrungen aus, die deutsche Unternehmen beim Markteintritt in Indien gemacht haben.

Johannes Wamser/Peter Sürken:

Wirtschaftspartner Indien. Ein Managementhandbuch

240 Seiten, 39,00 Euro zzgl. Versandkosten

Dr. Reddy's aus Indien kauft betapharm Dr Reddy's from India buys betapharm

Asien entdeckt Europa Asia Discovers Europe

Article: Bernie Schuler Partner in Team Buyouts, 3i

Im vergangenen Jahr standen die Zeichen für die asiatischen Märkte besonders gut. Doch während hierzulande einer nach dem anderen die großen Möglichkeiten in Fernost für sich entdeckt, wird einigen indischen Unternehmen das eigene Land schon zu eng. Längst haben sie andere Märkte im Visier, und eines ihrer Ziele ist: Europa.

Dem allenfalls schleppenden Aufschwung der westeuropäischen Volkswirtschaften stand in den vergangenen Jahren ein schwindelerregendes Wirtschaftswachstum in Ländern wie Indien oder China gegenüber. Auch in diesem Jahr ist kein Ende des Booms in dieser Region in Sicht, und das Bild der Billiglohnländer China und Indien wird zunehmend von ihrer Bedeutung als attraktive Absatzmärkte verdrängt. Denn schließlich hat der rasante Aufschwung auch zu wachsendem Wohlstand geführt. Mit dem Wissen um die eigene Stärke und der Erfahrung mit Umbruchmärkten treten die asiatischen Unternehmen selbstbewusst auf. Auch dieses Jahr werden Asiens stärkste Unternehmen wieder viel von sich reden machen – dann aber auch zunehmend in Europa.

Nicht nur im IT-Sektor spielen indische Unternehmen ganz vorne mit. Auch die Ankündigung des indischen Stahlkonzerns Mittal, den europäischen Rivalen Arcelor übernehmen zu wollen, ist ein Zeichen für das gewachsene Selbstbewusstsein indischer Unternehmen. Ihr Kalkül ist klar: Während sie in der Heimat von ihrer Vorreiter-Stellung profitieren konnten, gelingt der Schritt in die hart umkämpften Märkte Europas am besten mit der Übernahme etablierter Unternehmen. Dies wird vor allem im Hinblick auf den europäischen Pharma-Sektor deutlich. Der zuneh-

mende Erfolg von Generika-Unternehmen und der fortschreitende Konsolidierungsprozess in der Pharma-Branche sind expansionswilligen indischen Investoren nicht verborgen geblieben. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Verkauf des Augsburger Pharma-Unternehmens betapharm an den indischen Pharmakonzern Dr. Reddy's. Die Inder erwarben betapharm Ende Februar 2006 für 480 Mio EUR von 3i. 1993 gegründet und 2004 von 3i aus dem Hexal-Konzern gelöst, ist betapharm mit einem Wachstum von 20 Prozent das viertgrößte Generika-Unternehmen in Deutschland. Mit derzeit etwa 370 Mitarbeitern vermarktet die Augsburger Firma Generika mit besonderem Schwerpunkt auf Medikamenten für Langzeittherapien.

Als drittgrößtes indisches Pharmaunternehmen hatte Dr. Reddy's vor allem betapharms exzellente Marktpositionierung im Blick, die eine hervorragende Plattform für die Vermarktung der eigenen Produkt-Pipeline bietet. Der deutsche Generika-Markt ist ein idealer Ausgangspunkt für den gesamteuropäischen Absatzmarkt, insbesondere wegen der Nähe zu den aufstrebenden osteuropäischen Staaten.

Wechselseitiges Interesse

Doch auch betapharm profitiert von der Übernahme durch den indischen Konzern. Die große Produktpalette und internationale Unternehmensentwicklungs-Kompetenz von Dr. Reddy's dürfte dem Augsburger Unternehmen eine gestärkte Position auf dem europäischen Pharma-Markt beschern. Zudem bietet sich auch für die betapharm-Produkte die Chance auf den internationalen Marktzugang. Das Interesse an den jeweiligen Märkten ist also durchaus wechselseitig. ☉

Last year the Asian markets were looking particularly healthy. But, while our own firms are discovering the huge possibilities offered by the Far East one after the other, a number of Indian businesses are coming to the conclusion that their own country is getting too small for them. For some time now Indian firms have had other markets in their sights – and one of those is Europe.

In contrast to the lazy upswing experienced by the economies in western Europe last year, growth continued at dizzying speed in countries such as India and China. Even this year there is still no end in sight for the boom in this region and the image of these countries as low wage backwaters is increasingly being replaced by a positive image, namely that India and China are attractive markets to sell into.

After all, the strong upswing has also brought more prosperity. A growing awareness of their strengths and their experience in radically changing markets, Asian businesses are becoming ever more self-confident. This year Asia's strongest businesses will again make their presence felt – also in Europe.

Not only in the IT sector do Indian businesses play a leading role. Witness the Indian steel company Mittal. The announcement that it wished to take over its European rival, Arcelor, was a reflection of the mature self-confidence of Indian enterprises. Their calculations are clear: While they are able to profit in their home country from their leading status, their excursion into the strongly contested European markets could best succeed by way of taking over established enterprises.

This becomes ever clearer when one looks at the European pharmaceutical sector. The increasing success of

generic product businesses and the on-going consolidation process in the pharmaceutical branch could not be kept hidden from expansion-hungry Indian investors. A good example in this regard is the sale of the Augsburg pharmaceutical enterprise, betapharm, to the Indian pharmaceutical concern, Dr Reddy's. The Indians obtained betapharm at the end of February 2006 for 480 million EUR from 3i. It was established in 1993 and in 2004 was bought by 3i from the Hexal Company. With recent turnover growths in the region of 20 per cent, betapharm is the fourth largest generic product business in Germany. With about 370 employees this Augsburg firm markets its generic products with a special emphasis on medicines for long-term ailments.

As the third largest Indian pharmaceutical concern, Dr Reddy's focussed its attention on betapharm's excellent market positioning, which could offer an outstanding platform for marketing its own product pipeline. Dr Reddy's has more than 6,100 employees in service. The German generics market is an ideal launching pad for the whole European market, especially in view of the close proximity of the expanding eastern European countries to Germany.

Reciprocal interests

But, betapharm will also benefit from the take-over by the Indian concern. The large product range and international entrepreneurial development responsibility of Dr Reddy's could well ensure that the Augsburg enterprise obtains a stronger position in the European pharmaceutical market. In addition, this offers betapharm products the opportunity to enter international markets. The interests of the two companies in the other's markets are thus complete. ☉

Asia-Pacific Management Consulting GmbH

APMC

APMC

- Seit 1997 unterstützen wir deutsche und europäische Unternehmen in Asien
- Mit über 190 zufriedenen Klienten sind wir der führende Berater für Asien und China
- Professionelle und zügige Abwicklung, absolute Diskretion und handfeste Ergebnisse



Geschäftsführer Dr. Lin

- Dr. Lin ist ein renommierter Berater für China/Asien
- Über 20 Jahre Geschäftserfahrung in Asien und über 10 Jahre Beratungserfahrung, vor Gründung von APMC bei The Boston Consulting Group (BCG) in Düsseldorf
- Bachelor of Science in Electrical Engineering, Diplom und Promotion in Wirtschaftswissenschaften in Freiburg i.Br.



Unternehmensberatung/Marktforschung/Partnersuche

- Marktforschung und Markteintrittsstrategie
- Suche und Auswahl von strategischen Partnern (Vertriebspartner, Lieferanten, JV- und Finanzierungspartner)
- Effizienzsteigerung und Kostensenkung



Personalberatung

- Mit über 10 Führungspositionen im Monat und über 10.000 Lebensläufen in unserer Datenbank sind wir der Marktführer für Personal für Asien
- Management und Ingenieure, Expats und Locals
- „Management Development Program“ für asiatische Angestellte, Campus Recruitment, Gehalts - Benchmarking und Beratung



Asien-Schulung und Workshops

- Kultur- und Verhandlungswerkshops für Deutsche, Kultur- und Führungsentwicklungsprogramm für Asiaten
- Profundes und aktuelles Praxiswissen
- Konkrete Verhaltenshinweise, Do's and Don't's, Tipps und Tricks



Ausgestattete Büros/Projektbüros

- Ausgestattete und betreute Arbeitsplätze und Büros in allen Großstädten Chinas
- „Instant Office“ – Shanghai und Guangzhou
- Außer Sekretariat auch Marktforschung, Vertriebsunterstützung, Termin- und Travelmanagement, Spesenabrechnung, Gehaltsabrechnung und Accounting, Controlling, Inkasso und Mahnwesen
- Neues Angebot: Projektbüros im Suzhou Industrial Park und in Hangzhou



Fabrikaufbau

- Wir übernehmen auf Wunsch die komplette Abwicklung in China, von Standortwahl über Machbarkeitsstudie, Umwelt- und Sicherheitsgutachten, Antragsformulierung, Rekrutierung und Einarbeitung des Personals, Einkauf sowie Installation vor Ort bis zur erfolgreichen Produktionsaufnahme
- Professionelle und zügige Abwicklung: i.d.R. innerhalb von 6 (Mietfabrik, kein Gefahrgut, keine Verschmutzung) bis 18 Monaten (inklusive Bauzeit)
- Erfahrung beim Aufbau von insgesamt 15 Fabriken in China

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

Asia-Pacific Management Consulting GmbH

Qualitätsmanagement von Automobilzulieferteilen in China Quality management of automobile component suppliers in China

Ein Schritt nach dem anderen Step for Step

Article: Jens Röttger ContiTech Vibration Control GmbH, Hannover

Die Hauptprobleme mittelständischer Unternehmen beim Einkauf in China sind Kommunikationsbarrieren und Qualitätsmängel. Zur Absicherung der Qualität von Bauteilen ist strukturiert vorzugehen – von der Auswahl der Lieferanten über deren Auditierung und Entwicklung bis hin zur Steuerung des Beschaffungsprozesses.

Wesentlich für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement mit chinesischen Lieferanten ist die richtige Auswahl der Geschäftspartner. Das geplante Projekt scheitert sonst, trotz erheblicher Unterstützung aus Europa. ContiTech Vibration Control beschafft etwa zehn Prozent seiner Produkte für die Automobilzulieferindustrie aus China. Die Suche nach Lieferanten war zu Beginn des Sourcing in Asien 1996 ungleich schwerer – Viele chinesische Unternehmen waren im Gegensatz zu heute noch nicht mit den Ansprüchen und Gepflogenheiten der Automobilindustrie vertraut. Heute sind gängige Verfahren wie PPAP (Production Part Approval Process) und APQP (Advanced Product Quality Process) keine Fremdwörter mehr in China.

Wichtig ist, dass der potenzielle Lieferant bereits über Erfahrungen mit der Automobil- und Automobilzulieferindustrie verfügt. Dabei ist die erfolgreiche Belieferung eines First-Tier- oder Second-Tier-Lieferanten ein wichtiges Merkmal für die Leistungsfähigkeit des asiatischen Partners.

Bei der ersten Kontaktaufnahme mit Lieferanten auf Messen oder über das Internet lassen die ausgestellten Produkte häufig schon darauf schließen, welche Ansprüche verfolgt werden. Eine artverwandte Produktgruppe im

Produktionsprogramm ist wichtiger, als günstige Angebote auf dem Papier. Einem Unternehmen, das hauptsächlich Komponenten für die Spielzeugindustrie oder einfache Haushaltswaren herstellt, fehlt manchmal das Verständnis für Null-Fehler-Strategien und Absicherungen für den Fall eines Produktversagens. Aus diesem Grund ist es unerlässlich, den vorausgewählten Lieferanten persönlich vor Ort zu besuchen und ein Audit durchzuführen – auch um einen detaillierten Einblick in die Strukturen des Lieferanten zu erhalten.

Eingerahmte Zertifikate im Besucherzimmer

Ein potenzieller Lieferant sollte immer über die notwendigen Zertifikate (QS 9000, VDA 6.1 oder besser ISO/TS 16949) verfügen. Allerdings ist die Zertifizierungsrate chinesischer Unternehmen nunmehr so hoch, dass sich die Frage stellt, ob der Anspruch mit dem in Europa zu vergleichen ist. Deshalb sollte ein eigenes Prozessaudit vor Ort durchgeführt werden, um die korrekte Anwendung des Qualitätsmanagementsystems zu überprüfen. In den Produktionshallen zeigt sich dann, ob das eingerahmte Zertifikat im Besucherzimmer auch berechtigt ist. Für die Automobilzulieferindustrie bietet sich zur Bewertung eines Lieferanten der Fragenkatalog des Verbandes der Automobilindustrie (VDA) an: VDA-Band 6, Teil 3, Prozessaudit. In diesem sind neben den Fragen auch die Bewertungsmaßstäbe so vorgegeben, dass der Auditor weitgehend objektiv bewerten kann. Bei der Lieferantenfreigabe ist der Auditor allerdings in der Regel auf die Unterstützung durch ►

The main problems medium-sized businesses encounter when purchasing in China are communication barriers and deficient quality. One should proceed in a structured way to safeguard the quality of components – from the choice of suppliers to their auditing and developing and control of purchasing processes.

Fundamental to the successful management of quality with a Chinese supplier is the right choice of business partner. With the wrong partner the planned project will fail, even with extensive support from Europe. ContiTech Vibration Control purchases about ten per cent of its products for the automobile supplier industry in China. In 1996 the search for suppliers was a more difficult task than now, since sourcing in Asia had then only started. Unlike today, many Chinese businesses were then still unfamiliar with the expectations and practices of the automobile industry. Today well-established processes such as PPAP (Production Part Approval Process) and APQP (Advanced Product Quality Process) are not foreign words to the Chinese any longer.

Important is, the potential supplier must already have done work for the automobile and automobile supplier industries. In this respect, successful delivery to a first-tier or second-tier supplier is a good yardstick for measuring the Asian partner's ability to perform. The first exposure to a supplier at a trade fair or on the internet often already give you some indication of the standards he sets for his products.

The existence of allied product groups in the production program of the supplier is more important than cheap of-

fers on paper. A business which manufactures mainly components for the toy industry or simple domestic equipment often lacks the understanding of zero-tolerance strategies and safeguarding in case a product malfunctions.

For this reason and for gaining thorough insight into the structures of the supplier, it is imperative to visit the chosen supplier personally on location and to conduct an audit.

Framed certificates in waiting room

A potential supplier should always be in possession of the required certificates (QS 9000, VDA 6.1 or, even better, the ISO/TS 16949) – even though the certification rate of Chinese businesses is currently so high, that it raises the question whether the requirements set for certification are comparable to those in Europe. Therefore, you should conduct your own process audit on location to check whether the quality management system is implemented correctly. In the production hall you will then also see whether the framed certificates in the waiting room were justifiably awarded. To help with the evaluation of suppliers, the automobile supplier industry has the questionnaire of the Verband der Automobilindustrie (VDA) available, specifically VDA volume 6, part 3, Process auditing. In this questionnaire both the questions and the evaluation criteria are set out in a way which enables the auditor to do his evaluation largely objectively. However, when it comes to clearing suppliers the auditor is usually dependent on the support of English-speaking Chinese, since the employees on the manufacturing floor can hardly answer direct questions themselves. ►

Die Beschaffung in Asien bringt immer dann Ersparnisse, wenn neben den Materialkosten nennenswerte Lohnkosten anfallen.



Ein bewährtes Verfahren beim Start einer Serienproduktion ist ein Probelauf beim Lieferanten, ein so genannter „Run at Rate“.
A proven procedure which should be followed before starting series-production, is a trial run at the supplier known „Run at Rate“.

▼
englischsprachige Chinesen angewiesen, da die Mitarbeiter in der Produktion kaum direkt antworten können.

Der Kommunikation mit dem Lieferanten kommt eine wichtige Rolle zu. Denn die unmissverständliche und schnelle Verständigung ist ein wichtiger Garant für die spätere Geschäftsbeziehung. Häufig werden auf chinesischer Seite sprachgewandte, junge Key Account Manager oder Kundendienstmitarbeiter eingesetzt, die das Sprachrohr des Lieferanten sind.

Die Beschaffung in Asien bringt immer dann Ersparnisse, wenn neben den Materialkosten nennenswerte Lohnkosten ins Gewicht fallen. Das bedeutet, dass in Asien verstärkt manuell, mit einer niedrigeren Automatisierung als in Westeuropa, gefertigt wird. Auch das sollte bei der Überlegung zu verlagern, in Betracht gezogen werden. Es stellt sich die Frage, ob die manuell ausgeführten Tätigkeiten qualitativ denen entsprechen, die auf dem europäischen Markt maschinell ausgeführt werden. Dennoch sind in China bereits viele Unternehmen ausreichend mit Maschinen und Anlagen ausgerüstet, dass fast alle Fertigungsverfahren genau ausgeführt werden können. Viele Verarbeitungsbetriebe verfügen über

neueste Maschinenausrüstung aus japanischer oder westlicher Herstellung.

Lieferantenentwicklung mit Hilfe von Maßnahmenplänen

Nach der Lieferanteneinstufung durch das Audit muss der Lieferant eventuell weiterentwickelt werden, um den Ansprüchen zu genügen. Dies erfolgt über Maßnahmenpläne, die mit dem Lieferanten abzustimmen sind. Es mangelt dabei normalerweise nicht an der Akzeptanz beim chinesischen Partner als vielmehr an der Möglichkeit, die Fortschritte in so genannten Follow-up's vor Ort zu verfolgen. Hier bietet sich die Unterstützung von Organisationen an, die Büros in China betreiben und diese Dienstleistungen erbringen. ContiTech Vibraton Control hat sich aus diesem Grund mit anderen Unternehmen zusammengeschlossen. Es kann auf ausgebildete chinesische Auditoren zurückgegriffen werden, welche die lokale Betreuung übernehmen – meistens zu Kosten, die geringer als die eigenen Reisekosten sind.

Bei der Steuerung der Projektarbeit für Serienprodukte hat sich das APQP-Verfahren bewährt. Mit dem von der Automobilindustrie verbreiteten Verfahren zur Qualitätsvorausplanung eines

Serienproduktes lassen sich nicht nur in heimischen Märkten Projekte steuern, sondern insbesondere auch solche, die im fernen China verfolgt werden müssen. Bei dem APQP-Verfahren wird die Vorbereitung des Serienprojektes in qualitätsrelevante, zeitlich gestaffelte Arbeitspakete aufgegliedert, deren zeitliche und inhaltliche Verfolgung im Vordergrund steht. Von der Einkaufsentscheidung bis hin zur abschließenden Freigabe der Erstbemusterung können alle Detailschritte geplant und terminiert werden. Jeder der etwa 20 Schritte wird mit Dokumenten oder Datensätzen dokumentiert, die zu einem vorher definierten Meilenstein vorgelegt werden müssen. Der Projektleiter kann so über Email-Abfragen den Projektstatus jederzeit aktualisieren. Dennoch bietet es sich zur Überwachung größerer Projekte an, Meilenstein-Meetings auch in China abzuhalten.

Auch im Werkzeugbau gilt es, besonders sorgfältig vorzugehen. Die frühzeitige Klärung von Toleranzen und Genauigkeiten kann Probleme kurz vor Projektbeendigung vermeiden. In Branchen, die besondere Genauigkeiten erfordern, ist dies unumgänglich – Ein chinesischer Werkzeugbauer hat

vielleicht andere Vorstellungen von den erzielbaren Ergebnissen. Genauso wichtig ist es, alle relevanten Normen und Spezifikationen zu erläutern. Materialien, die in Deutschland gängig sind, finden sich möglicherweise nicht ausreichend in asiatischen Standards wieder. Ebenso können geläufige Oberflächenbehandlungen, wie zum Beispiel galvanische Überzüge, unterschiedlich definiert sein.

Ein weiteres bewährtes Verfahren beim Start einer Serienproduktion ist ein Probelauf beim Lieferanten, ein so genannter „Run at Rate“. Die Produktion im chinesischen Werk wird hier durch Fachleute abgenommen. Das sollte bei vereinbarter Kapazität über einen definierten Zeitraum laufen und überprüft werden. Bei diesem Probelauf werden alle Prozessschritte unter den Gesichtspunkten Ausbringung, Qualität, Kontrollen und Nacharbeit sowie Ausschuss erfasst. Die Begleitung des Produktionsablaufs über eine Schicht zeigt in der Regel fast alle Schwachstellen auf. Dieses Verfahren hat sich auch in China bewährt, die Akzeptanz durch die chinesischen Partner ist dabei ein wichtiger Baustein zum Projekterfolg. Die Bewährungsprobe für eine Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern ►



In den Produktionshallen zeigt sich, ob das eingerahmte Zertifikat im Besucherzimmer auch berechtigt ist. In the production hall you will see whether the framed certificates in the waiting room were justifiably awarded.

Buying in Asia always brings savings when – apart from material costs – labour costs account for a significant part of the total cost.

▼
Communicating with the supplier is a very important task, since finding agreement unambiguously and quickly is a major guarantor of the later business relationship. An articulate, young key account manager or client service worker is often engaged on the Chinese side as mouthpiece of the supplier.

Buying in Asia always bring savings when – apart from material costs – labour costs account for a significant part of the total cost. In Asia a special effort is often made to manufacture manually, that is, with less machine-finishing than in Western Europe. That is another factor to take into account in your re-locating decision. The question arises whether the manual operations are qualitatively on the level of the products machine-manufactured in the European market. But, in China many businesses are already equipped with machines and equipment, which ensures that most manufacturing processes can be concluded accurately.

Many processing businesses have access to the newest machine equipment from Japanese or Western origin.

Supplier development with the help of action plans

After classification of the suppliers with the audit the supplier must eventually be developed further to satisfy all expectations. This is done with action plans which have been agreed with the supplier. Usually the Chinese partner has no problem accepting this kind of plan. Much more difficult is the tracking on location of the progress in so-called follow-ups. Here organisations with offices in China offer their support with the follow-ups. For this purpose ContiTech Vibraton Control has teamed up with other businesses. One can fall back on skilled Chinese auditors to do the local supervision, at a cost which is, at least, lower than your own flight cost.

The APQP process has proved its value when it comes to the control of project labour of mass-produced products. With the procedure for quality pre-planning of a mass-produced product circulated by the automobile industry, one can not only control projects in the local market, but also abroad. In fact, it

is especially suited to tracking projects in distant China. With the APQP process the preparation of the mass-production project is sub-divided in quality relevant, time-staggered labour packages and the implementation thereof – from a timing and content point of view – takes preference. From the buying decision to the final clearance of the initial sample – every step can be planned in detail and time-scheduled. Every of the about twenty steps is documented or data-recorded, for presentation when a previously agreed milestone is reached. In this way the project leader can collect information per e-mail and continuously actualise the status of the project. Nonetheless, for the monitoring of bigger projects it is advisable to also hold milestone meetings in China.

Also with tool making the key is to proceed with care. The early clearance of tolerances and particularities could prevent problems just before completion of a project. In sectors which demand specific particularities this is essential – a Chinese tool maker may happen to have other ideas regarding the results which are reachable. Just as important is to illuminate all relevant standards and specifications. Materials

which are popular in Germany, may not conform to the standards set in Asia. In the same way familiar surface treatments, for example electro-calvanised coatings, may be defined differently. Another proven procedure which should be followed before starting series-production, is a trial run at the supplier known "Run at Rate". For this the production is overtaken by experts in the Chinese factory. Production then proceeds up to an agreed volume for a defined time. Upon completion the product is inspected.

At this trial run all steps in the process are covered under the themes output, quality, control, reconditioning and rejects. Usually, accompanying the product process for the duration of a shift reveals almost all weaknesses. This procedure has proved its value also in China, but its acceptance by the Chinese partner is an important building block in the success of the project. The practical test for the cooperation with Chinese partners takes place in mass production, when continuity and reliability is demanded. The extension of the business relationship depends on what happened in the pilot project. When the purchase volumes are too small to justify an own office in Asia, ►

Die Bewährungsprobe für eine Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern findet im Seriengeschäft statt, wenn Kontinuität und Verlässlichkeit gefordert sind.

The practical test for the cooperation with Chinese partners takes place in mass production, when continuity and reliability is demanded.



Die Überprüfung und die Freigabe der Ware vor dem Versand nach genau festgelegten Prozesslenkungsplänen hat sich bewährt. The checking and release of the product for dispatch according to a clearly-defined process control plan has proven its value.

findet im Seriengeschäft statt, wenn Kontinuität und Verlässlichkeit gefordert sind. Der Ausbau der Geschäftsbeziehung hängt vom Pilotprojekt ab. Wenn das Einkaufsvolumen nicht groß genug ist, dass sich ein eigenes Büro in Asien lohnt, können spezialisierte Unternehmen helfen, die eine Reihe von Dienstleistungen, von der Verhandlung bis zur Abnahme der Ware vor dem Versand, anbieten. Dies ist gerade für mittelständische Unternehmen interessant.

In der Praxis hat sich die Überprüfung und die Freigabe der Ware vor dem Versand nach genau festgelegten Prozesslenkungsplänen bewährt. Wird eine Abweichung von der vereinbarten Qualität bei einer größeren Stichprobe festgestellt, so muss die Ware geprüft und sortiert werden sowie durch Nacharbeit auf den Qualitätsstandard gebracht werden. Das bedeutet bei großen Fertigungslosen, dass alle Teile ausgepackt, geprüft und nachträglich bearbeitet werden müssen. Die Präsenz beim Lieferanten kann den Prozess absichern. Auch zur Reklamationsbearbeitung und Ursachenforschung kann eine Unterstützung vor Ort hilfreich sein. Schnelle und unmissverständliche Kommunikation, auch über Email, ist der entscheidende Faktor, größere Probleme zu ver-

meiden. Es ist kritisch, wenn der Fehler erst dann entdeckt wird, wenn die Ware nach vier Wochen Seetransport in Europa eintrifft.

Eine Just-in-time-Belieferung aus Asien ist nicht möglich

Eine Just-in-time-Belieferung ist durch asiatische Lieferanten nicht zu realisieren. Höhere Lagerbestände sind nicht zu vermeiden. Es bieten sich Konsignationslager an. Lagerbestände von ein bis zwei Monaten Reichweite geben eine gewisse Sicherheit bei Qualitätsproblemen und bringen die Versorgung bei verspäteten Schiffstransporten nicht in Gefahr. Konsignationslager verursachen geringere Kapitalbindungskosten für das einkaufende Unternehmen.

Die Beschaffung von Produkten der Automobilzulieferindustrie aus China kann zusammenfassend positiv bewertet werden. Werden die qualitätssichernden Maßnahmen umgesetzt, ist der Erfolg sehr wahrscheinlich. Der Aufwand ist allerdings größer als bei der lokalen Beschaffung. ☹

specialised businesses could be of help which offer a range of services, from the negotiation to the inspection of the product before dispatch. Especially to medium-sized businesses this is an interesting option.

In practice the checking and release of the product for dispatch according to a clearly-defined process control plan has proven its value. Should a deviation from the agreed quality be found in a bigger random sample, the product must be checked and sorted and re-finished to bring it up to the quality standard. With bigger production batches this entails unpacking, testing and reworking all parts. Being present at the supplier will secure the procedure. Also with the handling of complaints and researching the causes support on location can be of value. Fast and clear communication, also per e-mail, is the decisive factor for the avoidance of bigger problems. One has a crisis on your hands when the problem is only discovered when the product arrives in Europe after four weeks at sea.

Just-in-time supply from Asia is impossible

Just-in-time supply by Asian suppliers is not realisable. So, bigger warehouse stocks are unavoidable. Consignment

warehouses are available. Warehouse stock covering one to two months gives enough certainty when quality problems are encountered and ensures the supply is not endangered when the transport by ship falls behind schedule.

With a consignment warehouse the capital binding cost is lower to the business doing the buying. In summary, one can say the purchasing of products of the automobile industry in China gets a positive scorecard. As long as the quality-securing measures are implemented, the chances of success are very high. The effort is, however, bigger than when one purchases locally. ☹



**ASIA IN
BERLIN
APR.06**

Au revoir, Technologieführerschaft? Bye Bye, Technological Leadership?

APFB
Asien-Pazifik-Forum Berlin

Article: Sven Harpering
Managing Director, Asia-Pacific Forum Berlin

Die Regierung Chinas lässt durch die Nationale Kommission für Entwicklung und Reformen verlautbaren, dass der Bau einer Magnet-Schwebe-Technik-Strecke von Shanghai nach Hangzhou genehmigt wurde.

Laut Xinhua betrage die Spitzengeschwindigkeit 430 km/h und die Reisezeit zwischen den zwei Orten werde halbiert. Schon rauscht der deutsche Blätterwald, und Vertreter der deutschen Industrie beglückwünschen sich für den großen Wurf, nun endlich eine längere Strecke als den existierenden Zubringer zum Flughafen bauen zu können.

Die Reaktion aus China kommt prompt mit der Klarstellung, dass doch erst mal nur eine Baugenehmigung für die Strecke erreicht wurde, jedoch noch nicht über alles Weitere entschieden wurde.

Doch nicht nur auf der formellen Ebene hat man sich in Deutschland wahrscheinlich zu früh gefreut.

China verfügt nach dem Bau der „Teststrecke“ über das technische Know-how des damals vereinbarten Transferteils und den Trassenbau. Soweit wir wissen wurde weiterhin in Zusammenarbeit mit der eigenen Luftfahrtindustrie zumindest der Bau des Kabinenkörpers in die eigene Hand genommen. Hinzu kommt, dass die für die Weiterentwicklung der Technik des kompletten Projekts notwendigen Test-

Daten und Real-Time Erfahrungen aus dem Betrieb der Strecke allein im Besitz der chinesischen Betreiber sind. Durch den Testbetrieb wird sich unter Umständen die Notwendigkeit von Modifikationen an der Technik herausgestellt haben, von denen nur die chinesische Seite weiß. Folglich gibt es auch Überlegungen, eine eigene Komplettkonstruktion auf die Beine zu stellen. Man kann sich trotz oft gehörter gegenteiliger Beteuerungen vorstellen, dass die Umsetzung einer Technikkonzeption die ihren Ausgang im Deutschland der 70er Jahre hatte, mittlerweile auch in China nicht ohne Erfolgchancen angegangen werden kann.

Zudem wird der Bau streckentechnisch wahrscheinlich nicht mit dem gleichen Tempo vorangetrieben werden können, wie dies durch die massive politische Flankierung und Förderung auf der chinesischen Seite bei der Flughafenanbindung möglich war, d.h. der Trassenbau wird Zeit brauchen und der eigenen Entwicklung einer chinesischen Version des Transrapid zumindest Aufschub geben.

Die anscheinend ewige Geschichte dieser Technologie-Partnerschaft geht also in ihr nächstes Kapitel. Der Spielraum um aus Fehlern zu lernen, wird im globalisierten Markt aber leider immer kleiner. Es gilt, solange noch möglich, im wahrsten Sinne des Wortes die Weichen zu stellen. ☉

The National Development and Reform Commission (NDRC) announced the Chinese central government's approval for the construction of a magnetic-levitation rail line linking the cities of Shanghai and Hangzhou. According to Xinhua the trains are expected to run at 430 kilometers an hour, cutting the travel time between the two cities in half. The news has already captured the Headlines of the German media, with representatives of German industry patting themselves on the back for finally having settled the ground for building a bigger project than the previous airport shuttle.

China was quick to point out, however, that the contract was only approved for the construction of the rail line, but that all further details are yet to be decided. It appears as though it could have been too early to break open the bottles of champagne.

After the construction of the trial rail line, China now has the technical know-how of the formerly stipulated technological transfer. As far as we know, in cooperation with its own aviation industry, China has at least been able to redo the cabin compartment by own means. The trial rail line operation results that are crucial for the further improvement of the technol-

ogy of the complete project, is in the hands of the Chinese operator alone. During test operation modifications may have turned out to be necessary, the knowledge of which will give the Chinese a technological edge.

Consequently, there is now talk of starting up their own maglev project. Despite often hearing the opposite opinion, I think that a technological concept that has had its beginnings in Germany back in the 70's may by now also be successfully put into practice even in China.

Considering the longer track, the construction will not likely be completed as fast as the first project was, which was accompanied by enormous political pressure and support from the Chinese government, too. The construction of the rail line will need time, which will give the development of a Chinese version of the Transrapid at least a grace period. The ever-lasting story of this technological partnership has just entered a new chapter. Unfortunately the leeway for try and error in a globalised market is growing ever smaller. In the truest sense of the word, as long as it is still possible, it is time now to work the switches. ☉



Eine Berliner Unternehmensberatung in Shanghai

A Berlin Consulting Company in Shanghai

Article: Drozak Consulting GmbH

Seit nunmehr drei Jahren führt die Berliner Managementberatung Drozak Consulting erfolgreich Projekte in China durch und ist seit eineinhalb Jahren mit einem Büro in Shanghai vor Ort präsent. „Wir sind dem Bedarf unserer Kunden gefolgt und inzwischen ist China nach Berlin unser zweites Zuhause“, sagt Jacek Drozak, Gründer und Geschäftsführer des Unternehmens.

Die Kernkompetenzen Einkauf, Benchmarking und Geschäftsentwicklung sind in China wie in Deutschland gefragt. Die Geheimnisse der erfolgreichen Projektdurchführung in China sind die Strukturierung und Analyse der größtenteils unübersichtlichen Lieferantenlandschaft, ein starkes

Team vor Ort, ein facettenreiches, gut gepflegtes chinesisches Netzwerk, und die ausgezeichnete Zusammenarbeit zwischen den Drozak-Büros in Shanghai, Berlin, München und Moskau.

Die Lieferanten in China bieten große Potenziale für den Einkauf europäischer Industrieunternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Für den westlichen Betrachter ist der Beschaffungsmarkt zunächst sehr unübersichtlich und schwer zu durchschauen – Qualitätsstandards sind zum Beispiel nicht ohne weiteres ersichtlich. Deshalb führen unsere Berater in China Analysen der verschiedenen Lieferantengruppen durch. Um die Stärken und Schwächen der Hersteller im Detail zu kennen, werden sie auditiert und die Produktionsstätten besucht. Mit einer speziell für den chinesischen

For three years the Berlin Management Consulting Company Drozak Consulting has successfully operated in China. One and a half years ago, an office in Shanghai was opened to establish a local presence. “We followed the demand of our customers, and in the meantime, China became our second home”, says Jacek Drozak, founder and director of the company.

Both in China and in Germany, the core competences of purchasing, benchmarking and business development are in great demand. The secrets of successful project management in China are the analysis and evaluation of the complex and untransparent supplier “world”, a strong local team,

a well-organized local network management, and the close cooperation between the Drozak’s offices in Shanghai, Berlin, Munich and Moscow.

The suppliers in China are highly attractive to purchasers in European companies of many industry sectors. From the European point of view, the Chinese supplier market seems to be very untransparent and difficult to understand – e.g. qualification standards are not very obvious. Therefore, our consultants carry out analyses of the different supplier groups. To get a detailed knowledge of strengths and weaknesses, the manufacturers are audited and production sites are visited. With a special method, developed for the Chinese market, the best suppliers for different industry sectors and for single customers are identified. In addition, we qualify suppliers

Markt entwickelten Methode werden die Besten für verschiedene Branchen oder ganz individuell für ein bestimmtes Unternehmen identifiziert. Darüber hinaus qualifizieren wir die Lieferanten gemeinsam mit den deutschen Interessenten und sorgen für eine stabile und anforderungsgerechte Partnerschaft. Das geht nur auf chinesisches und natürlich nur mit chinesischen Beratern. Ein wichtiger Hinweis an dieser Stelle: Manche glauben, durch die Zusammenarbeit mit chinesischen Lieferanten bereits die minimalen Materialkosten erreicht zu haben. Unsere Erfahrung zeigt jedoch, dass häufig erhebliche weitere Potenziale entlang der gesamten Lieferkette zu heben sind. In Zusammenarbeit mit unseren chinesischen Beratern haben wir unser Vorgehen dem chinesischen Markt in interkultureller Hinsicht angepasst und stellen so auch die Nachhaltigkeit der Partnerschaft sicher.

Ein starkes Team vor Ort

Unser Team in Shanghai besteht sowohl aus deutschen Beratern, die zuvor in Deutschland jahrelang erfolgreich Projekte geleitet haben, als auch aus erfahrenen chinesischen Beratern, die Ihre Ausbildung in Deutschland absolviert haben oder eine zeitlang in Deutschland gearbeitet haben. Durch Ihren Aufenthalt in Europa sprechen unsere chinesischen Mitarbeiter neben der chinesischen Muttersprache mehrere Sprachen fließend und verfügen über eine ausgezeichnete Kenntnis der chinesischen und deutschen Unternehmensstrukturen. Dies garantiert, dass die kulturellen Feinheiten die bei länderübergreifenden Beratungsprojekten ausschlaggebend sein können, frühzeitig erkannt werden und entsprechend berücksichtigt werden.

Ohne „Guanxi“ kommt man in China nicht weit

Consulting-Aktivitäten in China verlangen Erfahrungen und Kontakte, die man nur vor Ort aufbauen und pflegen kann. Unsere chinesischen Bera-

ter haben neben Ihrer ausgezeichneten fachlichen Kompetenz einen exzellenten Zugang zum chinesischen Markt und verfügen über erstklassige Kontakte zu den Entscheidungsträgern in Unternehmen und Institutionen unterschiedlicher Branchen. Unser Netzwerk garantiert, dass wir bei Spezialthemen zeitnah die entsprechenden Experten hinzuziehen können. Wir führen gemeinsam mit der Deutschen Industrie- und Handelskammer Shanghai (AHK Shanghai) Analysen unterschiedlicher Lieferantmärkte durch und sind dieses Jahr zum zweiten Mal Jahressponsor der AHK Shanghai.

Brücken schlagen zwischen China und Deutschland

Zahlreiche Projekte werden von den Beratern in China und in Deutschland gemeinsam durchgeführt. Dabei achten wir darauf, dass die Verzahnung der Offices ausgezeichnet funktioniert. Um diese Zusammenarbeit zu fördern findet beispielsweise zwei Mal im Jahr ein firmeninternes Meeting statt, für das auch unsere Mitarbeiter aus Shanghai die lange Reise nach Deutschland antreten.

Glück gehört auch dazu

Unser Ziel war es in Shanghai hoch hinaus zu kommen und so haben wir uns entschieden unser Office im 26. Stock des Golden Bell Plaza Gebäudes einzurichten. Auf dem Dach des Gebäudes befindet sich, wie der Name sagt, eine Glocke. Anfang 2005 hatte Jacek Drozak im Rahmen eines Forschungsprogramms für Kunden und Geschäftspartner die Gelegenheit, diese Glocke zum Klingen zu bringen. Man sagt, dass so drei Wünsche in Erfüllung gehen. Die ausgezeichnete Entwicklung unseres Geschäfts in China ist ein Zeichen dafür, dass es wirkt.

in cooperation with German customers and guarantee stable partnerships corresponding to their requirements. This can only be achieved by using the Chinese language and, of course, with Chinese consultants. Important note: Some believe that just by cooperating with Chinese suppliers the minimization of material costs will be achieved. Our experience however shows that there are a lot more saving potentials along the whole supply chain. In cooperation with our Chinese consultants we have adjusted our practices in the Chinese market regarding intercultural terms to guarantee sustainable partnerships.

A strong local team

Our team in Shanghai consists of both German consultants, who have successfully managed projects for many years in Germany, and experienced Chinese consultants, who have studied or worked in Germany. Due to their time in Europe our Chinese consultants speak several languages fluently besides their Chinese mother tongue and possess an in-depth know-how of both Chinese and German company structures. This guarantees that the cultural differences, which might be a crucial factor in cross-national consulting projects, can be recognized and considered right from the start.

Without “Guanxi” you cannot get very far in China

Consulting activities in China demand experience and contacts, which can only be developed and cultivated on site. Besides their excellent skills, our

Chinese consultants have a perfect access to the Chinese market and possess first-class contacts to decision makers in companies and institutions of different industry sectors. Our network guarantees that we can count on experts that can be consulted when needed on special topics. In joint-projects with the Delegation of German Industry and Commerce in Shanghai (GIC Shanghai) we conduct studies of different supplier markets. And we are supporting the GIC Shanghai as a yearly sponsor for the second time this year.

Building bridges between China and Germany

Many projects are conducted as joint-activities by the consultants in China and in Germany. We ensure that the link between the offices works efficiently. To support this team work, we arrange an internal company event twice a year for which our team in China also makes the long trip to Germany.

Luck and fortune are also necessary

Our target was to “climb high” in China; therefore we established our Shanghai office in the 26th floor of the Golden Bell Plaza building. On the roof of this building – as the name implies – is a bell. At the beginning of 2005, Jacek Drozak had the chance to ring this bell during a visit with customers and business partners. They say that by doing this, three wishes will come true. The accelerating development of our activities in China since, has proven that it works.

Kontakt

Drozak Consulting GmbH

Office Berlin
Leibnizstr. 53
10629 Berlin
Germany
www.drozak.com
berlin@drozak.com

Office Shanghai
Huaihai Road 98
200021 Shanghai
China
www.drozak.com
shanghai@drozak.com

Asien-Pazifik-Forum e.V. (APFB) The Asia-Pacific Forum e.V. (APFB)



© Ingo Kniest

Article: Sven Harpering

Managing Director, Asia-Pacific Forum Berlin

Das 2000 gegründete Asien-Pazifik-Forum Berlin e.V. (APFB) widmet sich der Förderung des Dialogs zwischen Europa und der asiatisch-pazifischen Region auf kulturellem, wirtschaftlichem, wissenschaftlichem und gesellschaftlichem Gebiet.

Mit einem einzigartigen und dauerhaften Netzwerk von zahlreichen Organisationen, Unternehmen und Einzelpersonen, bietet es seinen Mitgliedern und Partnern die Möglichkeit der Kommunikation über und mit der Region Asien-Pazifik.

Neben seiner maßgeblichen Beteiligung an der Ausrichtung der Asien-Pazifik-Wochen (APW) in Berlin, bündelt das APFB Interessen, informiert regelmäßig und kanalisiert den Gedankenaustausch in Form von internationalen Wirtschaftskongressen, Seminaren, wissenschaftlichen Tagungen und politischen Gesprächen. Nach dem Erfolg der APW 1999 wurde am 1. Februar 2000 aus den Reihen der Veranstalter und Teilnehmer der APW das Asien-Pazifik-Forum Berlin e.V. (APFB) als eingetragener Verein gegründet. Mithilfe des APFB kann das Asien-Netzwerk in Berlin auch zwischen den APW genutzt werden. Die zahlreichen Mitgliedschaften und bundesweiten Koope-

rationen des APFB bereits wenige Monate nach seiner Gründung, zeigten das Interesse der Asien orientierten Akteure an einem funktionierenden Netzwerk des Austausches und der Kommunikation am Standort der Hauptstadt Berlin. Das APFB sieht sich hier wie die APW in erster Linie als Forum und nicht als eigenständiger Veranstalter.

Im Vorstand arbeiten Vertreter von Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und der Senatskanzlei zusammen, um wie bei den APW auch im APFB die fachübergreifende Kooperation zu fördern. Seit Februar 2006 ist Rolf Eckrodt, Aufsichtsratsvorsitzender von Berlin Partner GmbH, Vorstandsvorsitzender des Vereins.

Das APFB wirkt an der strategischen Ausrichtung der APW mit und beteiligt sich an Veranstaltungen sowie an der Begleitung von Besuchen aus der oder in die asiatisch-pazifische Region. Für seine Mitglieder bietet das APFB so eine unmittelbare Teilnahme am Vernetzungsprozess der Asien-Pazifik-Akteure in der Hauptstadt Berlin, das heißt eine verbesserte Positionierung in der Informationsverteilung, erleichterte Kontaktabbahnung und verstärkten institutionellen Rückhalt für die eigenen Aktivitäten und Interessen. ☉

The Asia-Pacific Forum Berlin e.V. (APFB) founded in 2000 fosters dialogue between Europe and the Asia-Pacific region regarding culture, economy, science, and society.

With its unique and strong network consisting of numerous organisations, companies and individual persons, it offers its members and partners the opportunity to communicate about and with the Asia-Pacific region.

It plays an important role in holding and organising the Asia-Pacific Weeks in Berlin. Besides, the APFB combines interests, provides regular information and coordinates the exchange of ideas in international economic congresses, seminars, scientific conferences and political talks.

Following the success of the 1999 APW, a number of APW organisers and participants founded the Asia-Pacific Forum Berlin e.V. (APFB) on February 1st 2000, and officially registered this association. With the APFB, the Asia network in Berlin is also working and actively operating between APWs. The numerous members and working contacts that the APFB had soon after its creation was evidence for the large interest in Berlin in a functioning network of exchange and communication regarding Asia. Much like the APW, the

APFB regards itself as a forum, not an independent organiser of events.

Important players from the fields of economy, science, culture and the Senate Chancellery work together in the Executive Committee in order to foster cooperation across the sectors in the APFB similar to the APW. In February 2006, Rolf Eckrodt, Chairman of the Supervisory Board of Berlin Partner GmbH, became President of the Association.

The APFB helps shape the APW's strategic orientation, contributes to events and to visits from or to the Asia-Pacific region. In doing so, the APFB offers its members direct access to the networking done by the Asia-Pacific players/actors in the capital of Berlin, and through this gives them better access to information, makes establishing contacts easier, and provides stronger, well-organised support for their activities and interests. ☉

Contact

Asia-Pacific Forum Berlin
c/o Berlin Town Hall
10871 Berlin
Phone: +49 (0)30/90262835
Fax: +49 (0)30/90262845
Sven.Harpering@SKZL.Verwalt-Berlin.de
www.apforum.com

Impressum Imprint Asia in Berlin

Herausgeber *Publisher*
Asia-Pacific Forum Berlin
c/o Berlin Town Hall
10871 Berlin
Sven.Harpering@SKZL.Verwalt-Berlin.de
www.apforum.com

Redaktion *Editorial Staff*
(V.i.S.d.P.)
local global GmbH
Marienstraße 5
70178 Stuttgart
ziegenhagen@localglobal.de
www.localglobal.de

Namentlich gekennzeichnete
Beiträge geben die Meinung
der Autoren wieder, nicht aber
unbedingt die des Herausgebers.

Articles identified by name reflect
the opinion of the authors, not
necessarily those of the publisher.



Teil 2 Part 2

Risikomanagement von Investitionen im Chinageschäft

Risk management of investments in connection with business in China

Projektrisiko minimieren

Minimising Project Risk

Article: Helmut Schönfelder

Senior Investment Manager, DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH, Köln

Investitionen in China sind mit vielen Risiken verbunden. In der Februarausgabe hat „sourcing_asia“ gezeigt, wie Unternehmer mit dem Länder- und Partnerisiko umgehen können. Dieses Mal steht das eigentliche unternehmerische Risiko, das unmittelbar aus dem Projekt folgt, im Fokus.

Bereits die Errichtung des Unternehmens und der Produktionsanlagen bringt erhebliche Risiken mit sich. Hier sind insbesondere zu nennen:

→ Mangelnde Eignung des ausgewählten Standorts (Verkehrsanbindung, lokale Verfügbarkeit von Arbeitskräften) sowie des Grundstücks oder Gebäudes (Altlasten, Erdbeben- und Überschwemmungssicherheit,

Grundwasser, Grundriss, Bodenbelastbarkeit, Versorgungsanschlüsse, Erweiterungsmöglichkeiten)

- Rechtliche Probleme (Landnutzungsrecht, Baugenehmigung et cetera)
- Technische Probleme bei der Erschließung (Strom, Gas, Wasser, Abwasser, Telefon, Straßenanbindung)
- Verzögerungen im Projektaufbau
- Schwierigkeiten mit Behördengenehmigungen
- Überbewertung von Sacheinbringungen des lokalen Partners
- Überschreitung der Investitionskosten
- Nichterreicherung der vorgesehenen Mengen
- Mangelnde Produktqualität

Verschiedene Maßnahmen helfen, diese Risiken einzudämmen. Dazu zählen zum Beispiel eine frühzeitige geologische Untersuchung des Grundstücks, ►

There are many risks inherent in investment in China. In the February issue of „sourcing_asia“ we looked at ways businesses can handle country and partner risks. In this issue the spotlight falls on the actual entrepreneurial risk directly connected to a project.

Already at the outset the establishment of the business and the production plants bring with them a number of big risks. Here specific mention should be made of:

→ Inadequacies in the chosen location (connections to transport, local availability of labour) as well as the premises or building (inherited pollution, risks of earthquakes and flooding, ground water, layout, floor load capacity, energy supply connections, possibilities to extend)

- Legal problems (land use right, building authorisation and more)
- Technical problems encountered at the outset (electricity, gas, water, sewage, telephone, connection to street)
- Delays with project construction
- Difficulties with public authorisations
- Overvaluation of goods contributed by local partner
- Overshoot of investment costs
- Non-attainment of scheduled volumes
- Deficient product quality

A number of steps may be taken to limit these risks. Among them are, for instance, a geologic investigation of the land, careful technical planning, correct choice of building contractor and equipment suppliers, on-going supervision and inspection of building ►

Bei Eintritt in das bestehende Unternehmen des Partners ist Vorsicht geboten. Eine gründliche rechtliche Prüfung (Legal Due Diligence) durch eine kompetente Anwaltskanzlei ist in der Regel unverzichtbar.

▼ eine sorgfältige technische Planung, die Wahl des richtigen Bauunternehmers und der Anlagelieferanten, eine laufende Bauüberwachung mit Zeit- und Kostenkontrolle, die Einschaltung eines eigenen Bewertungsgutachters für Einbringungen, die Überprüfung von Preisen durch Ausschreibung und eindeutige, projektgerechte Verträge mit festen Terminen und Vertragsstrafen. Die Aufbaurisiken lassen sich weiter vermindern durch die Einschaltung China-erfahrener externer Dienstleister, welche die Rechtsfragen klären, das Projektmanagement übernehmen sowie die Bauarbeiten überwachen.

An vielen Standorten gibt es bereits erschlossene Industriezonen oder ein spezielles Investitionsfördergebiet, in denen häufig bezugsfertige oder kurzfristig nach Wunsch herstellbare Produktions- und Verwaltungsgebäude zu günstigen Konditionen angemietet werden können. Dies gilt insbesondere für Regionen, die noch weniger entwickelt sind und in denen die regionale Verwaltung neue Industrien ansiedeln und Arbeitsplätze schaffen will. Bei dieser Lösung verringern sich sowohl der Finanzierungsbedarf als auch die Risiken einer eventuellen Zeit- und Kostenüberschreitung.

Statt eine neue Anlage zu errichten, kann der deutsche Investor im Fall eines Joint Ventures mit einem lokalen Partner häufig auch durch Anteilserwerb in das bestehende Unternehmen des Partners eintreten oder dieses sogar ganz übernehmen. Hierbei ist jedoch Vorsicht geboten, da mit der Gesellschaft – oder auch nur einem Anteil an derselben – auch physische, finanzielle und rechtliche Altlasten übernommen werden. Eine gründliche rechtliche Prüfung (Legal Due Diligence) durch eine kompetente Anwaltskanzlei ist in der Regel unverzichtbar. Daneben spielt neben den Risiken aus fortgeführten Beschäftigungsverhältnis-

sen, unterlassenen oder fehlerhaften Steuererklärungen, nicht abgeführten Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen, nicht erfassten Verbindlichkeiten, unterlassenen Wertberichtigungen auf Vorräte und Forderungen oder unterlassenen Rückstellungen für Gewährleistungen, Abfindungen und Prozesse auch die Höhe des Kaufpreises, sowie bei einem gemeinschaftlich fortzuführenden Unternehmen, auch die Machtfrage eine große Rolle. Zur Abklärung dieser Fragen sollte unbedingt eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft oder erfahrene Anwaltskanzlei eingeschaltet werden.

Bei neu gegründeten Joint Ventures kommt es oft zur Übertragung von Vermögensgegenständen, das heißt zu Sacheinbringungen aus einem bestehenden Betrieb oder dem persönlichen Vermögen des lokalen Partners. Insbesondere handelt es sich dabei um Landnutzungsrechte und Gebäude, in Einzelfällen auch um Maschinen. Neben rechtlichen Fragen – besteht ein eindeutiges Nutzungs- oder Eigentumsrecht und bleibt dieses bei der Übertragung bestehen? – stellt sich vor allem die Bewertungsfrage. Ein technisch wie kaufmännisch kompetenter Gutachter kann diese Frage beantworten. Das sollte möglichst frühzeitig erfolgen, da die Bewertung durch lokale, meist staatliche Stellen kaum noch korrigierbar ist.

Sofern der ausländische Investor kein Interesse an einem Gemeinschaftsunternehmen mit einem lokalen Partner hat und auch nicht die mit dem Erwerb und der Fortführung eines bestehenden lokalen Unternehmens verbundenen rechtlichen Risiken eingehen will, kann er einen bestehenden Betrieb auch durch die Übertragung der wesentlichen Vermögensgegenstände, wie Gebäude, Maschinen und sonstige Einrichtungen, vollständig erwerben. In diesem Fall gehen die Gegenstände des Betriebsvermögens im Wege eines so genannten Asset Deals auf das neu zu gründende Unternehmen des aus-

ländischen Investors über. Die Bewertungsproblematik ist hier die gleiche wie bei Sacheinbringungen.

Risiken aus Beschaffung, Produktion und Absatz

Beschaffungs- und Absatzmärkte sollten bereits vor der Projektentscheidung gründlich recherchiert worden sein. Hierfür können und sollten neben eigenen Ressourcen auch externe Stellen in Anspruch genommen werden. Zu den möglichen Anlaufstellen zählen im Chinesengeschäft die deutschen Auslandshandelskammern, in China vertreten durch die Delegiertenbüros der Deutschen Wirtschaft in Beijing, Shanghai, Guangzhou und Hongkong, die Bundesagentur für Außenwirtschaft, das Wirtschaftsreferat der Deutschen Botschaft sowie auch lokal ansässige, auf Marktforschung und –bearbeitung in China spezialisierte Dienstleister. Auskünfte erteilen auch Wirtschaftsvereinigungen und sonstige Interessenverbände, beispielsweise die Deutsch-Chinesische Wirtschaftsvereinigung in Köln sowie der Ostasiatische Verein in Hamburg.

Die trotz gründlicher Recherche verbleibenden Risiken lassen sich, zumindest im Investitionsgüterbereich, durch längerfristige Lieferverträge mit den Marktpartnern vermindern. Es empfiehlt sich, bereits in der Projektvorbereitungsphase entsprechende Absichtserklärungen (Letters of Intent) potenzieller Abnehmer einzuholen. Das Risiko des Forderungsausfalls kann sowohl durch rechtliche Maßnahmen (Eigentumsvorbehalte) als auch durch regelmäßige Kundenüberwachung und entsprechende Kreditlimits abgesichert werden.

Produktionsrisiken ergeben sich hauptsächlich daraus, dass Maschinen ausfallen oder die Versorgung mit Vormaterialien oder Energie unterbrochen werden kann. Da die Kapazitäten der chinesischen Stromerzeuger kurzfristig nicht so schnell wachsen wie der Bedarf, sind in China insbesondere Energieengpässe, allerdings in regional unterschiedlichem Ausmaß, ein Problem.

Es empfiehlt sich daher, einen Dieselgenerator als Notstromaggregat, zumindest zur Weiterversorgung der wichtigsten Anlagenteile, vorzuhalten. Vorhersehbare Stromunterbrechungen aufgrund von Kontingentierungen lassen sich manchmal in Absprache mit dem Energieversorger auf ohnehin anfallende Stillstandszeiten (Wartung, Betriebsferien) oder Zeiten geringerer Auslastung verlegen.

Produktionsstillstände aufgrund von Lieferunterbrechungen oder Transportschwierigkeiten bei Vormaterialien können durch Bevorratung verhindert werden. Probleme aus der noch sehr unzureichenden lokalen Verkehrsinfrastruktur und der behördlichen Abwicklung des grenzüberschreitenden Güterverkehrs (Zollabfertigung) lösen international agierende, China-erfahrene Logistikdienstleister. Deutsche Firmen aus der Branche haben in China bereits beachtliche Strukturen aufgebaut und bieten ein breites Leistungsangebot an.

Risiko Personal

Bei der Personalauswahl machen den deutschen Unternehmen vor allem die unzureichende Transparenz der Bewerber, ihre häufig mangelnde Eignung und eine hohe Fluktuation zu schaffen. Lokale Universitäten oder Personalagenturen können hier helfen. Außerdem lohnt es sich, angegebene Referenzen zu überprüfen. Management-Personal kann durch Maßnahmen zur Personalentwicklung, Anreize wie Fortbildung, individuelle Entwicklungsperspektiven und ergebnisbezogene Sonderzahlungen sowie die Vernetzung mit der Geschäftsführung des Stammhauses an das Unternehmen gebunden werden.

Sonstige Risiken: Elementarschäden, geistiges Eigentum, Veruntreuung

Elementarrisiken (Feuer, Wasser, Sturm et cetera) einschließlich der Folgeschäden aus Betriebsunterbrechungen sowie Personenschäden durch Unfälle sind auch in China versicherbar. Ein ständiges China-Thema ist aber ►

If the German investor buys a share in an existing business attention is demanded. An in-depth legal due diligence by a competent lawyer is usually indispensable.

operations with time and cost controls, employment of your own value assessor of contributions, review of prices with tenders and clear, project-specific contracts with fixed target dates and penalties for non-performance.

The risks inherent in development can be further limited by the involvement of external service providers experienced in China to clear the legal issues, overtake management of the project and supervise the building operations. In many regions there are pre-developed industrial zones, or special investment promotion areas, where production or administration buildings stand ready for occupation, or could be built quickly in line with your wishes, for renting on reasonable terms and conditions.

This is especially the case in less-developed regions where regional administrators are keen to settle new industries and create jobs. If this route is followed, the finance need as well as risk of eventual time and cost overshoots are smaller. Instead of building a new plant, the German investor could – in the case of a joint venture – also buy a share in an existing business, or even buy a whole business.

Caution is needed in this case, however, because existing physical, financial and legal debts are also taken over when one buys a business – or even only a share in a business. An in-depth legal due diligence by a competent lawyer is usually indispensable. Apart from the risks inherent in ongoing business relationships, other risks include neglected or faulty tax declarations, non-paid tax and social insurance payments, outstanding accounts, neglected valuations of stocks and claims or neglected provisions for guarantees, redundancy payments and processes over the level of the buying price, as well as, in the case of a business managed jointly, the issue of power.

It is imperative that an auditing company or experienced law firm be employed to clarify these questions. With newly found joint ventures one often



Mehrere Risiken können das China-Engagement zum Einstürzen bringen können. There are many risks in China which can cause the collapse of the business.

has to do with the transfer of assets, that is, the injection of capital into the new venture from an existing business or from the personal wealth of the local partner. Special attention must be given in these situations to the rights to use land, buildings and, in a few situations, also machines. Apart from the legal questions, the question whether a clear right to use, or a property right, exists and whether it goes over onto the new venture with the transfer of assets and, finally, the question of the value come to the fore. An assessor with technical and commercial competence can answer these questions. If possible, the valuation should be

done early on, since valuations can almost not be rectified afterwards by application to the state.

When a foreign investor is not interested in a joint venture with a local partner and also does not want to accept the legal risks linked to the buying and managing of a share in a business, he could always buy a firm lock stock and barrel with transfer of the assets such as buildings, machines and other equipment. In such cases the rights linked to the transferred assets go over onto the newly found businesses of foreign investors in terms of so-called asset deals. The problems linked to valuation of the

assets are the same in this case than the case where capital is injected.

Risks linked to buying, production and selling

Buying and sales markets should be researched thoroughly already before the decision is made to go ahead with a project. People from outside the company could and should also be employed to help your own people do the research. Among the possible contact points for this in China are the German foreign chambers of commerce – in China represented by the delegated offices of the German economy in Beijing, Shanghai, Guangzhou and Hong Kong – the federal agency for foreign trade, economic unit of the German embassy and also locally-based service providers specialising in market research and market examination. Information is also distributed by economic associations and interest groups, such as the German-Chinese Economic Association in Cologne and the German-Asia Pacific Business Association in Hamburg.

The risks which remain even after thorough research can be limited further with long-term supply contracts with partners in the market. It is advisable to collect letters of intent from potential customers already in the preparation phase of a project. The risk of a loss of a claim can be covered both by legal means (conditional sales with retention of title) and the regular monitoring of clients and their credit limits. Production risks have mostly to do with machines which break, slow supply of inputs or energy fall-outs. Since the capacities of the Chinese electricity suppliers can in the short term not grow as fast as the need, electricity shortages are an inherent problem in China, although the seriousness of the problem differs from region to region. It is advisable to hold a diesel generator at the ready for electricity supply in emergencies, to keep at least the most important parts of the plant going. Predictable electricity interruptions connected to quotas ►

Die Gesamtfinanzierung sollte vor Projektbeginn – unter Berücksichtigung einer Reserve für Kosten- und Zeitüberschreitungen – vertraglich gesichert werden.

▼ der Diebstahl geistigen Eigentums durch Produktpiraterie und Spionage. Ein lokal produzierendes Unternehmen ist hierbei gegenüber einem nur importierenden durch das Ausspionieren seiner Produktionseinrichtungen und der zur Anwendung kommenden Rezepturen und Verfahren in besonderem Maße gefährdet. Die Gefahr der Abwerbung des Personals durch die Konkurrenz oder sogar auch einer gezielten Übernahme in den Betrieb des lokalen Partners verstärkt das Problem zusätzlich. Dem Diebstahl geistigen Eigentums kann neben der Rechtsverfolgung, die in China aber bislang nicht sehr wirksam ist, vor allem durch faktische Vorkehrungen begegnet werden. Im Hinblick auf den Produktionsprozess ist zu überlegen, ob die Rezepturen besser nicht offengelegt werden, mit der Produkt- und Prozessdokumentation restriktiv umgegangen wird und die Zulieferung von Schlüsselkomponenten weiterhin aus dem Stammhaus in Deutschland erfolgen sollte – auch wenn dies den lokalen Behörden und dem Partner nicht gefallen wird.

Da aber das Personal in vielen Fällen zwangsläufig auch mit schutzbedürftigen internen Unterlagen umzugehen hat, lassen sich Delikte, auch bei größtmöglicher Vorsicht, nicht völlig ausschließen. Eine besondere Gefahr ist hierbei die nur schwer zu verhindernde mißbräuchliche Verwendung elektronisch gespeicherter Daten.

Ein weiteres Problem sind Veruntreuungen durch vom Partner eingeschleustes Personal oder den Partner selbst. Schaden kann zum Beispiel durch Auslieferungen unter dem Marktpreis, Entnahmen ohne Rechnung oder gar durch Geschäfte, die der Buchhaltung vollständig entzogen werden, entstehen. Maßnahmen dagegen sind eine möglichst vollständige physische Trennung vom Partnerbetrieb, der Aufbau eines Controlling-Instrumentariums, eigenes Personal vor Ort sowie regelmäßige Besuche aus dem Stammhaus. Nicht zuletzt trägt auch der Aufbau eines

mit dem Stammhaus kompatiblen Rechnungswesens nach Handelsgesetzbuch (HGB) oder International Financial Reporting Standards (IFRS), eine zeitnahe, auch unterjährige Berichterstattung sowie Abschluss- und gegebenenfalls auch Zwischenprüfungen durch ein qualifiziertes, international tätiges Wirtschaftsprüfungsunternehmen maßgeblich zur Kontrolle und Steuerung des chinesischen Betriebes bei.

Finanzierungsrisiken

Unter Finanzierungsaspekten ist vorrangiges Ziel, die Gesamtfinanzierung sowie die jederzeitige Liquidität sicherzustellen. Dazu zählt eine fristgerechte und risikoadäquate Finanzierungsstruktur mit ausreichend Eigenmitteln. Die Gesamtfinanzierung sollte vor Projektbeginn – unter Berücksichtigung einer Reserve für Kosten- und Zeitüberschreitungen – vertraglich gesichert werden. Soweit auch Fremdmittel in Anspruch genommen werden, sollten die zugrunde liegenden Finanzierungsverträge keine riskanten Bedingungen, wie etwa unrealistische Auszahlungsvoraussetzungen oder zu optimistische Finanzkennzahlen, enthalten. Dies verringert das Risiko einer Auszahlungsverweigerung, vorzeitigen Fälligkeitstellung oder Verweigerung einer späteren Anschlussfinanzierung durch mitfinanzierende Fremdkapitalgeber.

Bei der Aufnahme von Fremdmitteln sind regelmäßige Sicherheiten zu stellen. Aus Sicht eines deutschen Investors oder auch weiterer Mitgesellschafter ist hierbei eine ausschließliche projektbezogene Absicherung der Fremdfinanciers anzustreben (so genannte Off-Balance-Sheet-Finanzierung). Ob aber die im Projektunternehmen verfügbaren Sicherheiten auch aus Sicht der Fremdfinanciers ausreichen, hängt neben unterschiedlichen Beleihungsgrenzen zum einen von deren Struktur, zum anderen von der Höhe der einzuschließenden Eigenmittel sowie eventuellen Vorrechten lokaler Behörden ab. Zum Bei-

spiel verlangt die lokale Zollbehörde bei der bedingt zollbefreiten Einfuhr von Maschinen vorrangige Sicherheit in Höhe des zunächst nur gestundeten Zollbetrages. Dies kann dazu führen, dass die verfügbaren Sicherheiten nicht ausreichen und zur Sicherstellung der Fremdmittel auch Sicherheiten außerhalb des Projektunternehmens, wie zum Beispiel Garantien der Partner, beizubringen sind.

Wechselkurs- und Zinsrisiken lassen sich auch im Chinesengeschäft über die Finanzmärkte absichern. Wechselkursrisiken können aber auch durch eine Kreditaufnahme in lokaler Währung oder durch ein Hedging, etwa mit regelmäßigen Exporterlösen in der entsprechenden Währung, reduziert oder vermieden werden. Bei der aktuellen Beurteilung der Kursrisiken eines in China ansässigen Unternehmens ist aber zu berücksichtigen, dass mittelfristig – zumindest gegenüber dem US-Dollar – eher mit einer weiteren Aufwertung des chinesischen Renminbi und weniger mit einer Abwertung zu rechnen ist. Unter diesem Aspekt ist aus Sicht eines chinesischen Projektunternehmens das Halten von Devisenforderungen risikoreicher als die Verschuldung in Fremdwährung. Dies relativiert den Vorteil der derzeit noch sehr niedrigen lokalen Zinssätze und läßt eine zumindest teilweise Finanzierung in Euro oder US-Dollar erwägenswert erscheinen. Dies gilt insbesondere dann, wenn mit regelmäßigen Zuflüssen, etwa aus Exporterlösen, in diesen Währungen zu rechnen ist.

Zinsrisiken lassen sich durch lange Zinsbindungsdauern (Festzinsvereinbarungen) oder die Vereinbarung von Zinsobergrenzen (Caps) mindern. Festzinsvereinbarungen bedeuten umgekehrt natürlich auch den Verzicht auf die Vorteile aktuell niedrigerer Kurzzeit- oder variabler Zinsen. Sie binden das Unternehmen darüber hinaus für die Dauer der Vertragslaufzeit an die abgeschlossene Finanzierung und lösen, sofern diese vorzeitig gekündigt wird, die Zahlung eine

Vorfälligkeitsentschädigung aus. Unter Sicherheitsaspekten empfiehlt sich jedoch für Projektfinanzierungen ein langfristig fest vereinbarter Zins, basierend auf den erwarteten Mittelrückflüssen aus dem Projekt.

Es gibt viele Möglichkeiten, den Risiken einer Investition in China zu begegnen. In der Praxis liegt jeder Fall anders und kann daher nur individuell behandelt werden. Immer gilt aber: Risiken lassen sich, sofern sie nicht von vorneherein vermieden oder abgewälzt werden können, in den meisten Fällen identifizieren, eingrenzen und einer rationalen Entscheidung zugänglich machen. Dies setzt allerdings eine gründliche und realistische Analyse der Situation und der jeweiligen Handlungsalternativen voraus. ☉

Autor

Helmut Schönfelder
Senior Investment Manager
DEG – Deutsche Investitions- und
Entwicklungsgesellschaft mbH,
Köln

All the finance needed – including a reserve for cost and time overruns – should be tied up contractually even before the start of the project.

▼ allotted, let themselves sometimes, upon approach of the energy supplier, be shifted to downtimes (maintenance, plant holidays), or times of smaller workloads. Production downtimes due to interruptions in supply, or transport difficulties of inputs, could be avoided by stockpiling. Problems flowing from the still very insufficient traffic infrastructure and the public processing of the cross-border goods traffic (customs administration) are solved by acting international logistics service providers with experience of working in China. German firms in this sector have already built up significant structures and offer a wide range of services.

Personnel risk

When it comes to personnel, the lacking transparency of job applications, the frequent inappropriateness of candidates and the high mobility of labour give German businesses headaches. Local universities or personnel agencies could be of help on this front. In addition, it would be worth your while to double-check the authenticity of references supplied. Managers could be bound tighter to the business by offering them incentives for further education, individual development perspectives and by offering them bonus payments linked to performance and the chance to network with the management of the parent company.

Natural hazard, intellectual property and embezzlement

Natural hazards (fire, water, storms and others) including the damage resulting from plant stoppages and injury to people caused by accidents are also insurable in China. A permanent discussion point is, however, the theft of industrial property through product piracy and espionage. In comparison to the firm which only imports from China, the company which is based there and produces locally is exposed to a much higher risk of industrial espionage of his formulas and processes. The danger of having your staff enticed away

from you by the competitor and the potential of attempts to buy your local partner out, make this an even bigger problem. Apart from instituting legal action against thieves of industrial property, which has until now not been very successful in China, this crime can also be fought with precautions. With regard to the production process, it could be considered to reveal formulas, while product and process documentation are kept secret and the supply of key components is done from the parent company in Germany – even though the local authorities and the partner may not like it. Since personnel must unavoidably also handle internal documents which need to be protected, the possibility of legal actions cannot be entirely excluded, even when the greatest of care is taken. A special danger lurks with the potential misuse of electronically saved data, which is really only avoided with great difficulty.

A further problem is the loss of loyalty of employees under influence of the partner, or even the disloyalty of the partner himself. Delivery of product at prices below the market price, withdrawals without covering documentation or even doing business which is not reflected in the books at all, can all cause damage. Steps to avoid this include the complete physical separation from the partner, the putting in place of a controlling body, placing own personnel on location and regular visits from the parent company. Last but not least, the development of a bookkeeping system which is compatible with that of the parent company and complies with the trade law book (HGB) or the International Financial Reporting Standards (IFRS), prompt reporting (also more than once per year) as well as an annual audit and in-between audits by a qualified, internationally operational auditing company will add significantly to the control and management of the Chinese firm.

Financial risks

Among the financial issues the priority goal should be securing the finance

needs and liquidity of the business at all times. For that a risk-adequate finance structure is required with sufficient own capital.

All the finance needed – including a reserve for cost and time overruns – should be tied up contractually even before the start of the project. In so far as outside capital is utilised, the financing contracts providing this finance should not contain any risky conditions such as unrealistic repayment conditions or over-optimistic finance ratios. That limits the risk of refusals to pay, early repayment or the refusal of other outside financiers to risk connecting finance at a later stage. When taking up outside finance, securities should be given as a matter of routine. For a German investor, or other co-partner, it is important to secure himself by clearly stating that he finances a specific project only (so-called off-balance sheet financing). Whether the securities available from the firm in China are adequate, also as far as the outside financier is concerned, depends on mortgage conditions which vary with the structure of the mortgage, the size of the own capital and the discretion of local authorities.

For example, when it comes to the import of machinery which is custom-free on certain conditions, the customs officials require preferential securities to the customs amount normally payable. This could lead to the situation that the securities offered are insufficient and that the outside capital can only be secured with securities outside the project business such as warranties given by the partner.

Exchange rate and interest risks can in China also be covered in the financial markets. Exchange rate risks could, however, also be reduced or completely removed by taking up credit in China, or by regularly hedging the risks inherent in currencies in which export income is earned. When calculating its exchange risk the business based in China should work with the view that the Renminbi is – in the medium term – more likely to appreciate in value against the

US dollar, than it is to devalue against the dollar. In these circumstances it will be more perilous to hold money in a foreign currency than it will be to hold debt in a foreign currency. That puts the advantage of the still low local interest rates in a different context and makes the taking up of finance in Euro or in US dollar – even only for part of the need – a worthwhile consideration. So much more, when Euros or dollars are regularly earned from, for instance, exports. Interest risks may be limited by locking oneself into long periods of fixed rates (fixed rate contracts) or the agreement of maximum rate levels (caps). When you've committed yourselves to a fixed rate, you will, of course, forego all the advantages when rates drop. What's more, you'll be binding the business to the agreed finance cost for the full period of the contract and open the door for a penalty payment in case of a cancellation of the contract before the contract period has lapsed. Nonetheless, for safety sake an interest rate fixed for a long period is advisable for project financing, based on the expected return flow of funds from the project.

There are many ways of tackling the risks inherent in investment in China. In practice every case is different and should, therefore, be handled in a unique way. One thing is always true: In most cases risks are identifiable and let themselves be contained and made accessible with rational decisions – if they could not be avoided or shifted in the first place. The pre-condition being, however, a thorough and realistic analysis of the situation and the alternative actions available. ☉

Author

Helmut Schönfelder
senior investment manager
DEG – Deutsche Investitions- und
Entwicklungsgesellschaft mbH,
Cologne

Geschäftskommunikation mit Chinesen

Erste Schritte ins Reich der Mitte

Unternehmen, die sich im chinesischen Markt behaupten wollen, stehen vor großen kulturellen Hindernissen. Hauptproblem sind häufig verschiedene Kommunikationsformen. Schulungen und Workshops mit erfahrenen Chinaberatern helfen schon im Vorfeld, Reibungskosten zu verhindern.

Besonders die Erstkontakte mit Chinesen sind arbeitsintensiver als im Voraus vermutet. Chinesen erwarten gerade bei ersten Gesprächen eine lange Vorlaufzeit. Es werden diverse Höflichkeitsriten ausgetauscht, um die Seriosität des ausländischen Geschäftspartners zu prüfen. Im Einkauf genügt es zum Beispiel nicht, einige Anfragen zu versenden, aus denen der preisgünstigste Anbieter herausgepickt werden kann. Vielmehr sind persönliche Kontakte vor Ort und eine Empfehlung durch gemeinsame Bekannte unerlässlich, um zuverlässige Abschlüsse erzielen zu können.

Chinesen denken im Geschäftsleben langfristig und verlangen vor allem sichere, lang anhaltende Geschäftsbeziehungen. Dies kann nur über persönliche Kontakte erreicht werden. Sie gelten als Garant für gegenseitiges Einverständnis und sind die Vertrauensbasis, die in Deutschland einem schriftlichen Vertrag entspricht. Der westliche Ansatz, schnelle Geschäftsabschlüsse zu erzielen, wird in China gerne als Seemöwen-Manöver bezeichnet – Westliche Geschäftsleute fliegen nach China ein, machen viel Geschrei und lassen dann ihren „Dreck“ ab. Um nicht in diese Kategorie der Seemöwen zu fallen und gute und vor allem verlässliche Geschäfte in China machen zu können, ist deshalb eine Vorbereitung auf die ersten Verhandlungen unerlässlich. Auch wenn das Reich der Mitte durch westlichen Charme und seine sagenhafte Architektur in den Großstädten glänzt, sind die Chinesen doch stark

von der asiatischen Verhandlungs- und Geschäftsmentalität geprägt. Folgende Punkte sind unbedingt zu beachten.

Hier gibt es grundlegende Unterschiede zwischen deutschen und chinesischen Verhandlungsteilnehmern. Während das Hauptaugenmerk der deutschen Seite auf das Erreichen inhaltlicher Übereinstimmungen gerichtet ist, liegt der chinesischen Seite besonders das Kennen lernen des möglichen Geschäftspartners am Herzen. China-beziehungsweise Deutschlandaufenthalte werden von den Verhandlungspartnern also unterschiedlich geplant. Der Deutsche bereitet seine Verhandlungsagenda intensiv vor und möchte in kurzer Zeit zu einem optimalen Verhandlungsergebnis kommen. Für den Chinesen steht das zwanglose Kennen lernen im Vordergrund. Dabei sind für ihn Mittag- und Abendessen und gemeinsame Ausflüge ins Landesinnere genauso wichtig, wenn nicht gar wichtiger, als die Geschäftsinteressen seines Verhandlungspartners abzuklopfen. Für viele Deutsche wirkt dieses Spiel des Kennen lernens reichlich verwirrend, da kritische Punkte kaum gestreift, wenn nicht sogar völlig außer Acht gelassen werden.

Je größer die Delegation ist, desto größer ist auch ihr Ansehen

In China geht es bei einer Delegation vor allem um ihre Größe. Sie zeigt das Gesicht, die Reputation der Firma an und symbolisiert den freundlichen Empfang der ankommenden Verhandlungsgäste. Je größer die De-

legation ist, die einen erwartet, desto größer ist auch das Ansehen des deutschen Verhandlungspartners auf chinesischer Seite. Dabei ist für die Teilnahme an einer Verhandlung, anders als in Deutschland, nicht die fachliche Ausrichtung alleine bestimmend, sondern der repräsentative Charakter der Teilnehmer. Aus diesem Grund finden sich in deutsch-chinesischen Geschäftsverhandlungen oft auch chinesische Ansprechpartner, die mit dem eigentlichen Verhandlungsthema wenig vertraut sind. Für die deutsche Seite allerdings sind Verhandlungspartner, die nicht über alle nötigen Informationen verfügen, verwirrend. Häu-

fig führt dies zu grundlegenden Zweifeln an der Kompetenz der gesamten chinesischen Gesprächsgruppe.

Chinesen kommunizieren indirekt

In Deutschland ist ein guter Verhandlungspartner, wer kurz und schnell auf den Punkt kommt. Probleme werden sofort beim Namen genannt. Wer schlagfertig ist und auf alles sofort ►



Zur Autorin

Sylvia Roth ist Sinologin und Betriebswirtin und seit 2002 selbständig unter dem Namen „Fit for China“ als Managementberaterin für Engagements auf dem chinesischen Markt tätig. Sie begleitet deutsche Firmen auf dem Weg in die Volksrepublik und bietet Seminare und Workshops zur Weiterbildung deutscher Fachkräfte an – darunter auch Seminare zur Verhandlungsführung mit chinesischen Gesprächspartnern.

Business communication with Chinese

First Steps into the Middle Kingdom

Article: Sylvia Roth Fit for China

Businesses which want to be successful in the Chinese market face huge cultural obstacles. The main problem is often the different forms of communication. Classes and workshops with experienced Chinese advisors help avoid friction already in advance.

Particularly the first contacts with the Chinese are more labour intensive than anticipated. And these are the talks the Chinese expect to be arranged with

long lead times. A number of different courtesy rites are exchanged to test the respectability of the foreign business partners. For instance, if you are a buyer, it will not suffice to send a number of requests for quotations from which the cheapest bidder can be selected. Personal contacts on location and a recommendation from a party known to both are essential for the conclusion of reliable transactions.

In their business lives the Chinese think long-term and want secure, long-lasting business connexions above all else. This can only be achieved with personal contact. It stands for the guarantee

of mutual approval and is the foundation of trust which is equal to a written contract in Germany. The custom in the western world to conclude business transactions fast is fondly referred to in China as the seagull manoeuvre, meaning business people from the west flies into China, make a lot of noise and then leave their filth behind.

To avoid being categorised a seagull and conclude solid and, above all, reliable business transactions in China, preparation for the first negotiations is, therefore, essential. Even though China shines with a western world charm and fabulous architecture in the big cities, the Chinese are nevertheless strongly affected by the Asian negotiation and business mentality. The following points should be observed without fail.

Objectives of first joint meeting may vary

Here there are basic differences between German and Chinese participants in negotiations. While the main aim on the German side is usually to reach consensus on content, getting to know the potential business partners is usually closer to the heart of the Chinese side.

Stays in China and Germany are therefore planned differently by the two negotiation parties. The German party would prepare its negotiation agenda intensively and want to reach the optimal negotiation result in the shortest possible time. To the Chinese the informal getting to know each other would stand in the foreground. As such,

lunches, dinners and joint inland excursions are just as important to them – if not more important – than to tick off the business interests of their negotiation partner. On many Germans this game of getting to know one another has a totally confusing effect, since many critical points are barely touched on, if not ignored at all.

The bigger the delegation, the bigger your importance

In China the size of a delegation is all important. It displays the face, the reputation of the company and symbolises the friendly reception of the arriving guests. The bigger the awaited delegation, the bigger is also the prestige of the German negotiation partners in the eyes of the Chinese. In addition, the technical composition of the delegation is not the only determinant for taking part in a negotiation – the representative character of the participants is just as important.

For this reason one often finds Chinese contact people in German-Chinese business negotiations with little knowledge of the actual issues negotiated. To the German side, however, negotiation partners who do not possess all the necessary information are confusing. This often leads to full-scale scepticism of the competence of the collective Chinese negotiation team.

Chinese communicate indirectly

In Germany a negotiation partner is judged to be a good one when he gets to the point quickly and without to many words. Problems are immediately identified and called by their names. The quick-witted negotiator, who immediately has an answer ready for everything, is admired for his rhetoric skills and seen to be a tough negotiation partner. In turn, in China the one who gives considered answers is the clever one. Hasty statements reveal an erratic character, which may later prove ►

About the author

Sylvia Roth is an expert on China and a business economist working independently under the name "Fit for China" as management advisor for projects on the Chinese market since 2002. She accompanies German firms on their ways into the People's Republic and offers seminars and workshops for the continued education of German specialists. Among these are also seminars for guidance of negotiations with Chinese dialogue partners.



Termine werden in China flexibel gehandhabt. Appointments are managed in a flexible way in China.

▼ eine Antwort weiß, wird ob seiner rhetorischen Fähigkeiten bewundert und gilt als kompetenter und harter Verhandlungspartner. In China wiederum ist weise, wer seine Worte mit Bedacht wählt. Vorschnelle Aussagen verraten einen unsteten Charakter, der sich später als wenig vertrauenswürdig erweisen kann. Des Weiteren wird ein direktes „Nein“ oder eine harsche Ablehnung eines Gesuchs vermieden, da man das Gesicht des Gegenübers wahren möchte. Ein „Nein“ könnte einen Konflikt bedeuten und würde das Ende der gerade erst begonnenen Geschäftsbeziehung mit sich bringen. Stattdessen werden für deutsche Ohren fadenscheinige Formulierungen gewählt, die einen oft im Unklaren über den aktuellen Stand der Verhandlungen lassen. Deshalb ist es wichtig, einen kulturellen Berater oder Dolmetscher an seiner Seite zu haben, der die Aussagen interpretieren kann.

Geduld bei Problemen

Für Geschäftsverhandlungen werden in Deutschland feste Terminrahmen gesetzt. Beide Seiten setzen sich das Ziel, innerhalb eines mehr oder weniger fixierten Zeitrahmens zu einem Ergebnis zu kommen. In China jedoch besitzen die wenigsten Menschen einen fixen Terminkalender. Termine werden flexibel und nach Bedarf gehandhabt. Keine oder nicht ausreichend Zeit für die Lösung eines Problems zu haben wird als sehr unhöflich empfunden. Aus diesem Grund wird in China auch während Verhandlungen das Handy meist nicht ausgeschaltet – Man will auch weiterhin seinen Kunden zur Verfügung stehen. Auch vorher fixierte Termine werden nicht immer eingehalten, da es sein kann, dass ein Treffen mit einem wichtigen Projektpartner gerade Vorrang hat. Diese flexible Handhabung der chinesischen Seite ist nicht als Desinteresse zu verstehen. Ähnliche Umstrukturierungen in der Zeitplanung stehen auch der deutschen Seite jederzeit zu. Erfahrene Chinamanager lassen sich durch diese Art der Planung nicht unter Druck setzen, sondern planen ihrerseits wie die Chinesen, um die

Verhandlungen zum Erfolg zu bringen. Besonders beliebt ist es, einen vorzeitigen Abreisetermin zu nennen, der dann, falls die Verhandlungen nicht erfolgreich zu Ende geführt werden können, nach hinten verschoben wird.

Mittelweg zwischen Vertrag und informeller Einigung ist anzustreben

Wie bereits erwähnt, ist in China das persönliche Beziehungsnetz Garant für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss, und nicht der Vertrag. Rechtssicherheit ist in China nicht in dem Maße gewährleistet, wie in Deutschland, wo der Vertrag Grundlage des Geschäfts und im Streitfall Entscheidungshilfe ist. In China gilt er als Momentaufnahme und kann/soll bei Bedarf nachverhandelt werden. Dadurch entstehen häufig ernsthafte Krisen in deutsch-chinesischen Geschäftsbeziehungen. Die chinesische Seite kann nicht verstehen, dass die Deutschen auf eine vertragliche Regelung beharren. Der Rechtsweg ist in China mit hohen Kosten verbunden. Es stellt sich außerdem die Frage, ob ein Rechtsspruch nicht doch national gefärbt ist und chinesische Interessen Vorrang besitzen. Es ist ratsam, deutsches Recht als Grundlage des Vertrages zu definieren und sich nicht auf das chinesische Recht zu verlassen. Um sich Zeit und Ärger zu ersparen, sollte deswegen schon im Vorfeld ein Mittelweg zwischen Vertrag und informeller Einigung gesucht werden. Deutsche Zulieferer vertrauen zum Beispiel oft auf die gängige Praxis, die Lieferung erst dann vollständig zu senden, wenn der Kunde bereits gezahlt hat. So reagieren sie auf die teilweise lasche Zahlungsmoral chinesischer Abnehmer. Da Missverständnisse nicht nur Sand ins Getriebe von Verhandlungen streuen, sondern auch erhebliche interne Kosten verursachen, sollten Unternehmer, die ein langfristiges Engagement in China planen, mögliche interkulturelle Unstimmigkeiten im Voraus mitplanen und ihre Mitarbeiter auf ihre Aufgaben in China vorbereiten. Schulungen und Workshops mit erfahrenen Chinaberatern helfen schon im Vorfeld, Reibungskosten zu verhindern. ☉

▼ the partner to be less trustworthy. Furthermore, a direct “no” or a harsh rejection of a request should be avoided, as one wants to save the face of the counterpart.

A „no“ could lead to a conflict which will mean the end of a business relationship which had only just been formed. Instead, formulations are chosen which may sound specious to German ears and which often leaves one uncertain about the actual state of affairs of the negotiations. Therefore, it is important to have a cultural advisor or an interpreter at your side, who can interpret the statements.

Patience needed with problems

In Germany time parameters are fixed for business negotiations. Both sides set themselves the goal to reach a result within a more or less fixed timeframe. In China, however, only very few people keep diaries of appointments. Appointments are managed in a flexible way and as the need dictates. To have little or no time for the solving of a problem is perceived as very disrespectful.

For this reason mobile phones are rarely switched off during negotiations – one always wants to be ready to serve one's clients. Also, previously arranged appointments are not always kept, since it may happen that a meeting with an important project partner gets preference at that time. This flexible management style of the Chinese should not be interpreted as disinterest. The German side is always also entitled to reshuffle its time schedule. Experienced Chinese managers do not allow themselves to be put under pressure by this kind of planning, but rather plan in the Chinese way to bring the negotiations successfully to conclusion. Especially popular is the custom to mention a departure time in advance, which is then pushed backwards, when the negotiations are not successfully concluded in time.

Aim for middle way between agreement and informal consensus

As already mentioned, the circle of personal contacts is in China the guar-

antee for a successful conclusion of a business transaction and not the agreement. In China legal certainty is not guaranteed to the same degree as it is in Germany, where the agreement is the foundation of the deal and assists with decisions in the case of conflict.

In China it is considered to be the view of the moment, which can and should be renegotiated when the need arises. This approach often causes serious crisis in German-Chinese business relationships. The Chinese side cannot understand why the Germans insist on a contractual arrangement. In China the legal route is very costly. In addition, the question can be raised whether the adjudicators are impartial and maybe give precedence to Chinese interests. It is advisable to nominate German law as the basis of the agreement and not to depend on Chinese law. To save time and irritation a middle way between a contract and informal consensus should, therefore, be sought already in advance. For instance, German suppliers often rely on the established practice to only dispatch a full consignment once the client has paid. This is their reaction to the partly lackadaisical pay morale of the Chinese purchaser. Since misunderstandings do not only throw sand in the motor of the negotiations, but also bring about considerable internal costs, businesses which plan long-term involvements in China, should anticipate potential intercultural friction points in advance and prepare their employees for their assignments in China. Classes and workshops with experienced Chinese advisors will help you to prevent friction costs already in advance. ☉

Contact

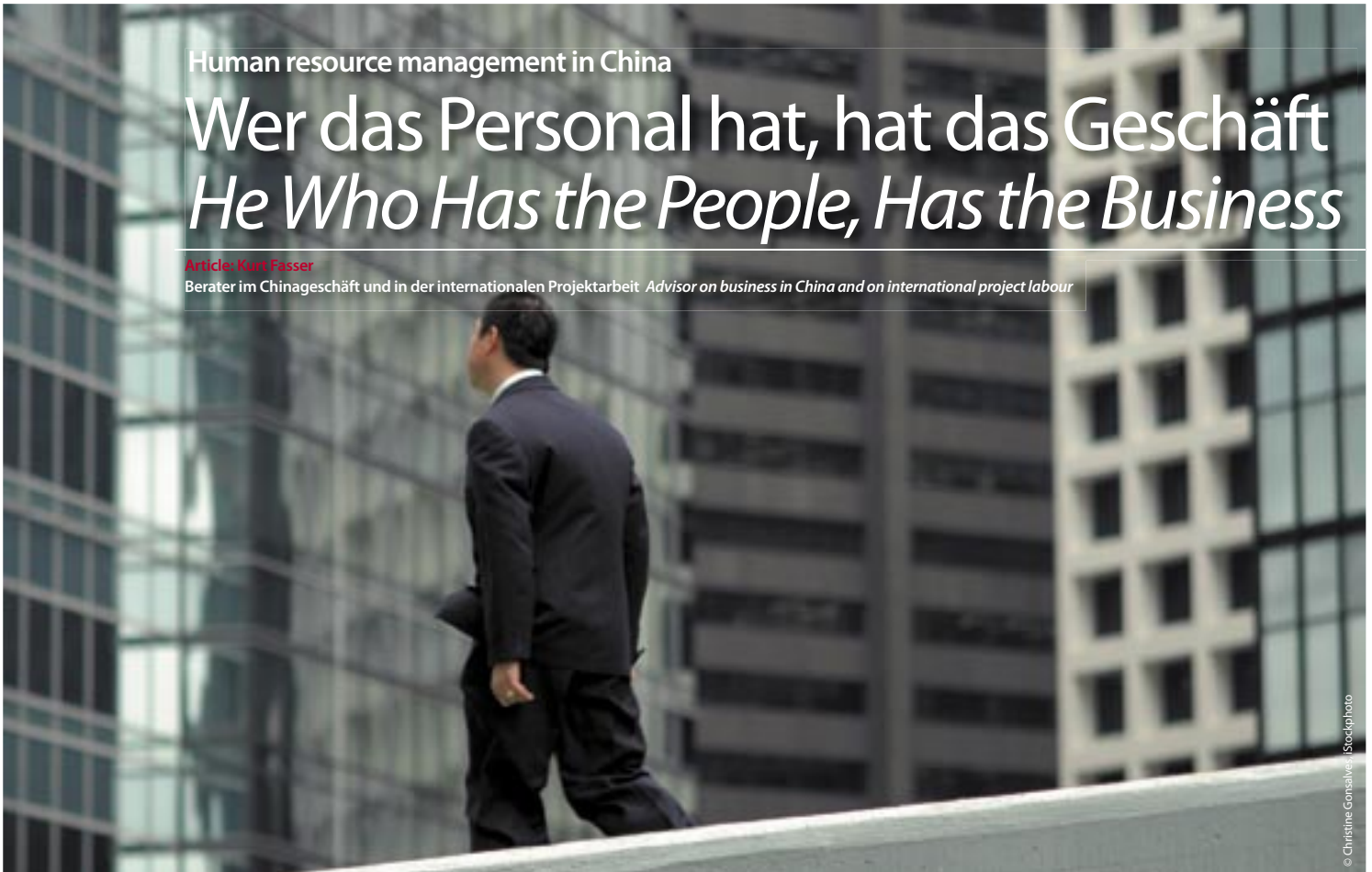
Fit for China
Großhadernerstr. 32b
81375 München
Phone: +49 (0)89/7598-4953
Fax: +49 (0)89/7598-4954
www.fitforchina.de
Sylvia.Roth@fitforchina.de

Human resource management in China

Wer das Personal hat, hat das Geschäft *He Who Has the People, Has the Business*

Article: Kurt Fasser

Berater im Chinesengeschäft und in der internationalen Projektarbeit Advisor on business in China and on international project labour



© Christine Gonsalves - iStockphoto

Neben der Suche nach dem geeigneten Arbeitnehmer stellen in China vor allem die Motivation, die richtige Personalentwicklung vor Ort sowie die Fluktuation für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar. In Shanghai ist zudem der Mangel an Managementfähigkeiten und Praktikern ein Problem. Die Frage lautet also: Was zeichnet ein erfolgreiches Personalmanagement in China aus?

In ausländischen Firmen in China werden vorwiegend junge Mitarbeiter eingestellt. Zum einen werden ausreichende Sprachkenntnisse verlangt, zum anderen ist das Interesse in einem ausländischen Unternehmen zu arbeiten bei den jüngeren Jahrgängen wesentlich ausgeprägter. Daraus ergibt sich bei diesen Unternehmen ein Durchschnittsalter, das zur Zeit zwischen 27 und 29 Jahren liegt. Viele junge Chinesen glauben, dass ein Arbeitgeberwechsel alle zwei Jahre für die Berufskarriere förderlich ist. Die Ausbildung an der Universität ist nach wie vor sehr theoretisch und auf Lernen und

Zuhören konzentriert. Team- und Projektarbeit sind zu wenig entwickelt. In den vergangenen Jahren ist das Gehalt von Angestellten in der Regel um zehn Prozent jährlich gestiegen, im Management noch um mehr. Frauen stellen besonders in den Großstädten unter den Angestellten ein wichtiges Arbeitskräftepotenzial dar. Ein Anfahrtsweg von einer Stunde ist durchaus normal.

Aus- und Weiterbildung haben hohe Priorität

Es gibt ausreichend staatliche Schulen. Eine gute Ausbildung und Vorbereitung zur Universität bieten jedoch private Mittelschulen und High-Schools, die zum Teil sehr teuer sind. Oft wird das Geld der gesamten Familie zusammengelegt, denn man ist sich darüber im Klaren, dass eine gute Ausbildung die beste Basis für die Versorgung der Familie ist. Gleiches gilt auch für die Weiterbildung, die sehr oft aus der eigenen Tasche bezahlt wird. Lange Anfahrtswege in den Großstädten behindern häufig die Teilnahme an Weiterbildungskursen. Der Ausbau des ►

Apart from the search for appropriate employees, other major challenges facing businesses in China include the issue of motivation, the best way to develop local staff and the high turnover of staff. Additional problems in Shanghai are the shortage of management skills and trainees. The question arises: What constitutes successful personnel management in China?

Foreign firms operating in China mostly employ young people, firstly because employees are required to be reasonably fluent in a foreign language and secondly, because the younger generation is more interested in working for foreign businesses.

Consequently, the average age of employees at these firms lies between 27 and 29 years. Many young Chinese believe to change employer on average every two years is good for their professional careers. As in the past, the education the students get at universities is still very theoretical and requires of the students to listen and learn. Working in

a team and doing project work is underdeveloped. In the past the salaries of employees rose regularly every year by about ten per cent and in the management echelons by even more. Especially in the big cities women represent an important potential labour force. And, it is quite normal for the travel time from home to the workplace to be around one hour.

Education and on-the-job training big priorities

There are enough state schools. However, the best education and preparation for university is given by private secondary schools and high schools, which are often very expensive to attend. It often happens that a family pools together all the money it can lay its hands on for the education of a child, since everyone realises the best way to look after a family is to have educated members.

The same also holds true for continuing education, which is very often paid for out of the pockets of the one's getting educated. Long travel times in big ►

Bei Berufsanfängern steht Weiterbildung oft höher im Kurs als Gehalt.

CHINAforum

Zum Thema „Personalmanagement in China“ veranstaltet das CHINAforum, Tübingen, vom **25. bis 26. April 2006** in **Augsburg** und am **7. und 8. November 2006** in **Brühl** bei Köln Fachseminare für Praktiker.

Global Competence Forum
Geschäftsbereich CHINAforum
Telefon: 07071/5597-0
Telefax: 07071/5597-30
info@chinaforum.de

▼ öffentlichen Personennahverkehrs, besonders der U-Bahnen, werden den Trend zu mehr privater Weiterbildung unterstützen. In gut situierten Kreisen wird sehr viel Wert auf das Lernen außerhalb der Schule gelegt, was den jungen Menschen kaum noch Luft für Freizeit lässt.

Training durch das Unternehmen wird als selbstverständlich erachtet

Jedes Unternehmen tut gut daran, für die Weiterbildung viel zu tun. Dies erwarten die ehrgeizigen Berufsanfänger besonders von ausländischen Unternehmen. Vor allem praxisbezogene Themen sind beliebt. In vielen Fällen steht Weiterbildung höher im Kurs als Gehalt. Man muss sich darüber im Klaren sein, dass mit dem Wert des Mitarbeiters auch dessen Gehaltsvorstellung wächst. Es ist daher ratsam, vor einer teuren Weiterbildung zu planen, wie dieser Mitarbeiter zum Wohle des Unternehmens, wie auch zu seiner Befriedigung, einzusetzen ist. Die Gefahr, dass dieser Mitarbeiter die Firma verlässt, ist sehr groß. Es empfiehlt sich dafür zu sorgen, dass zwischen dem jungen und einem der erfahrenen Mitarbeiter ein gutes Verhältnis (Seilschaft) entsteht. Normalerweise ist die Loyalität zu Personen bei chinesischen Mitarbeitern mehr ausgeprägt als die Loyalität zur Firma. Schließen Sie bei teuren Weiterbildungsmaßnahmen einen Vertrag ab, der zum weiteren Verbleib in der Firma oder zu Rückzahlungen verpflichtet. Im Falle eines Falles ist dies

noch schwer durchzusetzen, aber es verpflichtet zunächst.

Personalbeschaffung: Internet, Jobmesse, Headhunter

Junge Chinesen nutzen in der Mehrzahl das Internet, um sich über offene Stellen zu informieren. Zeitungsinserate sind sehr teuer. Hauptsächlich für Angestellte werden in allen großen Städten mehrere Jobmessen abgehalten. Sie werden meistens von lokalen Organisationen veranstaltet und ermöglichen es den Firmen, sich mittels eines kleinen Standes vorzustellen. Die Messebesucher informieren sich über die Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt. Der Interessent und das Unternehmen nehmen Kontakt auf, ein erstes Interview wird geführt und der Lebenslauf wird, wenn gewünscht, an die Firma übergeben. Diese Veranstaltungen sind teilweise in sehr einfacher Form und perfektem Umfeld organisiert. Die Teilnahme ist sehr preiswert. Die Jobmessen sind in der Regel geeignet, um Bewerber für Positionen bis einschließlich dem mittleren Management zu suchen. Das obere Management wird häufig über Headhunter vermittelt, die es in den Großstädten in großer Anzahl gibt. Die Honorare orientieren sich an internationalem Standard.

Die Lebensläufe sind meistens geschönt, das heißt, Tätigkeiten werden als sehr bedeutend und Fähigkeiten übertrieben gut dargestellt. Es ist ratsam, prüfende Fragen zu stellen und vor allem die Sprachkenntnisse persönlich oder durch einen Mitarbeiter

zu testen. Das gilt auch für die chinesische Sprache, wenn die künftige Position eine gute Ausdrucksweise in Wort und Schrift verlangt. Führungskräfte sind Promotoren der Kultur des Unternehmens. Überzeugen Sie sich, ob der Bewerber Ihre Kultur vertreten kann. Man muss sich daran gewöhnen, dass Chinesen kurze Erfahrungen bereits hoch einschätzen und dass sich ein siebenundzwanzigjähriger Bewerber schon um den zweiten Managementposten bewirbt. Im Interview ist es erlaubt, nach der Parteimitgliedschaft zu fragen. Eine Verbindung ist für das Unternehmen meist nützlicher, als dass sie schadet.

Personalpflege und -entwicklung

Personalbetreuung und Karriereplanung haben in einem Unternehmen in China einen sehr hohen Stellenwert. Damit kann der Fluktuation entgegen gewirkt werden. Es ist schwierig, in einer flachen Organisation Karrieretreppen für junge Mitarbeiter einzubauen. Der Titel muss auf der Visitenkarte erscheinen, das ist von allergrößter Bedeutung. Dabei macht eine Managementposition einen besseren Eindruck als eine Spezialistenposition. Wundern Sie sich nicht, wenn auf der Visitenkarte eines Sechszwanzigjährigen Senior-Buchhalter oder Ähnliches steht. Die Personalpflege ist sehr vielseitig und schließt häufig den privaten Bereich mit ein. Absolut wichtig ist das persönliche Gespräch, das nicht nur Routine sein darf. Versuchen Sie, dass der Mitarbeiter sich zu Personen und zum Unternehmen eng verbunden fühlt. Boni und Sachzuwendungen sind dazu wichtige Instrumente. Denken Sie daran, dass Sie einen chinesischen Mitarbeiter im Sinne einer anderen Kultur arbeiten lassen – manchmal gegen seine Landsleute, zum Beispiel in Preisverhandlungen

Problem Fluktuation

Fluktuation ist zur Zeit in der chinesischen Wirtschaft, vor allem in den Städten, das Problem Nummer eins. Einige

Jahre lag sie bei etwa zehn Prozent, 2005 hat sie jedoch wieder deutlich zugenommen. Ausnahmen zeigen, dass es sich lohnt, dagegen anzugehen. Ein Wert unter drei Prozent ist möglich. Das Rezept ist ein visionärer Führungsstil, verbunden mit einer Strategie, einem aktiven Corporate-Identity-Programm, angemessener Bezahlung und einem Bonussystem mit starker Anreizen. Vision und Strategie sind in China sehr wichtig. Der Mitarbeiter sucht nach Orientierung.

Vielseitige Entlohnung: Gehalt, Bonus und Sachzuwendungen

Die Entlohnung sollte sehr vielseitig sein. Ein hoher Prozentsatz ist leistungsbezogen – mehr als wir es in Deutschland gewohnt sind, sowohl bei Arbeitern als auch Angestellten. Neben Geld sind weitere Anerkennungen für gute Leistung üblich, zum Beispiel Auszeichnungen mit Urkunde, Familiengeschenke, Wochenendreisen, Ausbildung oder materielle Geschenke. Das Vorschlagswesen muss einfach in der Verwaltung und in der Vergabe von Anerkennungen beziehungsweise Prämien sein. Bei Versetzungen ins oder aus dem Ausland muss das „Paket“ stimmen.

Die Situation wird besser, aber es fehlt vor allem an Managementfähigkeiten und Praktikern. Der Kampf um das Personal und die Abwerbung unter ausländischen Firmen ist in Shanghai groß. Die Universitäten haben die Studienplätze vor einigen Jahren drastisch erhöht. Zum Beispiel absolvieren 600.000 Studenten jährlich das Ingenieurs-Studium. Sie sind im Alter von 20, 21 Jahren fertig, haben aber keinerlei praktische Erfahrungen. Auf der anderen Seite kommen immer noch viele, hauptsächlich mittelständische, Unternehmen nach China, vor allem in die Großstädte. Die chinesische Privatindustrie und der Dienstleistungssektor wachsen extrem schnell. All dies führt zu einem Run auf die relativ wenigen erfahrenen Mitarbeiter. Ein Ende ist im Moment nicht abzusehen. ☉

Career starters often judge continuing education to be more important than the salary.

cities are often a barrier to continuing education. The development of the public inner-city transport systems, especially the underground, will support the trend towards continuing education from private institutions. In the well-to-do circles a lot of value is put in learning outside school, which leaves the young people with almost no free time.

Employer is expected to give training

Every business will do well to give lots of attention to continuing education. This is especially expected of foreign firms by the ambitious career starters. Practice-related themes are especially popular. In many cases continuing education is judged to be more important than the salary earned. But, one must accept that the salary expectation will rise in tandem with the value of the employee. It is therefore advisable to plan to spend a lot of money on continuing education, for the benefit of the employee and his satisfaction and thus, indirectly, the benefit of the firm.

The danger that this employee may leave the business is very real. It is, therefore, advisable to develop a good relationship (so-called insider relationship) between the young employee and one of the more experienced employees. Usually the loyalty of Chinese workers towards an individual is stronger than it is towards a firm. It is suggested that a contract be concluded before expensive continuing education is given, which forces the employee to remain at the employer afterwards, or binds him towards repayment in case he should leave. In practice it still is difficult to enforce, but at least it brings the obligation.

People hunting: internet, job fairs, head-hunters

The majority of young Chinese surf the internet to learn about job vacancies. Advertisements in newspapers are very expensive. For employees several job fairs are held in all big cities. They are organised mostly by local organi-

sations and enables firms to introduce themselves to the labour market with small stands. The visitors to the job fairs inform themselves about the labour market. The interested individual and the business take up contact, a first interview is conducted and the curriculum vitae is handed to the firm – if it wants one. These events are often organised to be very simple, but in perfect surroundings. Participation is worth it. In the rule these job fairs are suited to finding employees as high up as the middle management. Mostly, upper management positions are filled by head-hunters, which are to be found in big numbers in all the big cities. Their fees are in line with international practice.

In most cases curriculum vitae are polished up, meaning skills and achievements are exaggerated. It is advisable to ask probing questions and especially test the language skills personally or through a colleague. That also goes for the Chinese language skills, if the position requires good verbal and written communication skills. Managers are promoters of the corporate culture. Convince yourselves that the candidate will be able to represent your culture. One must get used to the fact that the Chinese think highly of someone with even very little experience and to the fact that 27-year olds apply for management positions two levels up. In the interview it is accepted practice to ask the applicant about his political affiliations. From the viewpoint of the employer, it is probably more useful if the candidate is a member of the party, than if he is not.

Care and development of personnel

Care of personnel and career planning is highly valued in businesses in China. It can be used to lower the turnover of personnel. It is difficult to build career steps for young employees into a business with a flat structure. The title must appear on the business card – that is very important. On the business card a management position makes a better

CHINAforum

The CHINAforum, Tübingen presents specialist seminars for practitioners on the topic "Human Resource Management" in China in **Augsburg** on **25 and 26 April 2006** and in **Brühl** on **7 and 8 November 2006**.

Global Competence Forum
Business section CHINAforum
Phone: +49 (0)7071/5597-0
Fax: +49 (0)7071/5597-30
info@chinaforum.de

impression than a specialist position. Don't be surprised when the business card of a 27-year old carries the title of senior accountant, or something similar. The care of the employees has many different aspects to it and often includes the private sphere. The personal conversation is of very big importance and may not be allowed to turn into a routine exercise. Try to make the employee feel as close as possible to you and the company. For this bonuses and benefits are important instruments. Remember that you are making a Chinese employee work for a different culture – often against his fellow countrymen, for example in price negotiations.

Turnover problems

High turnover of personnel is at this stage the biggest problem in the Chinese economy, especially in the big cities. For a number of years the turnover ratio fluctuated around ten per cent, but in 2005 the ratio rose significantly once again. Exemptions to this rule prove that it is worth your while to tackle the problem head-on. A ratio of below three per cent is possible. The recipe is a visionary leadership style, coupled with a strategy, an active corporate identity programme, market-related pay and a bonus system with strong incentives. Vision and strategy is in China very important. The employees are looking for orientation.

Many-sided remuneration: Wage, bonus and benefits

The remuneration should consist of several elements. A high percentage

of the total should be linked to performance – more than employees in Germany are used to – for permanently employed and other staff members. Apart from money, other acknowledgment for good work is also common, such as the handing over of certificates, family presents, weekend trips, education or material presents. The suggestion scheme must be simple in its administration and in its awarding of acknowledgement and prizes. When an employee is relocated into or out of the country, the remuneration package must be right.

The situation is improving, but especially management skills and trainees are in short supply. The fight for good people and the poaching of staff going on between foreign firms in Shanghai is on-going. A few years ago the universities increased the number of study places available drastically. For instance, 600,000 students graduate with an engineer degree every year. They finish their studies around the age 20 and 21 years, but then have no practical experience. On the other hand, many medium-sized businesses still locate to China and settle themselves mostly in the big cities. The Chinese private industry and the service sector are growing at breakneck speed. All of this result in a stampede to get hold of less experienced employees. A change in this situation is at the moment not in sight. ☺

ARAIA COMPASS

India - Key Sourcing Facts

ARAIA GmbH

Theatinerstraße 14

80333 Munich

Germany

Phone: +49 (0)89/5230-4130

Fax: +49 (0)89/5230-4139

Amsterdam · Ankara · Barcelona · Chicago · Cologne · Hamburg · London · Los Angeles · Madrid · Milan · Mumbai · Munich · Paris · Seoul · Shanghai · Tokyo · Tunis · Vienna · Warsaw · Zurich

Indien India

Key Facts

Capital: New Delhi**Population:** 1.080 million**Area:** 3.287.590 square kilometres (~ nine times the size of Germany)**GDP share of export:** 15 per cent**Main industrial areas:** Mumbai-Pune, Ahmedabad-Vadodara-Surat, Delhi, Hyderabad, Bangalore, Chennai

Politics & Industry

In the 19th century, the British Empire had assumed political control of virtually all Indian lands. Nonviolent resistance to the British colonialism led by Mohandas Gandhi and Jawaharlal Nehru brought independence to India in 1947. The subcontinent was divided into the secular state of India and the smaller Muslim state of Pakistan. India faces pressing problems such as the ongoing dispute with Pakistan over Kashmir, massive overpopulation, environmental degradation, extensive poverty, and ethnic and religious strife. However, especially in the last ten years it has shown impressive gains in economic investment and output. Especially in industries like coal and steel, IT, biotech and pharmacy. India successfully competes with its biggest Asian challenger, China. In future, especially the establishment of the "Golden Quadrilateral Highway" and the extension of power generation capacities are trying to reduce India's massive infrastructure problems.

Natural resources

Coal (fourth-largest reserves in the world), iron ore, manganese, mica, bauxite, titanium ore, chromites, natural gas, diamonds, petroleum, limestone, arable land

Core competences

Electronics, petroleum refining, armaments, chemicals, textiles, iron and steel, machinery, cement, food processing, vehicles, consumer products, pharmaceuticals

Main export partners

USA	17 per cent
United Arab Emirates	8.8 per cent
China	5.5 per cent
Hong Kong	4.7 per cent (2004)

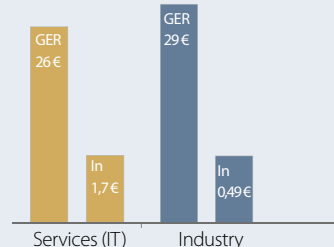
Infrastructure

→ International Airports:
Delhi, Mumbai, Chennai, Kolkata, Bangalore and Thiruvananthapuram
→ Main harbours:
Visakhapatnam, Kolkata, Chennai, Kandla, Mumbai and Mangalore

Main industries

→ Textiles, chemicals, food processing, steel, transportation equipment, cement, mining, petroleum, machinery, software

Salary per hour



▼
Wages/month 410 EUR
Unemployment rate nine per cent

Commodity	Technology	Competitive advantage/ disadvantage in EPM*	Relative EPM Savings potential (in %)
Fabricated metal parts for automotive	Casting Forging Stamping Assembly	+ Strong national raw material supply, qualified staff, labour cost - Quality level Inflexible manufacturing capabilities	
Rubber parts	Injection Extrusion Co-Extrusion Metal-Rubber Silicon	+ Labour cost - Machinery often for compression Machinery not sufficient for high volume	
Offshoring of Engineering Services	3D modeling and isometrics Detail engineering for instrumentation	+ Very good engineering qualification Experience in international working Use of programming standards facilitate the exchanges - High local billing rates partly compensated through high productivity Necessity of a high level of coordination	
Optimization of pharmaceutical products from raw materials to packaging	Active ingredient Supplemental ingredients Packaging Offshoring of production for the new generation	+ Good IP protection agreements Strong experience in pharmaceutical and chemical products (more than 50 years) Low R&D costs and innovative scientific manpower - Fragmented market with severe price competition and government price control	

* EPM: Emerging Procurement Markets, TPM: Traditional Procurement Markets

SWOT* Analysis India

Strengths

- Good market for skill intensive workers
- Good education system
- Cheap labour (even cheaper than China)
- English language knowledge
- Big sales market – but poor developed
- Very good business opportunities in IT and BPO services, automotive supplies, pharmaceuticals and chemicals domain

Opportunities

- Take the opportunity of the R&D sector for medical and industrial usage due to very qualified and innovative scientifics
- Realize first mover advantages especially in second tier cities beyond Bangalore and Mumbai
- Development of “tailored” suppliers due to lower competition than in China
- Develop supplier base near logistic hubs

Weakness

- Very poor infrastructure, especially transportation and electric supply
- Necessity of investing heavily in logistic hubs
- Complex law regulations and many government intervention on the market
- Development of manufacturing industry lagged behind ASEAN and China
- Perceived geopolitical and corruption risk

Threats

- Political and social stability due to very high poverty rate
- Pollution
- Strong wage inflation and high turnover of key stakeholder
- Dependence from offshoring industry
- Many industries are weakly clustered. However, signs of a consolidation can be recognized

ARAI Compass India

Sourcing Process

- Identification of possible suppliers is more time intense than i.e. in ASEAN
- Development of national organizations lags behind
- Only few mid sized suppliers
- Due to less experience with international request for information procedures, suppliers need a strong support and must be motivated during the whole process

Audit

- ISO standard is common
- For IT offshoring high standards of quality are common
- For industrial production the machinery park lays beyond the average of EPM countries. In most of the cases an investment in machinery is necessary for exploiting the savings potentials
- Suppliers are spread over the country which necessitate a strong planning of the audits and an extensive time schedule

Tendering

- International standards and specifications are mostly common
- Need of permanent local attendance
- Financial results to tendering have to be proven by strong quality audits and first samples
- Beware of intransparent partners and contracts

Cultural Insight

- Need for acceptance and tolerance towards religious rites and impact on the business life
- Strong contrast in living standards compared to most of the Asian countries due to a very strong presence of the poverty in the streets
- Due to colonial history western behavior is common and language problems are comparably low

Standort Indonesien

Location Indonesia

„Kein Zweifel: Das Land erholt sich“ “No Doubt: The Country Is Improving”

Interview: Stefan Brunner

Für das Jahr 2006 prognostizieren Experten ein Wirtschaftswachstum von etwa sechs Prozent in Indonesien. Die von der Regierung eingeleiteten Wirtschaftsreformen scheinen erste Früchte zu tragen. „Die Regierung des südostasiatischen Inselstaates ist fest entschlossen, gegen die Korruption und andere strukturelle Hindernisse vorzugehen“, sagt Jean-Claude Speitel, Geschäftsführer für die Region South Asia Pacific bei der Coface.

Das Wirtschaftsklima in Indonesien scheint sich seit dem Amtsantritt des Präsidenten Susilo Bambang Yudhoyono merklich verbessert zu haben. Die Auslandsinvestitionen sind allein in den ersten sieben Monaten 2005 um 79 Prozent auf 6,64 Mrd USD angestiegen. Befindet sich die Wirtschaft des südostasiatischen Inselstaates im Aufwind?

Es gibt keinen Zweifel, dass sich die Situation drastisch verbessert hat, seit Susilo Bambang Yudhoyono das Ruder übernommen hat. Ihm wird zugeschrieben, dass er nach dem Tsunami im Westen Sumatras ein gutes Krisenmanagement betrieben hat, indem er internationale Hilfsleistungen durch Nichtregierungsorganisationen (NROs) und sogar ausländische Militärkräfte zugelassen und diese kräftig unterstützt hat. Im Zuge dieser Katastrophe hat er es auch geschafft, den lang andauernden Konflikt mit den Rebellen in Aceh zu beenden, was ihm zusätzlichen Beifall eintrug. Und nicht zuletzt ist es ihm gelungen, die Subventionen für Erdölprodukte abzu-

schaffen, die den Staatshaushalt ernsthaft belastet haben. Sie hatten zuletzt mehr als die kumulierten Budgets für Gesundheit und Bildung betragen. Trotzdem sollte man jedoch vorsichtig sein, wenn man Zahlen für Direktinvestitionen aus dem Ausland zitiert. Die veröffentlichten Zahlen für das gesamte Jahr 2005 schätzen diese auf 13,5 Mrd USD. Die tatsächlich getätigten Investitionen sind wahrscheinlich sehr viel niedriger und liegen eher bei fünf oder sechs Mrd USD. Daraus ist ersichtlich, dass sich das Land zweifellos erholt. Dies zeigt sich auch an der kürzlich bekannt gewordenen Absicht von Moody's, die Einstufung für Indonesien auf B3 anzuheben, und zwar auf Grund der Prognose, dass sich die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen verbessern, wohingegen das Land bei den Investitionen noch nicht gefestigt erscheint. Es gibt aber noch die Erwartung, dass der rechtliche Hintergrund verlässlicher wird.

Indonesien gilt seit Dekaden als Inbegriff für Korruption und Vetternwirtschaft. Wird nun ernsthaft dagegen vorgegangen?

Es gibt den eindeutigen Willen der Regierung, die Korruption ernsthaft zu bekämpfen, und zwar auch innerhalb der Regierung selbst. Einige Minister wurden bereits gefeuert. Gegen viele höhere Staatsbeamte und Geschäftsleute, die bisher Immunität genossen haben, wurde ermittelt



„Die indonesische Regierung hat eindeutig den Willen, die Korruption zu bekämpfen“, sagt Jean-Claude Speitel. „There is a clear willingness of the government to seriously fight corruption“, says Jean-Claude Speitel.

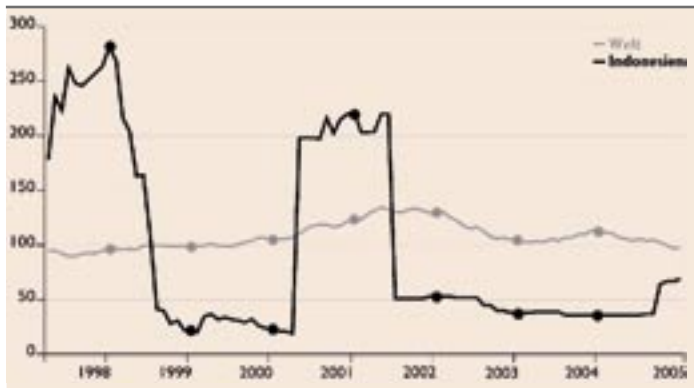
For 2006, experts forecast an economy growth of about six per cent in Indonesia. The economy reforms that have been initiated by the government seem to yield some fruit already. „The government of the Southeast Asian insular state is determined to proceed against corruption and other structural barriers,“ says Jean-Claude Speitel, Managing Director for the South Asia Pacific Region with Coface.

The economic climate in Indonesia seems to have distinctly improved since President Susilo Bambang Yudhoyono took office. Foreign direct investment (FDI) has increased in the first seven months of 2005 by 79 per cent to 6.64 billion USD. Is the economy of the South Asian island on the upswing?

There is no doubt that since the arrival of Susilo Bambang Yudhoyono at the steering wheel, the situation has improved dramatically. He has been considered as having managed rather properly the Tsunami aftermath issues in West Sumatra, allowing international help through non-governmental organisations (NGOs) and even foreign militaries, giving a serious hand. In the wave of this catastrophe, he also managed to set an end to the long lasting conflicts with rebels in Aceh, which

„Indonesien ist immer noch ein wichtiger Rohstofflieferant“. “Indonesia is still a huge commodities supplier“.

Source: Coface



Zahlungsausfallindex. Payment incident index.

und Anklage erhoben. Das schwache Glied in der Kette ist die Justiz, die an einem gewissen Punkt weder fähig noch willens ist, in solchen Fällen mit ausreichender Entschlossenheit vorzugehen.

Wie schätzen Sie Indonesien als Beschaffungsmarkt ein?

Indonesien ist immer noch ein wichtiger Rohstofflieferant, da Öl, Gas und die meisten Erze in großen Mengen vorhanden sind. Es gibt auch große landwirtschaftlich genutzte Flächen, auf denen verschiedene Obst- und Getreidesorten angebaut werden, sowie einen starken Holzexport. Einige dieser Produkte werden im Land bearbeitet – beispielsweise ist Indonesien einer der größten Möbelhersteller.

Der Verlauf des Zahlungsausfallindex für Indonesien gleicht einer Wellenbewegung. Ist nun wieder eine Verschlechterung zu befürchten?

Die Prognosen für 2006 sind positiv, wobei das Bruttoinlandsprodukt (BIP) Schätzungen zufolge um sechs Prozent oder sogar noch stärker steigen wird. Ein positiver Aspekt sind die hohen Rohstoffpreise, von denen Indonesien dank Chinas großem Appetit profitiert. Die Situation könnte sich sogar weiter verbessern, wenn Japan seinen aufkeimenden Aufschwung bestätigen kann und Indonesiens Ressourcen ebenfalls anzapft. Dagegen stehen andererseits die hohen

Ölpreise, die sich überraschenderweise ungünstig auf Indonesien auswirken, da das Land zum Nettoölimporteur wurde und Rohöl ausführt, während hochwertige Raffinerieprodukte importiert werden. Eine weitere Gefahr sind die wiederholt aufgetretenen Terrorangriffe, unter denen Indonesien in den vergangenen Jahren zu leiden hatte.

Wie können Geschäftspartner indonesischer Unternehmen ihre Risiken absichern?

Die meisten Risikoversicherer sind noch sehr vorsichtig, was dieses Land angeht, auch wenn es an Stabilität gewinnt. Akkreditive werden regelmäßig in Anspruch genommen. Warenkreditversicherungen sind, vor allem für staatliche Organisationen, aber auch für größere private Firmen für die Einfuhr von Waren nach Indonesien erhältlich, wenn auch nur auf Basis der gemessenen Kapazitätsbasis. Innerhalb der vergangenen 18 Monate sind die Banken diesem Land gegenüber sehr viel offener geworden. ☺

gave him even more credit. Last but not least, he successfully dropped the subsidies on the oil products, which dented severely the public accounts. They exceeded the accrued budgets for health and education. Nonetheless, one should be cautious when quoting FDI figures. The public figures displayed for full 2005 do estimate them at 13,5 billion USD. But real FDIs are probably much less and closer to five or six billion USD. As a conclusion, there is no doubt that the country is improving. This translates in the recent move of Moody's who intends to upgrade Indonesia's rating to B3 with the view that the microeconomic environment is improving whereas the country is still vulnerable in the investment sector. There are still expectations that the legal background will strengthen.

For decades, Indonesia has been haunted by corruption and cronyism. Are these problems being tackled now?

There is a clear willingness of the government to seriously fight corruption even within the government itself where some ministers were fired. Many higher ranking civil servants and businessmen who enjoyed immunity have been investigated and brought to court. The weak point is the judiciary system who at some stage is not capable or not willing to properly deal with those cases.

What do you think about Indonesia as a procurement market?

Indonesia is still a huge commodities supplier, having oil, gas and most of the minerals available in huge volumes. They are also a big farming country with diversified fruit and cereal productions and have plenty of wood exports. Some of those products are locally transformed and Indonesia is certainly one of the biggest furniture manufacturer.

The trend of the payment incident index shows an undulation. Must one fear another economic downturn?

The forecasts for 2006 are on the positive side with a gross domestic product (GDP) growth expectation around or even above six per cent. The positive aspects are the high commodity prices Indonesia enjoys thanks to China's great appetite. This situation could even improve if Japan would confirm the nascent upturn and tap into those resources as well. The flip side are the high oil prices, that surprisingly are penalising Indonesia, since the country became a net oil importer exporting crude oil and importing high value refined products. Another threat are the repeated terrorist attacks Indonesia has been suffering from over the past few years.

How can business partners of Indonesian companies hedge their risks?

Most of the risk solution suppliers are still wary about this country, even if it gains in stability. Letters of credit are regularly practised. Trade credit insurance cover, especially on state organisations, but also on bigger private actors, even though on a measured capacity base, is available for exports flowing into Indonesia. Banks are also much more open to this country today as they were 18 months ago. ☺

Global-Sourcing-Entscheidungen treffen

Making Global Sourcing Decisions

Global Sourcing hat in vielen Unternehmen zu Recht höchste Priorität. Beschaffungsentscheidungen nehmen bisher viel Zeit in Anspruch. Das ist gerechtfertigt, schließlich soll die Wettbewerbsfähigkeit erhalten beziehungsweise verbessert werden. Unterstützende Software ist durch die Komplexität und die Menge an Parametern zur Entscheidungsfindung unerlässlich.

Das gilt insbesondere in der ersten Phase der Bewertung von Produkten auf ihre Fähigkeit zum Global Sourcing. Dabei ist ein Zielerreichungsgrad zu definieren, bei dem der Aufwand gerechtfertigt ist. Ein Zielerreichungsgrad von mindestens 20 bis 30 Prozent Kostenreduktion erscheint sinnvoll.

Drei-Phasen-Modell zur Entscheidungsfindung

In der ersten Phase geht es darum, welche Produkte für die weltweite Beschaffung geeignet sind. Die Produkte mit dem höchsten Zielerreichungsgrad werden ausgewählt. Das gesamte Produktportfolio ist durch einen qualitativen und quantitativen Kriterienkatalog zu analysieren. Dabei sind mögliche Kosteneinsparungen mit den Mehraufwendungen zu verrechnen. Die Integration der vielen Einflussfaktoren kann nur durch eine Software mit Datenbanken und gezielten Abfragen geleistet werden. Die in der

In many companies Global Sourcing is rightly pursued with the highest priority. So far the time effort is high for sourcing decisions, but has to be transacted to maintain or improve competitiveness. For reasons of complexity and the quantity of parameters for fast decision-making, supporting tools are indispensable.

This is particularly true for the first phase of the fundamental valuation of products through its Global Sourcing ability. A minimum target score of 20 to 30 per cent cost reduction seems to be reasonable.

Three phase decision model

In the first phase the decisions are made which products have the ability for Global Sourcing. This phase is characterized by the choice of the products with the highest target score. The total product portfolio should be analyzed by a suitable qualitative and quantitative criterion catalog. The fast prioritization on these products, that have the highest potential is the most important issue. Thereby an allocation of possible cost savings towards the additional costs in the sense of a total global cost consideration has to be made. The necessarily integration of many influencing factor can only be

POTENTIALS	ADDITIONAL COSTS
→ Pure wage and salary	→ Logistics costs
→ Material costs	→ Storage costs
→ Other costs	→ Handlings costs
	→ Quality costs
	→ Financial handling costs

WAGES IN THE COMMUNICATION TECHNOLOGY SECTOR by comparison (Eur/hour)

COUNTRY/REGION	TRAINED/EXPERIENCED STAFF
→ West Germany	20,49
→ India (Bombay)	1,66
→ Korea	9,60
→ Japan	15,13

Tabelle aufgeführten Faktoren sollten berücksichtigt werden:

Detaillierungs- und Informationsphase

In der Detaillierungsphase wird die Gesamtkostenbetrachtung der ausgewählten Produkte weiter verfeinert. Dazu werden zusätzlich Informationen für die Projektdefinition und deren Auswertung beschafft. Das ist notwendig, um eine höhere Entscheidungssicherheit zu erlangen und veränderte Risiken neu zu bewerten. Bei Global-Sourcing-Projekten können sich Risiken hinsichtlich Qualität, soziokulturellen Unterschieden, technischer und logistischer Infrastruktur sowie aus Währungsschwankungen ändern und müssen daher zeitnah bewertet werden.

Umsetzungsphase

Nach der Umsetzung der globalen Beschaffungsstrategie müssen zur stetigen Ergebniskontrolle die Parameter kontinuierlich überprüft werden, da sich die Märkte im ständigen Wandel befinden.

costdata hat in Kooperation mit Prof. Dr. Willi Muschinski von der Hochschule Niederrhein und der Firma Miele, Gütersloh, ein „Werkzeug“ entwickelt, um schnelle und sichere Entscheidungen zu ermöglichen. Erst die Definition des Global-Sourcing-Potenzials und die Umsetzung mit ständiger Kostenkontrolle sichert heute die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auf den internationalen Beschaffungsmärkten. ☺

achieved with suitable databases and selective queries. The following factors should be taken into account:

Detailing- and information phase

During the detailing phase, the obtained total cost results of the previously prioritised products are refined. This verification is necessary to increase the accuracy of decisions and to re-evaluate alter risks. During the Gobar Sourcing projects, risks concerning quality, socio-cultural differences, currency and change of technical and logistical infrastructure may occur and their cost impact have to be valued.

Implementation phase

Once the decisions concerning the advantage of a Global Sourcing strategy have been made, the implementation follows. Due to constantly changing markets, the continuous review of the parameters is necessary in order to achieve a sustainable control of results.

costdata developed a Global Sourcing tool in collaboration with Prof. Dr. Muschinski from the Niederrhein University of Applied Sciences and the company Miele, Gütersloh, which enables fast and secure decisions about Global Sourcing activities. Only the definition of Global Sourcing potentials and the implementation with continuous cost control ensures competitiveness on the international procurement markets. ☺

Hannover Messe 2006

Einkäufertag

Buyer's Day

Kontakt

Geschäftsstelle BME e.V.
 Bolongarostr. 82
 65929 Frankfurt am Main
 Telefon: 069/30838-0
 Telefax: 069/30838-199
 www.bme.de

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) ist auf der Hannover Messe 2006 wieder mit einem **Stand (Halle 3, F 48)** als Informations- und Kontaktplattform vertreten. In Kooperation mit der Deutschen Messe AG steht am **Mittwoch, den 26. April 2006** ein Einkäufertag mit aktuellen Themen und Trends aus Einkauf und Logistik auf dem Programm. Zielsetzung ist die Zusammenführung von Einkäufern aller Branchen.

UHRZEIT	VORTRAG
10.00 Uhr	Value Sourcing: Nur ein neues Schlagwort oder neue Herausforderung für den Einkauf? Dr. Robert Fieten Management-Forschungs-Team Köln, BME-Bundesvorstand
10.30 Uhr	Supply Chain Management in internationalen Produktionsnetzwerken Thomas Westphal Sales Director, Rhenus AG & Co. KG, Holzwickede
11.00 Uhr	Lieferanten-Atlas China – Aktuelle Erfahrungen aus den Materialgruppen Guss, Kunststoffe, Werkzeuge und EMS Dr. Jacek Drozak Geschäftsführer, Drozak Consulting GmbH, Berlin
11.30 Uhr	BME-Benchmarking: Erfolg messen – Mehrwert schaffen – Kosten optimieren Volkmar Klein Projektleiter BME-Benchmark-Service, BME e.V., Frankfurt/Main
12.00 Uhr	Standards im eBusiness – eCl@ss und BMEcat als Grundlage effizienter Geschäftsprozesse Ralf Wiegand Projektleitung PROZEUS, Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH, Köln
12.30 Uhr	Mittagspause
13.00 Uhr	Der Einkauf als zentrales Optimierungsinstrument im Unternehmen – Strategien zur Steigerung des Nutzens von Projekten im Einkauf Dr. Norbert F. Fischer Vice President, Capgemini Deutschland GmbH, Offenbach
13.30 Uhr	Effizienter Einsatz von Beschaffungsdienstleistern zur Steigerung der Wertschöpfung Jörg Decker-Conradi Head of Procurement & Transport Wolfgang Timme Head of Procurement Services, Bayer Business Services GmbH, Leverkusen

UHRZEIT	VORTRAG
14.00 Uhr	Reduzierung logistischer Kosten der Materialbeschaffung von Automotive-Unternehmen durch organisatorische und strukturelle Maßnahmen Ulrich Tröll Partner, LOCOM Consulting GmbH, Karlsruhe
14.30 Uhr	Effizienter Katalogaustausch durch BMEcat am Beispiel von catpilot Lars-Torsten Heine Produktmanager BMENet GmbH, Frankfurt/Main
15.00 Uhr	Moderner Einkauf: in 24 Stunden um die Welt und wieder zurück. Unterstützung durch IT Tools für Supplier Relationship Management und Global Sourcing Ralph Blasius, Executive Manager Germany, SourcingParts <i>Halle 6 im Global Business Forum</i>
15.00 Uhr	Ende des BME-Vortragsprogramms im Global Business Forum
15.30 Uhr	BME-Sonderveranstaltung für Young Professionals Qualität im Einkauf: Einkäuferprofil der Zukunft-Kompetenzanforderungen an Nachwuchseinkäufer in Bezug auf die zukünftigen relevanten Aufgabenfelder in der Beschaffung Paul Anfang Bereichsleiter Zentraleinkauf, Mainova AG Frankfurt/Main, BME-Vorstand <i>Halle 1 (Obergeschoss), Raum Paris</i> <i>anschließend ab ca. 16.30 Uhr Get-together</i>

„Telephone City“ Huizhou

Größte Versorgungsbasis für Telefone

Die Stadt Huizhou, im Südosten der Provinz Guangdong gelegen, wird in China als „Telephone City“ bezeichnet. In ihr werden jedes Jahr durchschnittlich 50 Millionen Einheiten verschiedener Telefongeräte mit und ohne Kabel hergestellt, was einem Drittel der Gesamtproduktion Chinas entspricht.

Huizhou liegt nordöstlich des Perlflossdeltas, wobei Daya Bay am Südchinesischen Meer südlich von Huizhou, Heyuan nördlich und Shanwei östlich davon gelegen sind. Es grenzt im Süden an Shenzhen und Hongkong und im Westen an Dongguan und Zengcheng. Die Stadt ist eine lebendige Kommunikationszentrale, die Hongkong, Guangzhou und Shenzhen mit dem östlichen Guangdong verbindet.

Da Huizhou 1980 die Reformen und die Politik der Öffnung angenommen hat, kam es seitdem in den Genuss beträchtlicher Investitionen von Seiten führender einheimischer Großunternehmen der Informationselektronik sowie ausländischer Unternehmen. Zu den einheimischen Investoren gehören Macat und Foryou, ausländische Investoren sind unter anderem GE, Siemens, Sony, Hitachi, Panasonic, NEC, Toshiba, Samsung und LG. Das in Beijing beheimatete Unternehmen Lenovo betreibt sein Stammwerk für die Computerproduktion in Huizhou.

1998 wurde Huizhou zur Industriestadt mit der zweithöchsten Konzentration von Unternehmen der Elektronikbranche in Guangdong und der fünft-höchsten in Festlandchina. Der jährliche Gesamtumsatz überstieg dabei den Wert von 3,5 Mio USD. Es existiert eine intakte Infrastruktur bei der Telekommunikation und der Logistik. Das Datenkommunikationsnetzwerk deckt nahezu alle Städte und Landkreise ab. Die Versorgung mit elektrischer Ener-

gie sowie den entsprechenden technischen Einrichtungen ist gesichert. Es gibt kein Dorf, das nicht an das Telefonnetz angeschlossen wäre.

Innerchinesische Flugverbindungen führen nach Beijing, nach Chengdu in der Provinz Sichuan sowie nach Suzhou in der Provinz Jiangsu. Der Hafen von Huizhou ist ein „State Class I“-Hafen und 47 Seemeilen von Hongkong entfernt. Er ist ausgestattet mit zwei 10.000-Tonnen-Liegeplätzen und vier 35.000-Tonnen-Kais für Rohöl und Gas, die Gesamt-Umschlagkapazität beträgt zehn Millionen Tonnen. Es existieren Eisenbahnverbindungen nach Beijing und Guangzhou. Huizhou hat in den vergangenen Jahren ein enormes Wachstum bei privatwirtschaftlich organisierten Wissenschafts- und Technologiefirmen gesehen. Es gibt jetzt mehr als 20 Unternehmensforschungsinstitute und 57 Hightech-Firmen, die oberhalb des Provinzlevels angesiedelt sind, fünf davon auf Staatslevel. Auf Staatslevel gibt es zwei Entwicklungsbezirke: Die Daya Bay Economic and Technological Development Zone und die Zhongkai Hi-tech Industrial Development Zone. Über 60 Prozent der von Huizhou erbrachten Wirtschaftsleistung kommt aus der Elektronik- und Telekommunikationsindustrie. Derzeit ist Huizhou eine der Schlüsselstandorte in Asien für die Herstellung von Produkten der Informationstechnologie, wie zum Beispiel Telefone, CD-ROMs und Batterien. Darüber hinaus ist es einer der größten Standorte Asiens für die Produktion von Computerplatinen.

Führende Telefonhersteller

In Huizhou befinden sich die Firmensitze mehrerer der größten Telefonhersteller auf dem chinesischen Festland. Hierzu zählen TCL Communications Equipment Co. Ltd, Desay Electronics

Co. Ltd und Huizhou Qiaoxing Telecommunication Industrial Co. Ltd. Die meisten der in Huizhou ansässigen Hersteller sind Staatsbetriebe oder waren am Anfang ihres Bestehens in Staatsbesitz, wie TCL Communication oder Desay Electronics.

Die Telekommunikationsproduktion ist stark auf den Export ausgerichtet. Ungefähr 40 Prozent der Produktion wird im Auftrag von Originalgeräteherstellern (OEM–Original Equipment Manufacturer) gefertigt, zum Beispiel für NEC (Japan), Philips (Niederlande), Binatone und Geemarc (beide Großbritannien) sowie für South Bell und Wal-Mart aus den USA. Zwei der Schlüsselprodukte, die in Huizhou hergestellt werden, sind Lautsprechertelefone und Bildtelefone. Die Hersteller von Bildtelefonen aus Huizhou exportieren ihre Produkte vor allem nach Südostasien und in die Vereinigten Staaten. Lautsprechertelefone gehen zum Großteil nach West- und Osteuropa, Südostasien, Australien und Neuseeland. Um die Auslandsmärkte bearbeiten zu können, errichten die Firmen aus Huizhou Vertriebsorganisationen im Ausland und kooperieren mit den dortigen Telekommunikationsriesen. Die NASDAQ-gelistete Qiaoxing Telecommunication beispielsweise hat 2004 Vertriebsbüros in den USA und in Panama gegründet. Auf den europäischen Märkten arbeitet das Unternehmen mit Huawei Technologies Co. Ltd zusammen, einem der größten Produzenten für Telekommunikationsprodukte und -systeme des Landes.

Geringer Ausstoß an Bildtelefonen

Seit zehn Jahren werden in Huizhou auch Bildtelefone produziert. Grundsätzlich kann man zwischen vier Arten von Bildtelefonen unterscheiden: Eigenständige Geräte sowie Geräte für den Betrieb an PC, am Fernseher oder



→ www.sourcing-asia.de/service

Hier können Sie jetzt alle Publikationen von Global Sources zu den Beschaffungsmärkten Asiens direkt und einfach im Internet bestellen.

per Internet. Die gängigen Modelle sind typischerweise eigenständig betriebene Geräte mit Anschlussmöglichkeiten an PC/Internet und TV. Die derzeit angebotenen Modelle sind kompatibel mit dem Standard ITU-T H.324, der auf dem PSTN-Netzwerk basiert. Bei immer noch schwacher Nachfrage erwarten die Hersteller auch für dieses und nächstes Jahr keine steigenden Produktionszahlen. Nur ein Bruchteil der aktuellen Produktion entfällt auf Bildtelefone. Die Hersteller geben die Marktgröße für Bildtelefone derzeit mit 72,6 Mio USD an. Laut dem US-Marktforschungsunternehmen Forward Concepts belief sich der globale Markt für Bildtelefone im Jahr 2003 auf 3,6 Mrd USD. Das Unternehmen prognostiziert für die kommenden Jahre aufgrund der weiter fortschreitenden Ausbreitung von Breitbandnetzen, IP- und VoIP-Funktionen einen dynamischen Bildtelefonmarkt.

Telefone mit integrierten Freisprechfunktionen

Die Lieferanten aus Huizhou bieten Telefone mit Freisprechfunktionen zur Durchführung von Telefonkonferenzen an. Die meisten derzeit angebotenen ►

"Telephone City" Huizhou

Largest Supply Base for Phones

The city of Huizhou in the southeastern part of Guangdong province is considered the "telephone city" in mainland China. The city averages more than 50 million units of various kinds of corded and cordless telephones every year, which is one-third of the country's total output of telephones.

Huizhou is located in the northeast of the Pearl River Delta, with Daya Bay of the South China Sea to its south, Heyuan to its north and Shanwei to its east. It borders on Shenzhen and Hong Kong, and Dongguan and Zengcheng in the west. The city serves as a vital communication hub linking Hong Kong, Guangzhou and Shenzhen to the areas in eastern Guangdong. Since Huizhou's adoption of reform and open policies in 1980, it has been enjoying huge investments from leading domestic electronic information giants and foreign companies. Domestic investors include Macat and Foryou Inc. Foreign investors include GE, Siemens, Sony, Hitachi, Panasonic, NEC, Toshiba, Samsung and LG. Beijing-headquartered Lenovo has its computer production base in Huizhou. In 1998, Huizhou became the second-largest electronic industrial city in Guangdong and the fifth largest in mainland China with a total annual turnover exceeding 3.5 billion USD. It has established infrastructure for both telecommunication and shipment. The data telecommunication network covers almost all counties and townships. There is ample supply of electric power and established electrical facilities. Telephone lines reach 100 per cent of all villages. There are domestic flights between Huizhou and Beijing, Chengdu of Sichuan province and Suzhou of

Jiangsu province. The Huizhou Port is a State Class I port, 47 nautical miles from Hong Kong. There are two 10,000-ton class general berths and four 35,000-ton class crude oil and gas wharves, with a total handling capacity of ten million tons. There are railways that link to Beijing and Guangzhou.

Huizhou experienced rapid growth in private scientific and technological enterprises in recent years. There are now more than 20 enterprise research institutions and 57 high-tech enterprises above the provincial level, of which five are at the state level. There are two development districts at the state level: Daya Bay Economic and Technological Development District and Zhongkai Hi-tech Industrial Development District. More than 60 per cent of the city's annual turnover comes from electronics and telecommunication manufacturing. To date, Huizhou is one of the key electronic information product manufacturing bases in Asia for telephones, CD-ROMs and batteries. It is also one of Asia's largest computer circuit board production bases.

Leading phone manufacturers

Huizhou is home to several of mainland China's largest phone makers. These include TCL Communications Equipment Co. Ltd, Desay Electronics Co. Ltd and Huizhou Qiaoxing Telecommunication Industrial Co. Ltd. Most of the makers based in Huizhou are state-owned, or were so during their growing stages, such as TCL Communication and Desay Electronics.

The city's telecommunication manufacturing base is very much export-oriented. About 40 per cent of output is made for OEMs, including NEC of Japan, Philips of the Netherlands,

Binatone and Geemarc of the United Kingdom, and South Bell and Wal-Mart of the United States.

Two of the core telephone products made in Huizhou are speakerphones and videophones. Huizhou-based makers of videophones export their products mostly to Southeast Asia and the United States. Speakerphones are usually shipped to Western Europe, Eastern Europe, Southeast Asia, Australia and New Zealand. To explore the overseas markets, Huizhou suppliers establish their sales branches overseas and team up with local telecommunication giants. For example, NASDAQ-listed Qiaoxing Telecommunication established sales offices in the United States and Panama in 2004. For its European Union markets, the company has been working with Huawei Technologies Co. Ltd, one of the country's largest telecommunication product and system providers.

Thin videophone output

Videophone production has been an industry in Huizhou for the past ten years. There are basically four types of videophones available in the city: standalone, PC-powered, TV-based and Web-based videophones. Mainstream models are typically standalone units with PC/Web and TV output ports. Currently available models are compatible with ITU-T H.324 standard based on PSTN networks. With demand still low, makers do not see production expanding rapidly this year and next. Only a marginal portion of makers' current production goes to videophones. Makers say the domestic market size for videophones is currently 72.6 Mio USD. According to US-based market research firm Forward Concepts, the global videophone market amount-



ed to 3.6 billion USD in 2003. The firm projected that with the further penetration of broadband networks, IP and VoIP functions will stimulate the videophone market in the years to come.

Huizhou suppliers offer telephones featuring handsfree functions that support teleconferencing. Most telephones produced are equipped with speakerphone functions. Low-end basic two-piece phones to high-end feature phones with caller ID and SMS all have handsfree speakerphone capability.

Companies such as Desay Electronics, TCL Communication and Qiaoxing Telecommunication do not produce phones exclusively labeled as speakerphones. However, Desay Electronics produced speakerphones for an OEM buyer from Europe in 2003. The OEM buyer provided the product design and solution. Desay Electronics took care of product processing and assembly, supplying about 12,000 units per month. In 2004, Desay Electronics released the HCD8288 (1) TSDL. The caller ID phone combined a handsfree speakerphone and IP speed dial functions. The HCD868 (80) TSDL from TCL Communication features an 89-entry memory and a redial function, which allows the users to redial up to 32 times. ►



Telefone sind mit Freisprechfunktionen ausgerüstet. Vom kabellosen Einstiegsmodell bis zu den High-End-Geräten mit Anrufer-ID und SMS haben alle Telefone eine Freisprecheinrichtung. Unternehmen wie Desay Electronics, TCLCommunication oder Qiaoxing Telecommunication haben keine ausdrücklich als Lautsprecher-telefone ausgewiesenen Produkte im Angebot. Allerdings hat Desay Electronics im Jahr 2003 Lautsprecher-telefone für einen europäischen OEM-Kunden gefertigt. Der OEM-Käufer lieferte das Produktdesign und die Lösung. Desay Electronics war zuständig für die Herstellung der Komponenten sowie für die Montage und lieferte etwa 12.000 Einheiten pro Monat. Im Jahr 2004 brachte Desay Electronics das HCD8288 (1) TSDL heraus. Dieses Telefon mit Anruferidentifizierung kombinierte Freisprecheinrichtung mit IP-Kurzwahlfunktionen. Das HCD868 (80) TSDL von TCL Communication hat Speichermöglichkeiten für bis zu 89 Rufnummern sowie eine 32-fache Wahlwiederholung. Das Gerät mit dualem FSK- und DTMF-System bietet die

Auswahl aus neun Klingeltönen, Anruferidentifizierung mit Sprachdurchsage sowie eine IP-Wählfunktion.

Die FOB-Preise für Lautsprecher-telefone reichen von 30 bis 50 USD pro Stück. Das Modell HCD185-6 von Qiaoxing Telecommunication wird zum Preis von 48 USD pro Stück angeboten. Qiaoxing Telecommunication beabsichtigt, seine Festkosten für VoIP-Software zu senken, wodurch das Unternehmen erwartet, auch die Stückkosten weiter senken zu können. ☺



The dual-system FSK and DTMF unit has nine selectable melody ring tones, caller ID with voice announcement and a three-group IP dialing function.

FOB quotes for speakerphones range from 30 USD to 50 USD per unit. Qiaoxing Telecommunication's HCD185-6 is offered at 48 USD per unit. Qiaoxing Telecommunication plans to spend its fixed costs on VoIP software, which the company expects will further decrease unit cost. ☺

Huizhou Fast Facts

BIP (USD): 8,29 Milliarden

BIP pro Kopf (USD): 2,862

Durchschnittseinkommen (USD): 1,748

Exporte (USD): 8,739 Milliarden

Importe (USD): 7,896 Milliarden

Huizhou ist eine der großen Industriestädte in Guangdong. Sie trägt ihren Namen Huizhou seit der Ming Dynastie (960-1279 v. Chr.) und wurde 1958 als Stadt anerkannt. Huizhou ist ein Importhafen und ein Industriezentrum im Dongjiang-Tal mit Fokus auf Elektronik, Textilien, Medizin, Zuckerraffination, Nahrungsmittelherstellung, Getränke, Kunststoffe und Feinmechanische Geräte.

Huizhou Fast Facts

Land area (sqkm): 180,000

Area (sqkm): 11,300

GDP (USD): 8.29 billion

Per capita GDP (USD): 2,862

Average wage (USD): 1,748

Exports (USD): 8.739 billion

Imports (USD): 7.896 billion

Huizhou is one of the major industrial cities of Guangdong. It has been called Huizhou since the Ming Dynasty (960-1279 AD) and recognized as a city in 1958. Huizhou is an entry port and an industrial center in the Dongjiang Valley, with focus on electronics, textile, medicine, sugar refining, food processing, beverage, plastics and precision machinery.

Neuer Service für kleine und mittlere Importfirmen

New Service for Small and Medium Size Importers

Global Sources stellt kleinen und mittleren Importfirmen eine neue Online-Plattform (www.GlobalSourcesDirect.com) zur Verfügung. Diese Plattform bietet die Möglichkeit, direkt bei chinesischen Herstellern bedarfsgerechte Mengen zu Preisen einzukaufen, wie sie sonst nur großen Importeuren eingeräumt werden. Nach Angaben des Business-to-Business-(B2B)-Unternehmens umfasst das Sortiment Audioproducte und -zubehör, Autozubehör, Kosmetik- und Körperpflegeprodukte, Modeaccessoires, Com-

puterzubehör sowie Sportbekleidung und -geräte. „Durch die Vereinfachung von Direktimporten hilft Global Sources Direct einer völlig neuen Käufergruppe, direkt in China einzukaufen. Dadurch eröffnen wir auch chinesischen Herstellern neue Vertriebsmöglichkeiten, indem wir ihnen dabei helfen, profitabler an Kunden zu verkaufen, die nur kleine Produktmengen abnehmen können“, sagt Peter Zapf, stellvertretender Vorstandsvorsitzender von Global Sources. ☺

Global Sources offers a new online platform (www.GlobalSourcesDirect.com) to small and medium size importers who want to buy directly from original manufacturers in China at prices usually available only to big importers and at a volume suitable for small sellers. According to the business-to-business (B2B) media company the product range includes audio products and accessories, auto accessories, beauty and personal care, fashion accessories, PC accessories, and sporting gear and equipment. "Global Sources Direct is

helping a whole new group of buyers to buy direct from China by simplifying the direct importing experience. We are also opening new sales opportunities for China manufacturers by assisting them to sell to lower volume buyers more profitably", says Peter Zapf, Vice President at Global Sources. ☺



GPS eröffnet neues Büro in Shanghai

GPS Opens New Office in Shanghai

Article: Wilfried Krokowski Global Procurement Consulting

Pünktlich zum chinesischen Jahr des Hundes war es soweit: GPS hat die Arbeit in seinem neuen Büro in Shanghai aufgenommen. Die Büros in Pudong und Puxi wurden zu klein. Das neue Büro befindet sich im 24. Stock der Shanghaier Börse im Finanzzentrum von Pudong. Bereits im vergangenen Jahr hat GPS ein neues Einkaufsbüro in Ningbo eröffnet. Daneben unterhält es noch Büros in Guangzhou und Singapore.

Die Eigenschaften des Jahr des Hundes sind sehr eng verbunden mit den Zielen und dem Charakter der GPS-Mitarbeiter: Menschen, die im Jahre des Hundes geboren sind, haben viele Eigenschaften, die in China als besonders positiv angesehen werden, wie zum Beispiel Loyalität, Ehrlichkeit, Freundlichkeit, Zuverlässigkeit und Verschwiegenheit. Seit der Gründung von GPS im Jahr 1996 haben sich die Aufgaben we-

sentlich erweitert: Dienstleistungen im Bereich Sourcing, Beschaffungsmarktforschung, Lieferantensuche, -management und -auditierung, Auftragsverfolgung und -abwicklung, Logistikunterstützung, Qualitätsinspektionen, Verschiffungsfreigaben und die Suche nach Kooperationspartnern sind heute die Hauptaufgaben. Ein weiterer Fokus ist die Unterstützung von mittelständischen Unternehmen beim Aufbau von neuen Produktionsstätten und Vertriebskanälen in Asien. Die Koordination dieser Aktivitäten erfolgt über die GPS-Büros in Deutschland (Hann. Münden, Hamburg und Bad Waldsee). Die operativen und administrativen Tätigkeiten wickeln die Mitarbeiter in Asien ab.

GPS erweitert Dienstleistungen

Um den gestiegenen Anforderungen der Kunden Rechnung zu tragen, haben GPS und seine Partner ihr Dienstleistungsspektrum wie folgt erweitert: ►

Areas of GPS competence

- Optimising purchases by means of global sourcing
- Drawing up portfolios on products and suppliers
- Sourcing in Asia
- Procurement market research
- Market analysis
- Supplier management and qualification regarding Asian suppliers
- Taking overall care of purchases in Asia (completion of orders, quality control, compliance with delivery dates)
- Price and contract negotiations (contract management)
- Support for target costing and redesign or engineering programmes
- Elaboration and conversion of logistics solutions (for instance synchronised supplier production processes)
- Trouble shooting
- Supplier audits and source inspections

It happened just as the Chinese Year of the Dog came around: GPS started operating from its new office in Shanghai, after the offices in Pudong and Puxi became too small. The new office is on the 24th floor of the Shanghai Stock Exchange in the financial district of Pudong. Already last year GPS opened a new purchasing centre in Ningbo. In addition, it also operates further offices in Guangzhou and Singapore.

and searching for co-operation partners. Another focus area is the support of medium-sized enterprises for developing new production localities and commercial channels in Asia. These activities are co-ordinated from the GPS offices in Germany (Hann. Münden, Hamburg and Bad Waldsee). Employees in Asia execute operational and administrative tasks.

GPS expands service delivery

To cater for the increasing demands of clients GPS and its partners have expanded their range of services as follows:

- Analysis of potential and strategic business advice
- Drafting and implementing new production and business structures in Asia, including the necessary analysis of the relevant locality
- Project management
- Support and execution of engineering projects ►

Kompetenzen von GPS

- Einkaufsoptimierung durch Global Sourcing
- Erstellung von Produkt- und Lieferantenportfolios
- Sourcing in Asien
- Beschaffungsmarktforschung
- Marktanalysen
- Lieferantenmanagement und -qualifizierung der asiatischen Lieferanten
- Gesamtbetreuung des Einkaufs (Auftragsabwicklung, Qualitätskontrolle, Terminverfolgung) in Asien
- Preis- und Vertragsverhandlungen (Contract Management)
- Unterstützung bei Target Costing und Re-Design-/Engineering-Programmen
- Erarbeitung und Umsetzung von Logistiklösungen (zum Beispiel produktionssynchrone Anlieferverfahren)
- Trouble Shooting
- Lieferantenaudits und Source Inspections

The characteristics of the Year of the Dog closely mirror the aims and the character of GPS employees. People who are born in the Year of the Dog have many attributes that are highly rated in China, such as for instance loyalty, honesty, friendliness, dependability and discretion. Since the establishment of GPS in 1996 its services have expanded considerably: Its main tasks nowadays are service delivery as regards sourcing, procurement market research, identification, management and auditing of suppliers, follow-up and completion of orders, logistics support, quality inspections, release of shipments



Global Procurement Consulting

Wilfried Krokowski - Executive Director
 Haegerstieg 49
 34346 Hann. Münden
 Germany
 Phone: +49 (0) 5541/31-220
 Fax: +49 (0) 5541/31-231
 krokowski@gps-logistics.com
 www.gps-logistics.com

Die Aufgaben haben sich wesentlich erweitert. The services have expanded considerably.

- ▼
 - Potenzialanalysen und strategische Unternehmensberatung
 - Konzeption und Implementierung neuer Produktions- und Vertriebsstrukturen in Asien einschließlich der notwendigen Standortanalyse
 - 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
 - Projekte im Maschinen- und Anlagenbau
- ▼
 - Putting in place supply chain management networks between Asian suppliers and European clients
 - Searching for and taking care of Asian partner firms
 - Projects in manufacturing machines and building installations

Partner



Armin Rohde
 Leiter Materialwirtschaft
 Pfannenberg Elektro-Spezialgerätebau
 GmbH, Hamburg
 Leader Material Economy
 Pfannenberg Special Electronic Apparatus
 Builders Co., Hamburg

„Gerade für mittelständische Unternehmen ist eine Präsenz in Asien ein absolutes Muss, um die dortigen Beschaffungs- und Vertriebsmärkte erfolgreich zu erschließen. Der Aufbau einer eigenen Organisation ist aufwendig und mit sehr viel Risiko verbunden. Zudem ist die Fluktuation bei den asiatischen Mitarbeitern sehr hoch. Wir haben uns daher bereits vor einigen Jahren entschieden, in Asien mit einem kompetenten und vertrauensvollen Dienstleister zusammenzuarbeiten. GPS hat uns hierbei von Anfang an die richtige Unterstützung gegeben.“

„A presence in Asia is an absolute must for medium-sized enterprises to successfully open the procurement and business markets there. Building up one's own organisation is costly and prone to many risks. In addition there is a very high turnover amongst Asian employees. That is why we decided a few years ago already to co-operate in Asia with a competent and dependable service provider. In this respect GPS has given us the necessary support right from the start.“

CONTITECH
 VIBRATION CONTROL

Ziegler

Mubea
 engineering for mobility

GARDENA

KIRCHHOFF
 TECH. SPEZ.

WESSEL-WERK

eppendorf

MEYRA
 Die Motoren.

PHOENIX CONTACT

KRONES

DORMA

Pfannenberg
 ELECTRIC TECHNOLOGY FOR BUILDINGS

BEUMER

Miele

E+

P

Incoterms

local global

Die Incoterms, herausgegeben von der Internationalen Handelskammer (International Chamber of Commerce - ICC), Paris, sind Regeln für die Auslegung der handelsüblichen Vertragsformeln. Die zur Zeit geltenden Incoterms 2000 regeln einheitlich die Vertrags- und Lieferbedingungen für den Außenhandel und werden von den nationalen Gerichten anerkannt.

Sie haben jedoch keinen Gesetzesstatus, müssen also in den entsprechenden Vertrag aufgenommen werden. Wichtige Fragen im Außenhandel, wie zum Beispiel „Wer zahlt den Transport?“ oder „Wer trägt wann welches Risiko?“ können mit Hilfe der Incoterms geklärt werden. Sie sind unterteilt in C-, D-, E- und F-Klauseln. ☉

Incoterms are published by the International Chamber of Commerce (ICC) in Paris as directives for the interpretation of terms in commercial contracts. Incoterms 2000, the directives which are currently valid, govern the contract and delivery conditions for foreign trade and are accepted by national courts. However, they have no statutory status and should therefore be written into a contract. Important

questions on foreign trade, such as “Who pays the transport?” or “Who bears which risk?” can be clarified with the help of Incoterms. They are subdivided in C, D, E and F clauses. ☉

Gruppe E Abholklausel	EXW	ab Werk	Ex Works
Gruppe F Haupttransport vom Verkäufer nicht bezahlt	FCA FAS FOB	frei Frachtführer frei Längsseite Seeschiff frei an Bord	Free Carrier Free Alongside Ship Free On Board
Gruppe C Haupttransport vom Verkäufer bezahlt	CFR CIF CPT CIP	Kosten und Fracht Kosten, Versicherung und Fracht frachtfrei frachtfrei, versichert	Cost and Freight Cost, Insurance and Freight Carriage Paid To Carriage and Insurance Paid To
Gruppe D Ankunftsklauseln	DAF DES DEQ DDU DDP	geliefert Grenze geliefert ab Schiff geliefert ab Kai geliefert unverzollt geliefert verzollt	Delivered At Frontier Delivered Ex Ship Delivered Ex Quai Delivered Duty Unpaid Delivered Duty Paid

Preise und Indizes Prices and Indices

Energiekosten verteuern Importe weiterhin Energy Costs Drive Import Prices Ever Higher

local global

Die Einfuhrpreise erhöhten sich im Januar 2006 – wie schon im Dezember 2005 – um 6,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Das teilt das Statistische Bundesamt, Wiesbaden, mit und macht dafür, wie schon in den Vormonaten, im Wesentlichen die gestiegenen Energiepreise verantwortlich.

Diese hätten sich im Vergleich zum Januar 2005 nahezu verdoppelt. Für Rohöl hätten die Importeure 54,3 Prozent mehr bezahlen müssen, für Mineralölzeugnisse seien die Preise um 52,2 Prozent gestiegen. Insbesondere Motorenbenzin sei teurer geworden (plus 54 Prozent). Der Einfuhrpreisindex ohne Erdöl und Mineralölzeugnisse sei

im Januar 2006 um 2,9 Prozent höher als im Vorjahr gelegen.

Auch bei folgenden Gütern haben die Statistiker höhere Preise festgestellt: Eisenerze (plus 68,8 Prozent), Rohkupfer (plus 63,3 Prozent), Rohkaffee (plus 30,1 Prozent), Nicht-Eisen-Metallerze (plus 25,1 Prozent) und Rohaluminium (plus 23,7 Prozent). Billiger als vor einem Jahr seien dagegen unter anderem elektronische Bauelemente (minus 20,3 Prozent) und Datenverarbeitungsgeräte und -einrichtungen (minus 17,2 Prozent) gewesen.

Gegenüber Dezember 2005 stieg der Einfuhrpreisindex um 0,9 Prozent, teilt die Behörde weiter mit. Die Einfuhr von Erdgas sei im Vormonatsvergleich ►

The index of import prices was up 6.8 per cent in January 2006 – after a similar rise in December 2005 – from the same month last year, announced the Federal Statistical Office (FSO) in Wiesbaden. The FSO said higher energy prices were the main culprit behind the rise in January – as it was in December 2005.

Energy prices have almost doubled in the twelve months to January 2005. Importers had to pay 54.3 per cent more for crude oil, while prices of mineral oil certificates jumped by 52.2 per cent in the same period. Especially petrol for automobiles became very expensive (plus 54 per cent). When the

prices of crude oil and mineral oil certificates are stripped out of the index of import prices, the rise from January 2005 to the same month this year was a more modest 2.9 per cent.

The statisticians also noted price rises among the following goods: Iron ore (plus 68.8 per cent), raw copper (plus 63.3 per cent), raw coffee (plus 30.1 per cent), non-iron metal ore (plus 25.1 per cent) and raw aluminium (plus 23.7 per cent). Cheaper than a year ago were, among others, electronic building elements (minus 20.3 per cent) and data processing equipment and devices (minus 17.2 per cent).

From December 2005 to January 2006 the index of import prices rose by ►

Elektronische Bauelemente sind billiger geworden.
Electronic building elements have become cheaper.

▼ wieder teurer geworden (plus 6,1 Prozent). Ebenso Mineralölerzeugnisse (plus 5,5 Prozent), nachdem die Preise in den Vormonaten gesunken waren (minus 0,1 Prozent im Dezember, minus 10,4 Prozent im November und minus 3,2 Prozent im Oktober 2005). Im Gegensatz dazu hätte sich der Preisanstieg bei Rohkaffee, bei Rohaluminium und bei Rohkupfer verlangsamte. ☺

▼ 0.9 per cent, the FSO said. The import of natural gas became more expensive in the course of the month (plus 6.1 per cent). That was also the case with mineral oil certificates (plus 6.1 per cent), after price drops in October (minus 3.2 per cent), in November (minus 10.4 per cent) and in December (minus 0.1 per cent). In contrast, prices of raw coffee, raw aluminium and raw copper rose at a slower rate. ☺

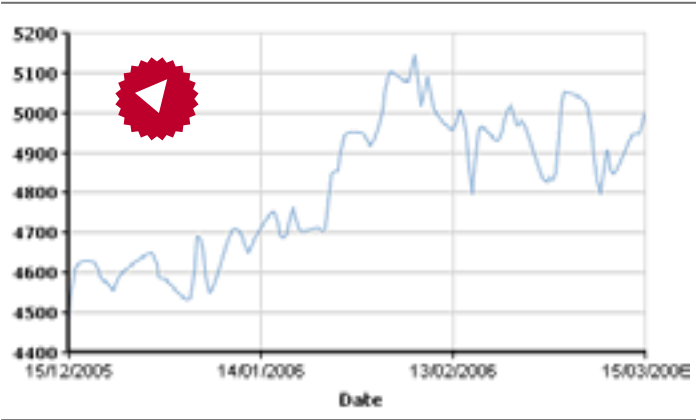
Einfuhrpreisindex *Index of import prices*

Source: Statistisches Bundesamt



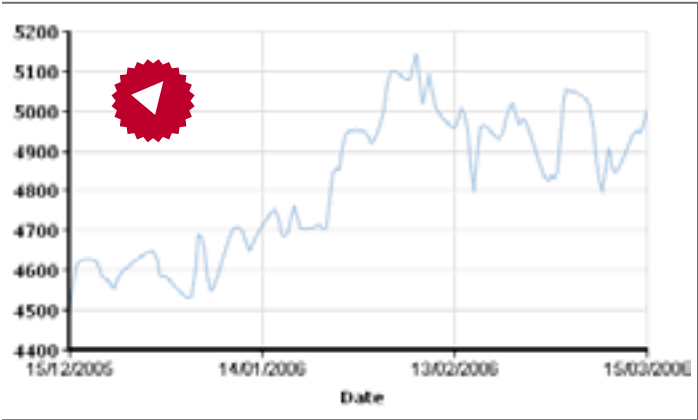
Zinc - Cash buyer (in USD/metric ton)

Source: LME



Copper - Cash buyer (in USD/metric ton)

Source: LME



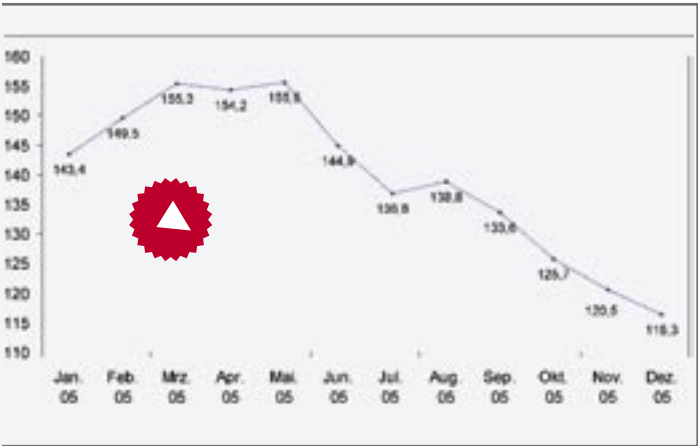
Asian Stainless Steel Price Index
Cold Rolled Coil 304

Source: LME



Asian Carbon Steel Product Price Index
Cold Rolled Coil

Source: LME



Asien: Veranstaltungen zur Außenwirtschaft

Asia: Foreign Trade Events

Starttermin	Endtermin	Ort	Thema	Veranstalter	Link
19.04.06	21.04.06	Tokio	FPD Manufacturing Technology Expo (FINETECH)	Bundesmessebeteiligung	www.auma.de
19.04.06	21.04.06		Techno-Frontier 2006	Baden-Württemberg	event.bw-i.de
21.04.06	24.04.06	Hongkong	Hong Kong Houseware Fair	Bundesmessebeteiligung	www.auma.de
23.04.06	01.05.06	Chongqing	Unternehmerreise nach Zentral-China (Nanchong, Chengdu)	BMW	www.eastbridge.de
24.04.06	28.04.06	Hannover	Branchen- und Export-Forum Erneuerbare Energien	dena	www.exportinitiative.de
24.04.06		Ludwigshafen	Erfolg in China	IHK Ludwigshafen Pfalz	www.veranstaltungen.ihk.de
24.04.06	27.04.06	New Delhi	Unternehmerreise Medizin, Pharma & Gesundheit	Bayern	www.bayern-international.de
24.04.06	28.04.06	Hannover	Unternehmerdelegation aus Indien auf der Hannover-Messe	AiF	www.intec-online.net
24.04.06		Hannover	Indo-German Business Summit	APA	www.bdi-online.de
25.04.06	28.04.06	Peking	China Glass	Bundesmessebeteiligung	www.auma.de
25.04.06	26.04.06	Stuttgart	China Automobil Zulieferer Synergiebörse	Sonstige	www.forum-china.de
25.04.06	28.04.06	Singapur	Food & Hotel Asia	CMA	www.cma.de
25.04.06	28.04.06	Singapur	FHA Food & Hotel Asia	Bundesmessebeteiligung	www.auma.de
26.04.06	29.04.06	Shanghai	Chinaplas	Bundesmessebeteiligung	www.auma.de
26.04.06		Köln	Indien aus erster Hand	IHK Köln	www.ihk-koeln.de
26.04.06	28.04.06	Kuala Lumpur	Messebesuch der 11th Southeast Asian Healthcare Show 2006	IHK Nord Westfalen Münster	www.ihk-nordwestfalen.de
27.04.06	30.04.06	Bangkok	Aseanwood / Furnitech / Woodtech	Bundesmessebeteiligung	www.auma.de
28.04.06	01.05.06	Hongkong	Hong Kong Gifts & Premium Fair	Bundesmessebeteiligung	www.auma.de
02.05.06		Nürnberg	Absatzmarkt China - Vertriebsaufbau und Zertifizierung (CCC)	IHK Nürnberg	www.nuernberg.ihk.de
02.05.06	04.05.06	New Delhi	ICON INDIA - International Construction Exhibition	Sachsen	www.sachsen.de
03.05.06	07.05.06	Kuala Lumpur	MTA - The International Exhibition on Precision Engineering, Machine Tools and Metalworking Technology	Bundesmessebeteiligung	www.auma.de
04.05.06		Koblenz	Ländertag "Tiger Economies" Hongkong, Singapur, Südkorea, Taiwan	IHK Koblenz	www.ihk-koblenz.de
05.05.06		München	Asien: Sicher für Geschäftskontakte	IHK München	www.ihk-muenchen.de
07.05.06	16.05.06	Shanghai	Markterkundungsreise China (Wuxi, Peking)	IHK Mittlerer Niederrhein	www.krefeld.ihk.de
09.05.06		Düsseldorf	„Go Greater China“ - Beratungstag	IHK Düsseldorf	www.ihk-duesseldorf.de
10.05.06	17.05.06	Shanghai	Unternehmerreise China Werkzeugbau	Sonstige	www.forum-china.de
10.05.06	14.05.06	Bangkok	INTERMACH	Bundesmessebeteiligung	www.auma.de
11.05.06		Essen	Interkulturelles im Fernen Osten	IHK Essen	www.veranstaltungen.ihk.de
15.05.06		Wuppertal	Internationales Produkthaftungsrecht unter besonderer Berücksichtigung der Produktion in China	Bundesverbandbetriebliche Weiterbildung	www.taw.de
15.05.06	19.05.06	Frankfurt/Main	Unternehmerdelegation aus Indien zur Achema	AiF	www.intec-online.net
16.05.06	19.05.06	Peking	BEIJING ESSEN WELDING International Welding and Cutting Fair	Bundesmessebeteiligung	www.auma.de
17.05.06		Braunschweig	Erfolg in China: So geht's Beim Verkaufen - Einkaufen - Produzieren	IHK Braunschweig	www.braunschweig.ihk.de
17.05.06		Kassel	Produktzertifizierung in China	IHK Kassel	www.veranstaltungen.ihk.de
18.05.06		Braunschweig	Erfolg in China: Managementstrategien erkennen und anwenden	IHK Braunschweig	www.braunschweig.ihk.de
18.05.06	20.05.06	Kobe	IJK Schmuckmesse	Bundesmessebeteiligung	www.auma-messen.de



Quelle: ixpos - Das Außenwirtschaftsportal · Weitere Terminhinweise: www.ixpos.de

Messen in Asien: die kommenden Events

Exhibitions in Asia: the Upcoming Events

Datum	Country/City Name of the Fair		
		02.05.-04.05.06	Indien/New Delhi III - Interiors International India
Mai 06	China (VR)/Peking Agro-Foodtech China - International Exhibition for Agriculture, Animal Breeding and Food Processing	03.05.-07.05.06	Malaysia/Kuala Lumpur MTA - The International Exhibition on Precision Engineering, Machine Tools and Metalworking Technology
Mai 06	China (VR)/Peking CALM EXPO - International Exhibition of Pro Audio, Light, Music & Technology	03.05.-07.05.06	Taiwan/Taipei Manufacturing Taipei (Taipei Automat) - International Automation & Precision Machinery Show
Mai 06	China (VR)/Peking CHITEC (formerly CBHT) - China Peking Internationale High-Tech Expo	03.05.-07.05.06	Malaysia/Kuala Lumpur Metaltech Malaysia - International Machine Tool, Metal Forming, Surface & Heat Treatment, Sub-Contracting and Foundry, Welding & Precision Engineering Exhibition
Mai 06	China (VR)/Hongkong/SVR COMPUTER - International Computer Expo for Asia	04.05.-08.05.06	Indien/Mumbai (Bombay) IJJS - India International Jewellery Show
Mai 06	Kasachstan/Almaty CONSUMER EXPO KAZAKHSTAN + KAZDOMTec - Internationale Konsumgüterausstellung	05.05.-07.05.06	Thailand/Bangkok ISPA ASIA PACIFIC - International Spa Resorts, Health Care Products, Equipment, Accessories & Essentials Exhibition
Mai 06	China (VR)/Dalian Dalian Fair - China Dalian Import & Export Commodities Fair	08.05.-10.05.06	Japan/Tokyo Beautyworld Japan (former Esthe & Cosmetic Expo) - International Trade Fair for Cosmetics, Perfumery, Toiletries, Hairdressers and Health Care
Mai 06	China (VR)/Shanghai IMECE China - Internationale Messe und Konferenz für die Hafentechnik	08.05.-12.05.06	China (VR)/Shanghai DIE & MOULD CHINA - International Exhibition on Die & Mould Technology & Equipment
Mai 06	Japan/Osaka INTEX FESTA	08.05.-12.05.06	Afghanistan/Kabul Investing in Afghanistan: A Fresh Perspective - International Conference and Exhibition on Investment in Afghanistan
Mai 06	China (VR)/Nanjing JiangsuTex - Multinational Exhibition for Textile, Silk and Garment Machinery	09.05.-12.05.06	Pakistan/Karachi FOODTECH Pakistan - International Food, Equipment & Technology Exhibition
Mai 06	Korea (Republik)/Seoul KEPES - Korea Electronic Parts & Equipment Show	09.05.-11.05.06	China (VR)/Hongkong/SVR Restaurant & Bar
Mai 06	China (VR)/Shanghai Marine Port China - Internationale Fachmesse für Hafen- und Wasserwegbau, Schiffbauindustrie und Transport	09.05.-11.05.06	Singapur SEMICON Singapore
Mai 06	China (VR)/Peking NRE - China International Renewable Energy Equipment & Technology Exhibition and Conference	10.05.-13.05.06	Thailand/Bangkok Automechanika Thailand - Thailand International Trade Fair for Automotive Parts, Equipment and Service Suppliers
Mai 06	China (VR)/Shanghai PACKTECH & FOODTECH - Packaging and Food Processing International Exhibition	10.05.-13.05.06	Korea (Republik)/Seoul EXPO COMM Wireless Korea - Ausstellung für Telekommunikation, Computer und drahtlose Technologien
Mai 06	China (VR)/Peking PRINT EXPO - International Printing Equipment and Materials Exposition	10.05.-14.05.06	Thailand/Bangkok INTERMACH - International Exhibition of Metalworking, Machine Tools & Industrial Machinery
02.05.-04.05.06	Indien/New Delhi HIH Hospitality International India - Internationale Fachmesse für Hotelausrüstung, Raumgestaltung, Hotelbedarf, Dekor	11.05.-13.05.06	China (VR)/Shanghai IAC, TME & Sensor
02.05.-04.06.3006	Indien/New Delhi ICON - India International Construction and Contracting Exhibition	12.05.-14.05.06	Korea (Republik)/Seoul SIDEX - Seoul International Dental Exhibition

Die Datenbank des Ausstellungs- und Messeausschusses der Deutschen Wirtschaft e.V. (AUMA) enthält mehr als 5.000 Profile internationaler Messeveranstaltungen. Der AUMA unterstützt damit Aussteller und Fachbesucher aus Deutschland. Detailinformationen unter www.auma.de.



The database of the Association of the German Trade Fair Industry contains more than 5,000 profiles of international exhibitions. It supports exhibitors and visitors from Germany. Find detailed information at www.auma.de.

14.05.-16.05.06	Philippinen/Manila BIO-Search - Southeast Asian Regional Conference and Exhibition on Natural and Herbal Products	17.05.-20.05.06	Kasachstan/Almaty KIHE - Internationale Medizin- und Dentalmesse
14.05.-16.05.06	Philippinen/Manila IFEX Philippines - International Food Exhibition Philippines	17.05.-20.05.06	Pakistan/Karachi POGEE - Pakistan Oil, Gas & Energy Exhibition
15.05.-17.05.06	Kasachstan/Almaty KazShoes Spring	17.05.-19.05.06	Kasachstan/Almaty Plastex Central Asia - Fachmesse für Kunststoffe und Kautschuk
15.05.-18.05.06	Korea (Demokratische Volksrepublik)/Pyongyang PITF - Pyongyang International Trade Fair	17.05.-19.05.06	China (VR)/Shanghai SCSL - International Fair of Smart Cards and Smart Labels
15.05.-18.05.06	China (VR)/Peking World of Concrete Asia / Conexpo Asia - Ausstellung und Konferenz über Beton-Bauten	17.05.-21.05.06	Thailand/Bangkok THAIFEX - World of Food Asia - Fachmesse für die Lebensmittel-Industrie
16.05.-19.05.06	China (VR)/Peking BEIJING ESSEN WELDING - International Welding and Cutting Fair	17.05.-19.05.06	Aserbaidshjan/Baku TransCaspian - Azerbaijan International Transport & Logistics Exhibition
16.05.-19.05.06	China (VR)/Kanton CERAMICS CHINA - International Ceramics Industry Exhibition	18.05.-21.05.06	China (VR)/Shenzhen DMC - Digital Medium Technology China
16.05.-19.05.06	Vietnam/Hochiminh City IIME - International Industrial Machinery Exhibition	18.05.-20.05.06	China (VR)/Kanton FDC China - China International Fair for Food and Drink
16.05.-19.05.06	Korea (Republik)/Daegu KORTEX - Korea International Textile Machinery Exhibition	18.05.-20.05.06	Japan/Kobe IJK - International Jewellery Fair
16.05.-18.05.06	Usbekistan/Taschkent OGU - Oil & Gas Uzbekistan - Tashkent International Oil & Gas Show	18.05.-21.05.06	China (VR)/Shanghai International Jewellery Fair (formerly Shanghai Jewel)
16.05.-19.05.06	Vietnam/Hochiminh City Vietnam Plastics Fair - International Exhibition on Plastics Technology Product and Raw Material	18.05.-21.05.06	Korea (Republik)/Seoul PHOTO & IMAGING/OPTICS - International Photo & Imaging/Optics Industry Show
17.05.-19.05.06	Kasachstan/Astana AstanaBuild - Internationale Fachmesse für Bau- und Innenausbau	18.05.-20.05.06	China (VR)/Kanton PPI China - China International Fair for the Food & Drink Processing and Packaging Industry
17.05.-19.05.06	China (VR)/Shanghai Bakery China - Internationale Fachmesse für das Bäcker- und Konditorenhandwerk in China	19.05.-22.05.06	Taiwan/Taipei AMPA - International Auto & Motorcycle Parts & Accessories
17.05.-19.05.06	Japan/Tokyo Bio Expo Japan	23.05.-26.05.06	China (VR)/Shanghai International Building & Construction Trade Fair
17.05.-19.05.06	China (VR)/Kanton Broadcast Networking & EXPO COMM China South - International Telecommunications Exhibition and Conference	23.05.-26.05.06	Korea (Republik)/Seoul KOBA - International Broadcast, Audio & Lighting Equipment Show
17.05.-19.05.06	Japan/Tokyo Business Show Tokyo	23.05.-26.05.06	China (VR)/Shanghai Kitchen & Bath China - Fachmesse für Küchen- und Badausstattung
17.05.-20.05.06	Georgien/Tiflis CaucasusBuild - Internationale Ausstellung für die Bauindustrie, Haushaltstechnik, Haus & Garten, Dekorationsmaterialien	23.05.-26.05.06	China (VR)/Kanton Machinery South China - International Machinery & Mould Exhibition
17.05.-19.05.06	Japan/Tokyo INTERPHEX JAPAN - International Pharmaceutical, Cosmetic and Detergent Manufacturing Technology Expo	23.05.-26.05.06	Japan/Tokyo N-EXPO - Neue Umweltmesse
		23.05.-26.05.06	China (VR)/Kanton Plastics South China - South China Plastics Exhibition

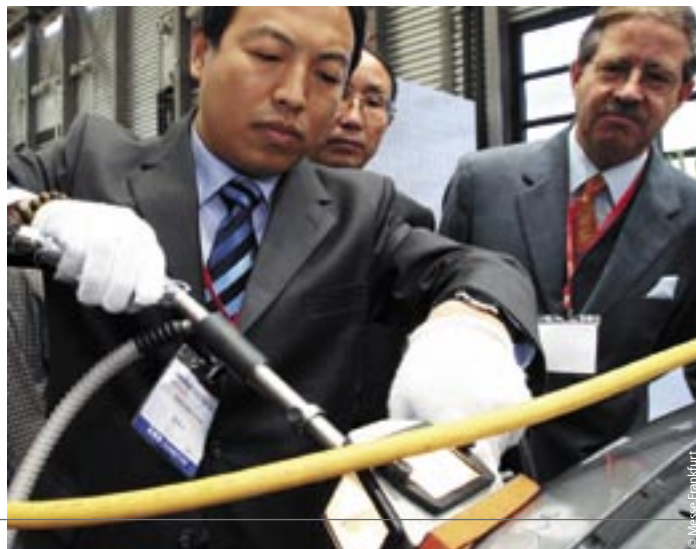
Königreich will Detroit Asiens werden

Kingdom Wants To Be Asia's Detroit

Automechanika kommt nach Thailand

Automechanika Makes Debut in Thailand

local global



Alle großen Autobauer haben Montagewerke in Thailand. All the big manufacturers have assembly plants in Thailand.

Thailand ist der größte Fahrzeugproduzent Südostasiens. Das Königreich will das Detroit Asiens werden. Es bietet PKW-Herstellern Steuervergünstigungen an und investiert verstärkt in neue Straßen sowie moderne Technologie zur Autoproduktion. Das Ziel lautet, die Fertigung bis 2010 auf 1,8 Millionen pro Jahr zu verdoppeln. Vor diesem Hintergrund veranstaltet die Messe Frankfurt (HK) Ltd. vom **10. bis 13. Mai 2006** zum ersten Mal die „Automechanika Thailand – Thailand International Trade Fair for Automotive Parts, Equipment and Service Suppliers“ in **Bangkok**.

„Die ‚Automechanika‘ kommt zum richtigen Zeitpunkt nach Südostasien. Die Chancen für Autohersteller sind hier riesig“, sagt Katy Lam, Direktorin der Messe Frankfurt in Hongkong. Nach Angaben des Veranstalters seien in den vergangenen Jahren etwa zehn Mrd USD ausländische Direktinvestitionen in die thailändische Autoindustrie geflossen. Ford, General Motors, DaimlerChrysler, Toyota und Nissan, alle großen Autobauer, hätten Montagewerke in Thailand und nutzten den Standort als Plattform für den gesamten asiatischen Markt. ☉

Thailand is the biggest vehicle manufacturer in South-East Asia. The country wants to become the Detroit of Asia. It offers automobile manufacturers tax concessions and invests increasingly in new streets and modern technology for automobile production. The stated aim is to double vehicle production to 1.8 million units per year by 2010. Against this background Messe Frankfurt (HK) Ltd. will present the trade fair „Automechanika Thailand – Thailand International Trade Fair for Automotive Parts, Equipment and Service Suppliers“ in **Bangkok** for the first time from

10 to 13 May 2006. „The Automechanika comes to South-East Asia at the right time. Here the opportunities for automobile manufacturers are huge“, says Katy Lam, director of the Messe Frankfurt (HK) Ltd. in Hong Kong. According to the organiser, foreign direct investment of about ten billion USD was made in the automobile industry of Thailand in the past few years. Ford, General Motors, DaimlerChrysler, Toyota and Nissan, all the big manufacturers, have assembly plants in Thailand and use the location as a springboard to the whole Asian market. ☉

Wichtigste Schweißfachmesse im Reich der Mitte

Most important welding trade fair in the Middle Kingdom

Beijing Essen Welding & Cutting wächst

Beijing Essen Welding & Cutting Grows

local global

Die „Beijing Essen Welding & Cutting“ wächst weiter. Nach Angaben des Veranstalters, der Messe Essen, werden auf 40.000 Quadratmeter Ausstellungsfläche – 15 Prozent mehr als bisher – vom **16. bis 19. Mai 2006** über 500 Aussteller aus rund 20 Ländern und Regionen in **Beijing** ihr aktuelles Angebot rund um das Schweißen, Schneiden, Fügen, Trennen und Beschichten vorstellen. Für Anwender sei die Messe ideal, um Markttrends kennen zu lernen, Lieferanten zu finden und kostengünstig in Ausrüstung und

Geräte zu investieren. Während der Messe finden Konferenzen und Rahmenveranstaltungen, wie zum Beispiel das internationale Schweißtechnikforum über Stahlbau oder das China-Forum zur Schneidtechnik, statt. Die Messe, die abwechselnd in Beijing und Shanghai stattfindet, ist laut Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V. (AUMA) auf dem Gebiet des Schweißens und Schneidens führend in China. ☉

The trade fair Beijing Essen Welding & Cutting continues to grow. According to Messe Essen, organiser of the fair, more than 500 exhibitors from about 20 countries and regions in China will present their goods and services from **16 to 19 May 2006** in **Beijing** on more than 40,000 square metres exhibition space, which is 15 per cent more than last time. Displayed will be the latest in welding, cutting, joining, sawing and coating. For users of these goods and services the fair will be ideal for observing trends in the market, finding

suppliers and investing in equipment and appliances at reasonable prices. During the fair seminars and presentations will be held such as, for example, the international welding technique forum, where the topic building with steel will be discussed and the China Forum, where cutting technology will be the theme. According to the Association of the German Trade Fair Industry (AUMA) the fair, which rotates between Beijing and Shanghai, is the leading fair in China for the fields welding and cutting. ☉

PPI & FDC China 2006

Lebensmittel und Lebensmitteltechnologie aus Südchina

Foodstuffs and Foodstuff Technology from Southern China

local global

Die „PPI China“ und „FDC China“ finden vom **18. bis 20. Mai 2006** zum dritten Mal auf dem Chinese-Export-Commodities-Messegelände in der südchinesischen Metropole **Guangzhou** statt. Nach Angaben des Veranstalters, der in Stuttgart ansässigen Business Media China AG, konzentriert sich die „PPI China“ auf Verarbeitungs- und Verpackungsmaschinen und die „FDC China“ auf kulinarische Spezialitäten aus China und aller Welt. Dieses Konzept ermöglichte sowohl den Ausstellern als auch Einkäufern aller Sparten der Lebensmittelindustrie, ihre Geschäfte abzuwickeln und neue Kontakte zu knüpfen. Die Business media China AG erwartet etwa 300 Aussteller und 15.000 Besucher auf den beiden Messen.

Guangdong, mit der Hauptstadt Guangzhou, ist laut dem Stuttgarter Messeveranstalter das Zentrum der chinesischen Lebensmittelindustrie. Gut zehn Prozent aller in China produzierten Lebensmittel würden von dort stammen. Mit Wachstumsraten von jährlich 25 Prozent und einer Lebensmittelproduktion im Wert von mehr als 15 Mrd USD pro Jahr gehöre die südchinesische Provinz zu den wichtigsten Märkten der Lebensmittelindustrie. Damit ginge eine rasante Modernisierung chinesischer Getränke- und Lebensmittelhersteller einher. Allein 2005 hätten chinesische Unternehmen mehr als drei Mrd USD in neue Verarbeitungs- und Verpackungsmaschinen investiert. ☉

The fairs PPI China and FDC China will take place from **18 to 20 May 2006** for the third time at the Chinese Export Commodities exhibition centre in the south-Chinese metropolis of **Guangzhou**. According to the organiser, the Stuttgart-based Business Media China AG, the „PPI China“ is focussed on processing and packaging machines, while the „FDC China“ is focussed on culinary specialities from China and the world. This concept makes it possible for both exhibitors and buyers of all divisions of the foodstuffs industry to do business and make new contacts. Business Media China AG expects about 300 exhibitors and 15,000 visitors to come to the two fairs.

According to the trade fair organiser from Stuttgart, Guangdong and the capital city Guangzhou are the centres of the Chinese foodstuffs industry. About ten per cent of all foodstuffs produced in China, comes from this region. With an annual growth rate of 25 per cent and foodstuff production worth more than 15 billion USD per year, the south-Chinese province belongs to the most important markets of the foodstuffs industry. That has been accompanied by a fast modernisation of the Chinese beverages and foodstuff producers. In 2005 alone Chinese businesses invested more than three billion USD in new processing and packaging machinery. ☉

IFAT CHINA 2006

Frischer Wind für Chinas Energiebedarf

Fresh Breeze in China's Energy Need

local global

Sieben Prozent von Chinas Energiebedarf wird derzeit durch erneuerbare Energien gedeckt. Die Regierung will diesen Anteil bis 2020 auf 15 Prozent erhöhen und sucht daher ausländische Unternehmen, die in Chinas Windenergiesektor investieren sollen. Die „IFAT CHINA“ will dies unterstützen. Nach Angaben des Veranstalters, der Messe München GmbH, stellt die International Trade Fair for Environmental Protection vom **27. bis 30. Juni 2006** in **Shanghai** eine Plattform für Geschäftskontakte und Know-how-Transfer im Umweltschutzsektor dar. Neben der Windenergie stünden Lösungen zur Eindämmung von Abgasen im Verkehr, in der Indus-

trie sowie von Kraftwerken im Mittelpunkt – Die Olympischen Sommerspiele 2008 in Beijing sollen „grüne“ Spiele werden.

Das Messeangebot umfasst laut Messe München praxisorientierte Lösungen für die Bereiche Wasserversorgung, Abwasser, Abfallbeseitigung, Recycling, Luftreinhaltung, Umwelttechnologie und alternative Energiequellen. Neben der Windenergie stehe die Eindämmung von Abgasen im Verkehr, in der Industrie sowie von Kraftwerken im Mittelpunkt. Im Jahr 2004 hätten 252 Aussteller aus 17 und etwa 9.500 Besucher aus 69 Ländern an der „IFAT CHINA“ teilgenommen. ☉

At present China gets seven per cent of its energy need from renewable energy sources. The government wants to increase that number to 15 per cent by 2020 and is searching for foreign companies willing to invest in China's wind energy sector. The „IFAT CHINA“ will help with this task. According to Messe München GmbH, organiser of the International Trade Fair for Environmental Protection, to be held from **27 to 30 June 2006** in **Shanghai**, this fair will act as a platform for making business contacts and transferring know-how in the environmental protection sector. Apart from wind energy, solutions for the limitation of exhaust fumes and other emissions from traffic,

industry and power stations will have centre stage – because the Summer Olympic Games of 2008 in Beijing has been earmarked to become „the green Games“.

Included in the varied offering, practical solutions for the areas water purification, sewage, refuse disposal, recycling, air purification, environmental technology and alternative energy sources will be on view at the fair. Apart from wind energy, solutions for the limitation of exhaust fumes and emissions from traffic, industry and power stations will have centre stage. In 2004 a total of 252 exhibitors from 17 countries and about 9,500 visitors from 69 countries took part in „IFAT CHINA“. ☉

Unternehmerreise nach China

local global

Vom **10. bis 17. Mai 2006** führt FORUM CHINA in Zusammenarbeit mit dem Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) und der deutschen Auslandshandelskammer in China eine Unternehmerreise für Automobilzulieferer, die Werkzeugbaubranche und ihre Lieferanten nach China durch. Im Fokus der Reise steht laut FORUM CHINA der Besuch von Werkzeug- und Formenbauern im Großraum Shanghai, zum Beispiel in Hangzhou, Ningbo,

Kunshan und Taicang, sowie der Branchenmesse „Die & Mould China 2006“. Im Rahmenprogramm seien Gespräche bei dem chinesischen Werkzeugbauverband Die & Mould Industry Association, der Erfahrungsaustausch mit Branchenkennern vor Ort und mit Automobilzulieferern, die bereits Werke in China beziehen, vorgesehen. Darüber hinaus würden die Themen Sourcing in China, Lieferantenaudits sowie Qualitätssicherung und Lo-

Kontakt

FORUM CHINA

Claudia Barth

Telefon: 0221/310-9220

Telefax: 0221/310-9162

claudia.barth@forum-china.de

gistik in Workshops behandelt werden, die von lokalen Experten geleitet werden. ☺

Asien: Sicher für Geschäftskontakte

local global

Einen ersten Einblick in die kulturellen Unterschiede zwischen Ostasiaten und Deutschen will die Industrie- und Handelskammer (IHK) für **München** und Oberbayern in ihrem Seminar „Asien: Sicher für Geschäftskontakte“ am **5. Mai 2006** geben. Zielgruppe seien Geschäftsleute, die den Markteintritt in China planen, nach Asien reisen sollen oder mit asiatischen Geschäftspartnern verhandeln. Die Teilnehmer würden die

asiatische Kultur und das Kommunikationsverhalten kennen und verstehen lernen, für die kulturelle Dimension im Geschäftsleben sensibilisiert werden, kulturbewusste Strategien im Kontakt mit asiatischen Geschäftspartnern entwickeln, sich die eigenen Kulturfilter, „typisch deutsche“ Verhaltensmuster, bewusst machen sowie den Perspektivwechsel durch die Konfrontation mit konkreten Kulturstandards Chinas,

Kontakt

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Melanie Bott

Telefon: 089/5116-511

bott@muenchen.ihk.de

Koreas, Indiens, Japans und Singapurs üben. Die Teilnahmegebühr beträgt 160 EUR. ☺

China Sourcing & Production

local global

Der Beschaffungsmarkt China ist im Fokus vieler Unternehmen. In den vergangenen Jahren wurden verstärkt Vorleistungen aus China bezogen und Investitionen in Produktionsstätten zur Versorgung des chinesischen als auch europäischen Absatzmarktes getätigt. Das teilt das Centrum für Supply Management (CFSM), Estenfeld, mit und veranstaltet am **22. Mai 2006** in **Würzburg** unter fachlicher Leitung von Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky die „UPDATE: China Sourcing & Production“. Die Veranstaltung richte sich sowohl an Firmen, die schon in China tätig sind, als auch an

Unternehmen, die dort Fuß fassen wollen. Das China-Engagement werde aus zwei Blickwinkeln betrachtet: zum einen zur Versorgung einer deutschen Produktion und zum anderen zur Bedarfsdeckung einer chinesischen Fertigungsstätte. Im Mittelpunkt stünden konkrete Lösungsvorschläge für die Probleme im operativen Geschäft und somit auch zur Sicherung der langfristigen Profitabilität in China. Zielgruppe der Veranstaltung seien alle Verantwortlichen aus den Bereichen Einkauf, Produktion und Logistik sowie Geschäftsführer mittelständischer Betriebe. ☺

Kontakt

Centrum für Supply Management (CFSM), Estenfeld

Klaus Kohler

Telefon: 0931/312406

Klaus.Kohler@supply-markets.com

www.supply-markets.com

Unternehmer reisen nach Indien

local global

Bangalore ist weltweit bekannt als Standort der indischen IT-Industrie. Seit einigen Jahren entwickelt sich die Hauptstadt des Bundesstaates Karnataka auch zu einem Zentrum der Pharma- und Biotechnologiebranche. Das teilt die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF), Berlin, mit und bietet gemeinsam mit der Vereinigung Deutscher Biotechnologie-Unternehmen (VBU), Frankfurt am Main, und der BioRegion GmbH, Hannover, eine Unternehmerreise vom **6. bis 11. Juni 2006** zur „BangaloreBio“, der größten indischen Messe für Biotechnologie, sowie nach **Hyderabad** und **Pune** an. Das Angebot richtet sich an Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen und Forscher, die die Geschäftsmöglichkeiten auf dem indischen Markt entdecken wollen. ☺

Kontakt

Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen

„Otto von Guericke“ e.V. (AiF)

Berlin

Roman Blank

Telefon: 030/48163-470

Telefax: 030/48163-404

blankr@intec-online.net