

sourcing asia



Neue Strategien für
den globalen
Wettbewerb

Wo die Autoindustrie noch boomt

STRATEGIE

Keine Routine-Arbeit:
Datensicherheit mit China

TREND

Experten erwarten neues
Zeitalter der Globalität

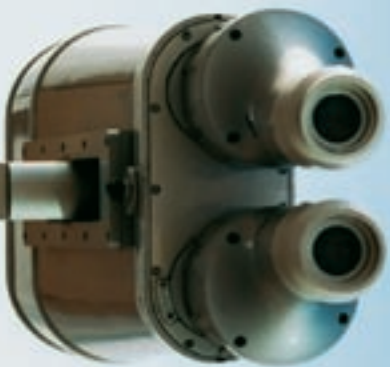
STEUERN

Gewinne optimal verteilen:
Holding-Standort Hongkong

PRAXIS

China-Trainings: Alte, neue
und neue alte Fettnäpfchen

FERNOST SO NAH UND FERNOST SO NAH UND FERNOST
DOCH SO DOCH SO DOCH SO



**BEST
ROAD
HAULLER
2007**

China rückt in Ihre nächste Nähe: Mit rund 1.200 Niederlassungen vor Ort und fast 20 Jahren Erfahrung auf dem chinesischen Markt erreichen Ihre Sendungen immer zuverlässig ihr Ziel – nicht umsonst wurde TNT wiederholt zum besten Straßentransporteur in Asien gewählt. Mehr unter: www.tnt.de/china



IT'S OUR BUSINESS
TO DELIVER YOURS.
www.tnt.de/china

投币1元
自动打开

Sprechen Sie mit uns, wir sind in Ihrer Nähe – überall. **0 18 05 – 700 900**
(14 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz; abweichende Preise aus Mobilfunknetzen möglich)

Asien und mehr



Liebe Leser, die Sommerpause haben wir für eine Veränderung bei der „sourcing_asia“ genutzt. Wir haben die Umfrage unter unseren Abonnenten ausgewertet.

„Unseren Lesern ist der globale Ausblick sehr wichtig: zum Beispiel Asien im direkten Vergleich mit Osteuropa.“

Hans Gäng Herausgeber

Schon diese Ausgabe geht auf Ihre Anregungen ein. Ehrlich gesagt: Wir hatten vermutet, dass Sie noch spezifischere Informationen zu Ihren Branchen erwarten würden. Wir hatten uns ja bereits auf nahezu individualisierte Ausgaben vorbereitet, die wir mit modernem Database-Publishing realisieren können. Alles gar nicht notwendig: Unsere Leser bestätigen auch nach vier Jahren den ursprünglichen Ansatz der „sourcing_asia“: Länderanalysen, Strategiediskussionen, Praxisbeispiele – also Anregungen für Ihre Aktivitäten in Asien – bleiben gefragt. Und das branchenübergreifend, quasi entlang der Wertschöpfungsketten. Wie zum Beispiel in dieser Ausgabe über die Automobilin-

dustrie. Unsere Umfrage hat deutlich gemacht, dass wir mit diesem Konzept vor allem die „Headquarters“ in Deutschland, Österreich und der Schweiz ansprechen. Den Lesern ist der globale Ausblick sehr wichtig: Asien in seiner Verflechtung, ja im direkten Vergleich mit Osteuropa – das war ein ganz wichtiger Leserwunsch, den wir im Heft unterbringen müssen. Die englischen Inhalte liefern wir Ihnen künftig online und in Form von Beilagen. Die diesmal beiliegende auto.world reflektiert zur IAA für Nutzfahrzeuge, wie sich die deutsche Industrie im globalen Wettbewerb um „grüne Antriebe“ positioniert. Wir freuen uns auf Ihr Feedback. ☺

IMPRESSUM

Herausgeber
local global GmbH
Marienstraße 5, D-70178 Stuttgart
Telefon: +49 711/225588-0
Fax: +49 711/225588-11

Redaktion
Stefan Brunner
Telefon: +49 711/225588-42
brunner@localglobal.de

Abonnement
Corinna Machau
Telefon: +49 711/225588-24
machau@localglobal.de

Layout Olga Lukomska
Titelfoto: BMW AG

Druck: R. Kuppinger GmbH, Weinstadt-Endersbach

ABONNEMENT

www.sourcing-asia.de

JAHRESABONNEMENT

Deutschland 166,00 Euro plus Mwst.
Europa 208,00 Euro plus Mwst.
Übersee 226,00 Euro plus Mwst.
Einzelpreis 15,00 Euro plus Versand

KOOPERATIONSPARTNER





„JEDER MIT JEDEM, ÜBERALL, UM ALLES“

10 Experten der Boston Consulting Group (BCG) erwarten ein Zeitalter der Globalität, welches das bisherige Globalisierungsmodell ablöst.

DER EUROPÄISCHE WEG

12 Die europäische Automobilindustrie muss neue Strategien entwickeln, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Ansatzpunkte gibt es einige.

NEWS



06 China bleibt attraktiv
Trotz gestiegener Kosten ist eine Produktion in der Volksrepublik weiter bedeutsam

06 Städte in Chinas Hinterland holen auf
Steueranreize und steigende Lebensqualität sorgen für einen Boom bei Direktinvestitionen

07 Gute Chancen in Südostasien
Rentabilität in der ASEAN-Region ist besser als in China

08 Einkauf im US-Dollarraum: Ungenutzte Potenziale
Die Hälfte der deutschen Unternehmen nutzt das Potenzial der aktuellen US-Dollarschwäche bislang noch nicht für ihren Einkauf

09 Business in Asien
Unternehmensnachrichten

TREND

10 „Jeder mit jedem, überall, um alles“
Experten der Boston Consulting Group (BCG) erwarten ein Zeitalter, welches das bisherige Globalisierungsmodell ablöst

12 Der europäische Weg
Die Automobilindustrie in Europa muss neue Strategien entwickeln, um im globalen Wettbewerb zu bestehen

17 Wo die Autoindustrie noch boomt
Betrachtet man die Dynamik der globalen Automobilproduktion lassen sich zwei Regionen als klare Gewinner erkennen: Asien und Osteuropa

20 Markt für Auto-Ersatzteile
OEMs und Wettbewerber aus Schwellenländern attackieren

22 Langfristiges Engagement
MANN+HUMMEL baut neues Werk in China

23 Joint Venture erweitert
Eberspächer setzt auf den indischen Markt

BRANCHE

STRATEGIE

24 Datensicherheit mit China
Was wie Routine aussieht, birgt möglicherweise große Probleme für Unternehmen



WO DIE AUTOINDUSTRIE NOCH BOOMT

17 Betrachtet man die Dynamik der globalen Automobilproduktion lassen sich zwei Regionen als klare Gewinner erkennen: Asien und Osteuropa.

DATENSICHERHEIT MIT CHINA

24 Was wie Routine aussieht, birgt möglicherweise große Probleme für Unternehmen.

STEUERN

- 28 **Gewinne optimal verteilen**
Für viele internationale Unternehmen hat es sich bewährt, ihre Investitionen in China über Hongkong zu tätigen

PRAXIS

- 31 **Alte, neue und neue alte Fettnäpfchen**
Viele Tipps, die man in interkulturellen China-Trainings hört, stehen für eine vergangene Epoche

PERSONAL GLOBAL

- 34 **„Lass uns eine Weile dort leben“**
Schon immer gingen Menschen ins Ausland, um Geschäfte zu machen, zu lernen oder um ein neues Leben zu beginnen
- 37 **Spezielle Trainingsstrategie für China**
Die Würth-Gruppe hat ein eigenes Trainingszentrum in Betrieb genommen
- 38 **Young Globalists gehört die Zukunft**
Innovative, kompetente sowie motivierte Mitarbeiter sind unverzichtbar für moderne Unternehmenskonzepte

SERVICE

- 39 BME-Termine
- 40 Preise und Indizes
- 42 Veranstaltungen zur Außenwirtschaft
- 44 Messen in Asien: die kommenden Events
- 46 Messe-News
- 50 Termine

China bleibt attraktiv

Eine Produktion in China ist nach wie vor attraktiv. Das geht aus der aktuellen „ChinaPoll“ hervor, eine von Deloitte & Touche gemeinsam mit dem Chinaforum Bayern alle zwei Monate durchgeführte Online-Meinungsumfrage.

Obwohl steigende Löhne, höhere Unternehmenssteuern und die Reduzierung des Vorsteuerabzugs für Exporte

aus China für einen Anstieg der Produktionskosten ausländischer Unternehmen in der Volksrepublik sorgen, ver-

treten 77 Prozent der Teilnehmer die Ansicht, dass eine Produktion in China nach wie vor von großer Bedeutung ist. Begründet wurde dies überwiegend damit, dass nur mit einer Fertigung vor Ort der lokale Markt bedient werden könne. Teilweise wurden die steigenden Produktionskosten in der Volksrepublik sogar positiv bewertet. Diese führten zu höheren Löhnen und damit zu einer größeren Konsumgüternachfrage, was wiederum neue Absatzmöglichkeiten für ausländische Hersteller bedeute. Hierzu wurde außerdem angemerkt, dass mit steigendem Einkommen der Chinesen auch der Markt für Luxusgüter an Bedeutung gewinne. Nach Wunsch der chinesischen Käufer sollten Luxusgüter jedoch bewusst nicht „made in China“ sein, weshalb für diese Produkte die Herstellung in der

Volksrepublik nicht zweckmäßig sei. 17 Prozent der Teilnehmer erachteten eine Produktion in China in Anbetracht der steigenden Kosten für nicht mehr sinnvoll. Insbesondere wenn es sich nur um das Lohnveredlungssegment handelt, hätten einige asiatische Nachbarländer Chinas – besonders Vietnam – deutlich an Attraktivität gewonnen. Jedoch seien die Kosten in China nicht gleichermaßen gestiegen. Insbesondere im Landesinneren sowie im Westen der Volksrepublik sei das Lohnniveau nach wie vor niedrig, sodass diese Regionen an Bedeutung für ausländische Investoren gewinnen würden. ☉

www.chinaforumbayern.de
www.deloitte.com



© TOUGHKIDCST/FLICKR

Nach Wunsch der chinesischen Käufer sollten Luxusgüter nicht „made in China“ sein.

Städte im Hinterland holen auf

Für Investoren und Unternehmen aus dem Ausland werden die chinesischen Millionenstädte im Hinterland immer interessanter. Steueranreize und steigende Lebensqualität sorgen hier für einen Boom bei Direktinvestitionen. Das ist das Ergebnis einer aktuellen KPMG-Studienreihe.

„China ist nach wie vor äußerst attraktiv für ausländische Investoren mit langfristigen Interessen. Vor allem Second-Tier-Städte, wie Changsha, Hangzhou oder Zhengzhou bieten dafür günstige Bedingungen“, sagt Thorsten Amann, Leiter Internationale Märkte bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

WENIGER STEUERN, MEHR LEBENSQUALITÄT

Die Second-Tier-Städte – das sind etwa zwei Dutzend chinesische Millionenmetropolen der „zweiten Reihe“, also hinter Beijing, Shanghai oder Guangzhou, den etablierten Handels- und Finanzzentren auf dem chinesischen Festland. Sie zeichnet laut KPMG vor allem ein überdurchschnittliches Wirtschaftswachstum, steigende Einkommen und hohe Direktinvestitionen aus. Dazu würden Steuererleichterungen

und die Einrichtung spezieller Entwicklungszonen beitragen. Viel Geld fließt nach Angaben von KPMG von staat-

licher Seite auch in den Ausbau von Flughäfen, Autobahnen und Schienennetzen, um die Anbindung der Second-



© STEVE WEBER/FLICKR

„Die Chancen sind hervorragend – aber je weiter sich die Unternehmen ins Hinterland wagen, desto besser vorbereitet müssen sie auch sein.“

Thorsten Amann Leiter Internationale Märkte bei KPMG.

Tier-Cities zu verbessern. So diene die Millionenstadt Changsha in der Provinz Hunan als Drehkreuz des südlichen Chinas: Nur zwei Flugstunden sind es von hier nach Shanghai, Hongkong und Guangzhou. Nur jeweils eine Autostunde entfernt liegen sieben weitere wachstumsstarke Städte. Über 40 Millionen Menschen leben im Großraum Changsha; dessen Bruttoinlandsprodukt beträgt knapp hundert Mrd USD. Ein Kennzeichen der Second-Tier-Cities sei auch, dass sich die Lebensqualität spürbar verbessere – die Städte würden attraktiver werden, sowohl für Einheimische als auch für Expatriates und ihre Familien. Aber nicht alle Second-Tier-Cities könnten in diesem Punkt schon mit Metropolen wie Beijing oder Shanghai mithalten: Bisweilen fehle es noch an internationalen Schulen und Krankenhäusern sowie Einkaufs-, Frei-



Auch Vietnam, aktuell mit starker Inflation und Problemen im Bankensektor behaftet, bietet den meisten Branchen in den kommenden drei Jahren gute Perspektiven.

Gute Chancen in Südostasien

Die Rentabilität in Märkten der ASEAN-Region (Association of Southeast Asian Nations – ASEAN) ist besser als in China. Auch Länder mit Wirtschaftsproblemen wie Vietnam bieten Unternehmen gute Perspektiven. Das ist das Ergebnis einer aktuellen Studie, die der Kreditversicherer Atradius in Kooperation mit der Economist Intelligence Unit durchgeführt hat.

Während China und Indien weiterhin die Schlagzeilen für sich einnehmen, sind viele Unternehmen bereits einen Schritt weiter und sehen vor allem in den südostasiatischen Ländern der Regionalorganisation ASEAN ein schnelles Wachstum, teilen die Studienautoren mit. Nach der Befragung erwarten 15 Prozent der Unternehmen aus ihrem operativen Geschäft in Südostasien trotz des globalen Wirtschaftsabschwungs in den kommenden drei Jahren einen Anstieg des Umsatzes von jährlich über 25 Prozent – doppelt so viele wie in den vergangenen drei Jahren. Ein Fünftel rechnet für den gleichen Zeitraum mit einem Zuwachs des Gewinns von 16 bis 25 Prozent pro Jahr. In den vergangenen drei Jahren verzeichnete nur jedes zehnte Unternehmen eine solche Wachstumsrate. Die meisten Unternehmen gehen laut Stu-

die die Unternehmen aktiv werden lassen. Aufgrund des kontinuierlichen Rückgangs der heimischen Märkte und der demografischen Entwicklungen in den Industrieländern würde diese Region immer attraktiver. Durch diese Umstände – gute Perspektiven in der ASEAN-Region und weniger gute auf dem Heimatmarkt – verändert sich das Risiko-Chance-Profil der Unternehmen erheblich.

„Abgesehen von Herausforderungen wie zum Beispiel in der Infrastruktur, bietet der südostasiatische Markt enorme wirtschaftliche Möglichkeiten sowohl für Investoren als auch für Exporteure aus dem Westen“, sagt Tommie Sjö Dahl, Atradius Chief Market Officer für Asien. „Da die herkömmlichen Märkte aufgrund der weltweiten Konjunkturschwäche schrumpfen oder bestenfalls stagnieren, wenden sich die

bauen: Zuzüglich ihres Standbeins im Reich der Mitte weiten sie ihre geschäftlichen Tätigkeiten in Asien aus, um unter anderem Kosten in der Produktion zu sparen.

Auch Vietnam, aktuell mit starker Inflation und Problemen im Bankensektor behaftet, bietet nach Angaben von Atradius den meisten Branchen in den kommenden drei Jahren gute Perspektiven – allen voran im Bereich Konsumgüter, Gesundheitspflege und Informationstechnologie. Laut Studie sehen die Befragten zwar kurzfristige Herausforderungen für die Marktteilnehmer, die mittelfristigen Chancen seien aber höher als beispielsweise in Singapur, Thailand oder Malaysia.

„Wir erwarten aufgrund der verschärften makroökonomischen Entwicklungen in Vietnam vermehrte Zahlungsausfälle lokaler Abnehmer. Trotz des gestiegenen Risikos schränken wir unsere Zeichnungspolitik in Vietnam jedoch nicht ein“, sagt Michael Karrenberg, Risk Director bei Atradius in Köln. Deutschen Exporteuren, die auf dem vietnamesischen Markt aktiv sind, rät der Kreditversicherer, ihre Forderungen abzusichern, um Wachstumschancen nicht durch säumige Zahler zu verspielen. ☉

zeit- und Gastronomieangeboten. Auch Englisch werde nicht überall gleich gut gesprochen.

RASANTER WANDEL

Der Boom in den Städten der „zweiten Reihe“ könnte sich mittelfristig auch in den weniger entwickelten Third-Tier-Cities fortsetzen, teilen die China-Länderspezialisten weiter mit. In China gebe es offiziell 666 Städte, über 40 davon hätten mehr als eine Million Einwohner. Auch in den kleineren Großstädten wachse langsam die Kaufkraft, neue Märkte entstünden. „Vor jedem Engagement und jeder Investition ist aber gesunde Vorsicht angeraten“, sagt Thorsten Amann. „Die Chancen sind hervorragend – aber je weiter sich die Unternehmen ins Hinterland wagen, desto besser vorbereitet müssen sie auch sein.“ ☉

„Abgesehen von Herausforderungen wie zum Beispiel in der Infrastruktur, bietet der südostasiatische Markt enorme wirtschaftliche Möglichkeiten sowohl für Investoren als auch für Exporteure aus dem Westen.“

Tommie Sjö Dahl Atradius Chief Market Officer für Asien.

die davon aus, dass der aktuelle Konjunkturrückgang in den USA auch in den ASEAN-Märkten im Jahr 2009 ankommt und spürbar wird, sie prognostizieren unmittelbar danach aber einen starken Aufschwung.

Neben den Wachstumschancen, die 56 Prozent der Befragten als wichtig bis sehr wichtig für ihre Entscheidung pro ASEAN-Mitgliedsstaaten angaben, sind es auch die negativen Entwicklungen in den westlichen Wirtschaftsnationen,

Unternehmen den Märkten in Südostasien zu – oftmals sogar, weil sie keine anderen Chancen erkennen.“

CHINA PLUS EINS

Hinzu komme: Für viele in Asien operierende Unternehmen ist China zwar noch immer die Basis. Aufgrund steigender Lohn- und Rohstoffkosten würden Unternehmen jedoch ihre Wachstumspläne überdenken und auf die „China-plus-eins“-Strategie

PERSPEKTIVEN STIMMEN

Das „Business Environment Ranking“, ein Instrument zur qualitativen Beurteilung des Geschäftsumfelds in Industrie- und Schwellenländern der Economist Intelligence Unit, bewertet fast alle Länder in Südostasien für die kommenden fünf Jahre besser als für die vergangenen fünf Jahre.



© JANNEM/FICKR

Mexiko, Argentinien, Weißrussland, die Golfstaaten, Vietnam und Malaysia sind unter dem Hedging-Gesichtspunkt als Beschaffungsmarkt für Unternehmen besonders attraktiv.

Einkauf im US-Dollarraum: Ungenutzte Potenziale

Die Hälfte der deutschen Unternehmen nutzt das Potenzial der aktuellen US-Dollarschwäche bislang noch nicht für ihren Einkauf. Dabei können insbesondere exportorientierte Unternehmen von der US-Dollarschwäche langfristig profitieren und sich durch eine Erhöhung der Einkaufsquote im US-Dollarraum gegen Währungsrisiken absichern. Das geht aus einer aktuellen Untersuchung der Managementberatung A.T. Kearney hervor.

Aufgrund der hohen Faktorkosten bietet sich danach aber nicht zwingend der Einkauf in den USA an. Insbesondere die an den US-Dollar gekoppelten lateinamerikanischen Länder, der Nahe Osten, die GUS-Staaten sowie einige südostasiatische Länder wie Malaysia und Vietnam seien für deutsche Unternehmen attraktivere Beschaffungsmärkte.

„Die meisten exportorientierten Unternehmen sind derzeit einem sehr hohen Währungsrisiko ausgesetzt“, sagt Christian Schuh, Partner bei A.T. Kearney und Autor der Studie. „Finanzielle Hedginginstrumente, bei dem sich Unternehmen beispielsweise mit Optionen gegen Wechselkursschwankungen absichern, wirken nur kurz- bis mittelfristig und müssen mit hohen Prämien erkaufte werden. Langfristig ist es sinnvoller, Währungsrisiken durch natürliches Hedging – also durch einen Aus-

gleich von Ausgaben und Einnahmen in US-Dollar – zu beherrschen.“ Die Erhöhung des in US-Dollar eingekauften Volumens ist im Vergleich zu anderen Möglichkeiten des natürlichen Hedging – wie der Aufbau einer eigenen Produktionsstätte – relativ einfach durchzuführen“, ergänzt Ramón Romero Pérez, Berater bei A.T. Kearney und Co-Autor der Studie.

Die Hauptgründe, weswegen wenige Unternehmen trotz des niedrigen Währungskurses im US-Dollarraum einkaufen, sehen die befragten Unternehmen

in den bestehenden Rahmenbedingungen wie unterschiedlichen technischen Normen und Zöllen (48 Prozent). Trotz aller kulturellen Unterschiede stehen die befragten Unternehmen einer Zusammenarbeit mit Lieferanten im US-Dollarraum grundsätzlich positiv gegenüber

IN ASIEN SIND VIETNAM UND MALAYSIA BESONDERS ATTRAKTIV

Mehr als zwei Drittel der Befragten (67 Prozent) stellen die Kompetenz der Lieferanten im US-Dollarraum nicht in Fra-

ge und drei Viertel der Unternehmen sehen mangelndes eigenes Know-how nicht als eine Hürde für Einkaufen im US-Dollarraum an.

„Einkauf im US-Dollarraum heißt aber nicht zwingend Einkauf in den USA“, erläutert Schuh. „Die USA sind trotz der günstigen Währung kein Niedrigkostenland.“ Die USA hätten weiterhin relativ hohe Faktorkosten. Insbesondere arbeitsintensive Produkte könnten den Währungsvorteil durch Transportkosten und Versicherungen schnell verlieren. Alternativen zu den USA seien insbesondere Länder, deren Währungen eng an den US-Dollar gekoppelt sind und gleichzeitig niedrige Faktorkosten haben. „Mexiko, Argentinien, Weißrussland, die Golfstaaten, Vietnam und Malaysia sind unter dem Hedging-Gesichtspunkt als Beschaffungsmarkt für Unternehmen besonders attraktiv“, so Romero Pérez. ☉

Insbesondere die an den US-Dollar gekoppelten lateinamerikanischen Länder, der Nahe Osten, die GUS-Staaten sowie einige südostasiatische Länder wie Malaysia und Vietnam sind für deutsche Unternehmen attraktive Beschaffungsmärkte.

Business in Asien

Adidas will die Zahl seiner Produktionsstätten in China reduzieren. Das sagt Adidas-Konzernchef Herbert Hainer. Ins Visier für neue Produktionsstätten nimmt Adidas in erster Linie asiatische Billiglohnländer wie Laos, Vietnam und Kambodscha. Eine Rückkehr der Turnschuhproduktion nach Deutschland sei jedoch nicht geplant, da ein Laufschuh aus deutscher Produktion laut Hainer nicht unter 500 Euro zu haben sei. Chinas Rolle hat sich vom Produzentenland zum Absatzmarkt entwickelt. „Wir konnten in den vergangenen Jahren alle zwölf Monate um über 50 Prozent in China zulegen. Auch dieses Jahr werden wir wieder um 50 Prozent wachsen“, sagte Hainer im Gespräch mit der WirtschaftsWoche.

Die Hälfte der Adidas-Schuhe wird momentan in China gefertigt. Doch auch in anderen Ländern Asiens ist der Sportartikelhersteller aktiv. „Wir haben bereits mit einem Lieferanten die ersten Fabriken in Indien aufgemacht. Länder wie Laos, Kambodscha und Vietnam sind hinzugekommen“, erklärt Hainer. Er rechnet damit, dass die Produktion teilweise auch nach Europa zurückkehren wird, nämlich nach Osteuropa sowie in die GUS-Staaten. China hat der Konzern vor allem als Absatzmarkt im Auge und rechnet in den nächsten fünf bis zehn Jahren mit Umsatzsteigerungen im zweistelligen Bereich. (Quelle: pte)

Atradius kooperiert mit Flevum-Loermark in Nanjing und will das Einziehen unbezahlter Rechnungen für chinesische Exporteure gegenüber deren ausländischen Kunden übernehmen. Über 75 Prozent der chinesi-

schen Exporteure schreiben unbezahlte Auslandsrechnungen aufgrund von Sprachbarrieren und schlechter Verwaltungsmethoden ab, teilt das weltweit tätige Inkassounternehmen mit. In China seien Zahlungsziele von 180 Tagen oder gar einem Jahr keine Seltenheit. Atradius erwartet ein monatliches Inkassovolumen in Höhe von etwa einer Mio EUR offener Forderungen von chinesischen Exporteuren. (C)

Audi gründet in Taiwan eine eigene Vertriebsgesellschaft. Nach Angaben des Automobilherstellers mit Hauptsitz in Ingolstadt nimmt die Gesellschaft im Februar 2009 den operativen Betrieb auf. Bis 2015 soll sich in Taiwan die Zahl der an Kunden ausgelieferten Automobile mehr als verdoppeln. „Wir sehen in der dynamischen Wachstumsregion großes Potenzial für unsere Produkte“, sagt Peter Schwarzenbauer, Vorstand Marketing und Vertrieb der Audi AG. (C)

Continental hat eine neue Produktionsanlage für elektronische Bauteile und ein neues Forschungs- und Entwicklungszentrum in der Nähe von Bengaluru sowie eine neue Produktionsanlage für hydraulische Bremssysteme in der südöstlichen Wirtschaftsentwicklungszone von Changshu eröffnet. Jay Kunkel, Präsident von Continental Asien, erklärt: „Den Prognosen zufolge wird ab 2012 weltweit fast jedes zweite Auto in Asien hergestellt. Der überwiegende Teil des Wachstums wird auf dem asiatischen Automobilmarkt in Schwellenländer wie Indien und China stattfinden. Im kommenden Jahrzehnt wird zudem der so genannte Megatrend ‚Affordable Cars‘, also preisgünsti-



© MATTHIAS WINTER/INDIACONSULTING DR. WINTER

Prognosen zufolge wird ab 2012 weltweit fast jedes zweite Auto in Asien hergestellt. Der überwiegende Teil des Wachstums wird auf dem asiatischen Automobilmarkt in Schwellenländer wie Indien und China stattfinden.

ge Autos, einer der Hauptschwerpunkte der Automobilindustrie sein, insbesondere in Wachstumsmärkten wie Indien und China.“ (C)

Umicore will seine Präsenz auf dem indischen Markt für Autoabgaskatalysatoren stärken und plant die Produktion von Katalysatoren in Indien. Die Investition schließt nach Mitteilung des Materialtechnologiekonzerns aus Hanau die Entwicklung einer neuen Standorts mit ein. Die geplante Produktionskapazität reiche aus, um et-

wa 1,5 Millionen Fahrzeuge im Jahr mit Katalysatoren zu beliefern. Der Neubau der Produktionsanlage soll bis 2010 fertig gestellt werden. Darüber hinaus sollen Dienstleistungen im kaufmännischen Bereich und in der Anwendungstechnik für diese Region weiter ausgebaut werden. Nach Angaben von Umicore verzeichnet der indische Markt derzeit eine steigende Nachfrage nach persönlicher Mobilität. Zudem würden Fortschritte bei der Entwicklung des Straßennetzes und verschärfter Emissionsgesetze für Automobile gemacht. (C)



„Jeder mit jedem, überall, um alles“

Der globale Wettbewerb steht vor einem grundlegenden Wandel: Experten der Boston Consulting Group (BCG) erwarten ein Zeitalter der Globalität, welches das bisherige Globalisierungsmodell ablöst.

TEXT: LOCAL GLOBAL

Die kommende Epoche der Globalisierung sei durch eine Konkurrenz von „jedem mit jedem, überall und um alles“ gekennzeichnet. Treibende Kraft seien in Europa oft noch weithin unbekannte Unternehmen aus Schwellenländern, die die Weltmärkte erobern. Diese Herausforderer würden neue Management- und Organisati-

onspraktiken anwenden und sich darin zu Vorbildern für etablierte westliche Marktführer entwickeln. Letztere sollten nicht nur die Wachstums- sondern auch die Lernmöglichkeiten in den Emerging Markets entschiedener als bisher nutzen.

Bislang dominieren nach Angaben von BCG meist zentralistisch geführ-

te westliche Konzerne den weltweiten Wettbewerb. In der Ära der „Globalität“ hingegen würden sich die Vorzeichen ändern: Kapitalflüsse würden sich in alle Richtungen bewegen, Unternehmen hätten keine klar lokalisierbare Zentrale mehr und „Fremdheit“ werde zu einem überholten Konzept. „Die neue Globalität ist mit vielen

Überraschungen verbunden. Nur wer sich eingehend mit den schnell wachsenden Volkswirtschaften in Asien, Lateinamerika oder Osteuropa befasst, kann sie meistern“, beschreibt James W. Hemerling, Senior Partner der BCG, diese neue Ära. Unternehmen werden sich morgen mit Wettbewerbern konfrontiert sehen, deren Namen sie heu-



© B S K/STOCK EXCHANGE

te noch nicht buchstabieren können“, so Hemerling.

NEUE GLOBALISIERUNGSWELLE IST EIN TSUNAMI

Das Ausmaß der Veränderung sei aufgrund der Geschwindigkeit und Unvorhersehbarkeit größer als jemals zuvor. „Diese Welle ist in Wirklichkeit ein Tsu-

nami, der frühere Umwälzungen nur als leichte Turbulenzen erscheinen lässt“, betont Hemerling. Für die Konzerne aus den „alten“ Industrieländern sei es jetzt genauso wichtig, von ihren Herausforderern zu lernen, wie die traditionellen Wettbewerber im Blick zu behalten.

DEUTSCHE UNTERNEHMEN SIND GUT GERÜSTET

Deutschland ist laut BCG gut auf den verschärften grenzenlosen Wettbewerb vorbereitet. „Als Exportweltmeister und globale Champions in vielen Märkten sind deutsche Unternehmen für die neue Welt der Globalität gerüstet und können diese aktiv zu ihrem Vorteil nutzen“, sagt Nikolaus Lang, Partner und Asienspezialist von BCG in München. Aufgrund der hohen Bedeutung des Handels mit EU-Ländern sei das Engagement deutscher Unternehmen in den Wachstumsregionen Asien oder Lateinamerika jedoch noch ausbaufähig. Es falle deutschen Unternehmen mangels lokal angepasster Produkte und Vertriebssysteme häufig noch schwer, in Schwellenländern neue Kundengruppen unterhalb der kaufkräftigen Mittelklasse zu gewinnen.

Gleich ob Suzlon Energy, Bharat Forge, Dr. Reddy's oder Cemex: Herausforderer aus den Schwellenländern seien in Deutschland bereits seit Jahren in vielen Branchen präsent und hätten hierzulande auch gezielt Unternehmen gekauft. BCG-Analysen beobachten, dass sie sich vor allem in der Automobilzuliefererbranche und im Bereich Elektro- und Haushaltsgeräte als ernstzunehmende neue Wettbewerber in Stellung bringen. „Es geht nicht um Panikmache vor den Herausforderern“, betont Lang. „Aber deutsche Unternehmen sollten ihre neuen Konkurrenten kennen, beobachten und sie keinesfalls unterschätzen. Wir können viel von ihnen lernen.“

AGGRESSIV, ERFOLGSHUNGRIG: DIE NEUEN HERAUSFORDERER

Die Herausforderer haben laut BCG ihre Stärken unter besonderen Umständen

entwickelt: Sie hätten sich in Märkten etabliert, die von hohem Kostendruck und heftigem Wettbewerb geprägt sind. Dank moderner Kommunikationstechnologien, aber auch durch gezielte Zukäufe hätten sie Zugang zu Expertise, Technologie und Management-Best-Practices aus der ganzen Welt. Sie begnügten sich nicht mehr mit einer Rolle als Zulieferer an etablierte Marktführer – ihre oftmals international ausgebildeten Manager würden nach Spitzenpositionen im weltweiten Geschäft streben. Ihren Wettbewerbsvorteil würden die Wirtschaftsriesen aus Emerging Markets aus ungewöhnli-

dell ist oben breiter als unten. So ist mehr Platz vorhanden, ohne dass die Treibstoffeffizienz sinkt. Das Flugzeug ist so begehrt, dass die Aufträge nur allmählich abgearbeitet werden können.

→ Ein Mechaniker, der für den Haushaltsgerätehersteller Haier arbeitete, musste in ländlichen Gebieten Chinas immer wieder die verstopften Abflussschläuche von Waschmaschinen säubern, die zum Waschen von Süßkartoffeln genutzt worden waren. Jetzt verfügen die Waschmaschinen über einen „Gemüsewaschgang“.

„Die neue Globalität ist mit vielen Überraschungen verbunden. Nur wer sich eingehend mit den schnell wachsenden Volkswirtschaften in Asien, Lateinamerika oder Osteuropa befasst, kann sie meistern.“

James W. Hemerling Senior Partner der BCG

chen Geschäftsmodellen und Organisationsformen ziehen, die westlichen Managementkonventionen widersprechen. Beispiele:

→ Bharat Forge aus Indien entwickelte sich innerhalb von nur fünf Jahren von einem kleinen, lokal operierenden Unternehmen zum weltweit zweitgrößten Lieferanten für Automobil-Schmiedeteile. Das Unternehmen übernimmt andere Unternehmen, integriert diese jedoch gerade nicht. Die übernommenen Einheiten verfügen über große Autonomie. Wie viele Global Challengers sieht sich das Unternehmen selbst als „polyzentrisch“ an.

→ Der brasilianische Flugzeughersteller Embraer wurde bei kleinen Flugzeugen mit weniger als 120 Sitzplätzen weltweit zur Nummer eins. Dafür stellte er buchstäblich die Konventionen auf den Kopf: Das neueste Mo-

„Die rasche Expansion des weltweiten Handels droht jene etablierten Marktführer zu überrollen, die die Veränderung des Wettbewerbs nicht begreifen und nicht angemessen reagieren“, warnt Hemerling. Um im Zeitalter der Globalität erfolgreich zu sein, müssten sich heutige Marktführer wie aufstrebende Wirtschaftsriesen in einem unternehmerischen Siebenkampf bewähren. Die wichtigsten Herausforderungen seien:

→ Autonomie und Entscheidungsprozesse von der Zentrale in die lokalen Einheiten verlagern.

→ Das Geschäft innerhalb der Emerging Markets aufbauen und nicht nur Produkte in die Heimatmärkte reimportieren.

→ Sich stärker öffnen, um Erkenntnisse aus dem Ausland aufzunehmen, anzupassen und in die Strategie zu integrieren. ☉



© OLLY/FOTOLIA

Der europäische Weg

Der Erfolg von Akteuren wie Toyota sowie aufstrebende Wachstumsambitionen anderer asiatischer Marktteilnehmer bedrohen die „alten“ Automobilregionen. Die europäische Automobilindustrie muss neue Strategien entwickeln, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Ansatzpunkte gibt es einige: Der Fokus auf Innovation, Produkt- und Prozessoptimierung, Kundennähe, verbessertes Lieferantenmanagement sowie „Coopetition“.

TEXT: ENGELBERT WIMMER HEAD OF MANUFACTURING INDUSTRIES PRACTICE, PA CONSULTING GROUP

Die drei großen Märkte der Automobilindustrie – Asien, USA, Europa – haben in den vergangenen zehn Jahren verschiedene Wachstumsstrategien mit sehr unterschiedlichen Ergebnissen verfolgt: Die asiatischen Hersteller haben die Führungsrolle übernom-

men, US-Player verharren in massiven Problemen, europäische Hersteller wandern auf einem Grat zwischen Prosperität in der Nische des Premiumsegments und Nähe zur Krise im Volumen-segment. Wie können sich europäische Markenanbieter gegen die erfolgreiche

asiatische Automobilindustrie, allen voran Toyota, sowie aufstrebende und ambitionierte Wettbewerber wie Hyundai und Maruti durchsetzen? In der abgelaufenen Dekade haben die Volumenhersteller (Original Equipment Manufacturer – OEM) versucht, mit zwei

Strategien zu wachsen: Aufwertung ins Premiumsegment mit Vorstößen in exklusivere Marktsegmente mit Fokus auf Wertsteigerung und Erkundung von Nischenmodellen sowie Globalisierung mit Export und Ausbau der Produktion in ausländischen Märkten.

In Europa wählte die Industrie beide Wege. Manche Hersteller, wie Daimler, Audi und BMW, setzten die Aufwertung ins Premiumsegment fort. Gleichzeitig nutzte die Industrie Fusionen und Übernahmen als Wachstumspfad – Beispiele sind DaimlerChrysler, das VW-Markenportfolio (Seat, Skoda, Bentley, Lamborghini) und BMW / Rover / Rolls Royce. Im Ergebnis war aber die Produktion in Europa nur unzulänglich für die nächste Stufe des weltweiten Wettbewerbs gerüstet, Produktionsverlagerungen nach Osteuropa wurden nicht schnell genug vollzogen.

Die US-amerikanischen Autobauer wählten die Aufwertung mit Schwerpunkt auf Pick-ups, Vans und ähnlichen Modellen für den Heimatmarkt. Dieser Ansatz – in Verbindung mit hohem Druck der Gewerkschaften, die herkömmliche Produktion beizubehalten – schwächte die US-Industrie. Zudem entschieden sich Kunden zunehmend für preisgünstigere und verbrauchsärmere Fahrzeuge.

Wegen negativer Handelsbilanz und Währungsschwankungen hatten japanische Unternehmen massive Wachstumsprobleme. Sie reagierten schnell und verlagerten Produktionskapazitäten vor allem in den US-Markt und ergänzten ihr Programm durch Premiummarken wie Infinity und Lexus. Sie optimierten ihre Fähigkeit, als Innovationsimitatoren Erträge zu generieren, und modernisierten sowohl Design als auch Produktentwicklung. Außerdem stärkten sie ihre Kosten- und Umsatzposition signifikant.

Akteure in Asien haben zwar als verlängerte Werkbank und Vertragsproduzenten für westliche Anbieter auf der Suche nach Marktzugang zu diesen Ländern begonnen. Aber sie haben rasch eigene Produktportfolios entwickelt und Produktionskapazitäten aufgebaut – zunächst mit Niedrigkostenstrategie und sehr pragmatisch: Investoren werden mit Joint Ventures und damit verbundenem Markteintritt angelockt. Am Beginn des Industrialisierungsprozesses standen Minimalforderungen

für den inländischen Wertschöpfungsanteil, um eine lokale Zulieferindustrie aufzubauen. Asiatische Länder versuchen für ihre Industrie eine Rendite auf Makro-Ebene zu erzielen, indem sie weltweit so früh wie möglich als Exporteure zu Niedrigstkosten agieren und Erträge in ausländischen Währungen generieren. Dieses Muster trifft für mehrere Länder zu – inklusive Korea, China, Thailand und Taiwan.

GEWINNER UND VERLIERER

Die europäische Automobilindustrie erfasst den Ernst der Lage erst allmählich. Das ist vor allem aufgrund einer rasch wachsenden Wettbewerbsbedrohung aus Asien beunruhigend. Nachdem Toyota, Honda und Nissan zunächst ihre Marktposition in den USA verbessert haben, erschließen sie nun immer aggressiver den europäischen Markt. Toyota hat signifikante Wachstumspläne für alle Märkte bekannt gegeben – in Europa ist ein Marktanteil von 15 Prozent geplant. Ein Rückzug

auf das heimische Premiumsegment wäre angesichts hohen Drucks von außen eine gefährliche Position für die deutschen OEM, auch wenn manche Rückzugsaktion, wie der Verkauf von Chrysler, betriebswirtschaftlich ohne Alternative war.

Eine große Zahl asiatischer Automobilhersteller plant Einstiegsstrategien in den europäischen Markt. Mitbewerber wie Hyundai und Maruti mit niedrigerer Kostenbasis als Toyota haben ihre Angriffe bereits gestartet und kündigen einen harten Kampf um Marktanteile an. Andere Wettbewerber, wie SAIC, Geely und Brilliance, werden folgen. Obwohl sie kurzfristig wohl kaum signifikante Marktanteile erringen können, werden sie den Wettbewerb im ohnehin umkämpften Markt verstärken. Als positiver Aspekt bleibt, dass Europa traditionell durch Innovation erfolgreich war und ist – Diese Strategie kann der Industrie erneut helfen, sich von Grund auf neu zu erfinden. Ein abgestimmter Vorstoß Richtung Inno-

vation könnte kurzfristigen Bedarf zur Erneuerung einer Flotte von rund 90 Millionen Fahrzeugen allein im Heimatmarkt der Europäischen Union generieren, wo 2006 rund 18 Millionen Autos verkauft wurden.

FOKUS AUF INNOVATION

Innovation muss im Zentrum jeder Organisation stehen – bei Pionieren wie bei Imitatoren. In der vergangenen Dekade haben ehemalige Imitatoren durch verkürzte Entwicklungszeiten aufgeschlossen und adaptieren Innovationen heute oft schneller als traditionelle Innovatoren. Die Quelle von Innovationen sind häufig die Zulieferer – die Einführung von Innovationen ist eine Frage des „time-to-market“. Dies hat die Innovationsrenditen der Pioniere drastisch verringert und führt zu heftigem Wettbewerb um den Faktor Innovation, vor allem bei Elektronik und Software. Dazu kommt noch verstärkter Druck durch „time-to-quality“ – nicht nur Innovationsergebnisse, sondern auch die Garantie für Innovationen ohne Fehler und Rückrufe.

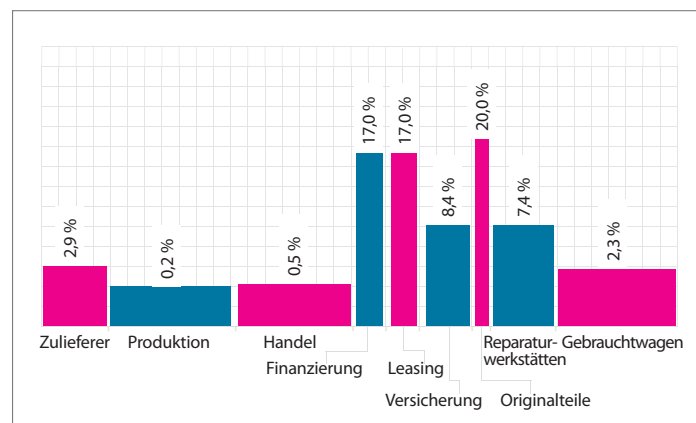
Visionäre Ziele – unfall- und schadstofffreies Fahren

Für diesen Ausgangspunkt von Kreativität bedarf es visionärer Architekten, die inspirieren und Innovation leidenschaftlich implementieren. Sie müssen mit allen Akteuren in der Industrie in Dialog treten und Ideen in Netzwerken außerhalb der Industrie kommunizieren. Die Formalisierung visionärer Ziele benötigt angemessene Prozesse, um Ideen in Forschung und Entwicklung (F&E) zu integrieren. Übergeordnete Technologiepläne bieten die Möglichkeit, den Ideenfluss in pragmatische Pläne zu lenken.

Erneuerung des Innovationprozesses – Trennung von F&E

Der Innovationsprozess selbst muss neu gestaltet werden. Als erster Schritt – dies haben bisher nicht alle OEM durchgeführt – empfiehlt sich die Trennung der Forschung von der ►

EBIT ROS (IN %)



QUELLE: PA CONSULTING GROUP

Markenanbieter müssen neue Wege zur Profitabilität finden. Manche meinen, in der Erschließung nachgelagerter Produkte und Dienstleistungen sei eine Goldmine verborgen. Die höchste Rendite wird tatsächlich erst erzielt, nachdem das Auto verkauft ist.



Entwicklung, da diese Funktionen unterschiedliche Ziele verfolgen. Im nächsten Schritt müssen die unterschiedlichen Einheiten F&E, Produktion, Prozesssteuerung und Marketing früh im Innovationsprozess zusammenarbeiten. Die F&E-Funktion sollte sich für kooperative Netzwerkorganisationen öffnen – innerhalb der OEM sowie mit Zulieferern und externen F&E-Organisationen.

Kooperation bei Innovation – Partner und Innovation

OEM sind bei Innovationen in wachsendem Maß von Zulieferern abhängig – Ford und Opel lassen fast zu hundert Prozent fremd entwickeln, nur Porsche und BMW entwickeln noch mehr als die Hälfte selbst. Die Integration von Partnern in die F&E ist eine praktikable Strategie für eine effizientere Wertschöpfungskette, die neue Produkte in innovativen Prozessen erstellt. Dies erlaubt Partnern, früh Industriestandards zu etablieren. Zudem verteilt die Vereinigung

von Ressourcen in Innovationsallianzen Kosten und Risiken. Die Entwicklung radikaler Innovation wird beschleunigt.

PRODUKTE UND PROZESSE OPTIMIEREN – ALLES BEIM ALTEN?

Heute sind schlanke Produktionstechniken in der Automobilindustrie längst eine Eintrittshürde. Schlanke Produktion muss sich immer am Kundennutzen orientieren. Mit dieser Prämisse müssen Unternehmen alles eliminieren, was wertlos ist. Ziel ist keine „magere“, sondern eine lernende Organisation – nicht eindrucksvolle laute Hammerschläge, sondern disziplinierte Schritte zur stetigen Verbesserung aller Wertschöpfungsstufen. Die komplette Organisation soll in einem ganzheitlichen Ansatz beteiligt sein – „schlank“ darf nicht auf die Produktion beschränkt bleiben.

Imitationsstrategie mit Verbesserung der Produktionsergebnisse

Die Philosophie von „lean“ fordert per Definition permanente Verbesserun-

gen. Um zu prüfen, ob eigene Fortschritte ausreichen, müssen die Europäer ihre Produktion stetig mit der Konkurrenz vergleichen. Das Niveau, das europäische Akteure unter allen Umständen erreichen sollten, ist die relative Verbesserung zum besten Mitbewerber, um eine schlechtere Wettbewerbsposition bei den Produktionskosten zu vermeiden.

Geschwindigkeit und globale Konfiguration austarieren

Langfristig geht es um ein deutlich globaleres Netz von Produktionsstandorten. Dies beinhaltet auch eine klare Antwort für wachsende Märkte, wo „turn-key-concepts“ gefragt sind. Gleichzeitig müssen Hersteller ambitionierte Zielkosten und nötige Flexibilität klar definieren, um den Planungsprozess zu steuern und die Produktion auf den richtigen Weg zu bringen. In kontinuierlicher Verbesserung geht es darum, Beispiele wie die variable Fabrik von BMW in Leipzig auch in asiati-

sche Märkte zu übertragen sowie Produktion und Modelle dort noch marktgerechter zu gestalten.

Schlacht um Billig-Automobile

Um dem Zustrom von billigen Fahrzeugen aus Niedriglohnländern zu entgegen, ist ein strategischer Schutzgürtel preisgünstiger Produkte aus OEM-übergreifend betriebenen Produktionsbasen hilfreich. Diese Strategie wird den Preiskampf in den europäischen Heimatmärkten verhindern und den Markteintritt schützen, ohne neuen Wettbewerb zu verhindern.

KUNDEN VERSTEHEN UND ZUFRIEDEN STELLEN

In einer Zeit, in der bei gesättigtem Wachstum Marktanteile nur durch Verdrängung zu gewinnen sind, müssen Markenanbieter neue Wege zur Profitabilität finden. Manche meinen, in der Erschließung nachgelagerter Produkte und Dienstleistungen sei eine Goldmine verborgen – allerdings konnten bis-



her nur wenige diese Potenziale realisieren. Europäische Akteure sind hier führend. Die höchste Rendite wird tatsächlich erst erzielt, nachdem das Auto verkauft ist. Dabei muss bedacht werden, dass das Produkt und seine Qualität immer die Basis für den nachgelagerten Wert darstellen. Also lautet die Frage: Wie lässt sich dieser zusätzliche Wert realisieren?

Der Haupteinfluss auf den nachgelagerten Wert liegt im Markenwert – nicht nur ein Produktversprechen, sondern auch ein Wertesystem, mit dem sich Kunden identifizieren sollen. Dieser Markenwert wird künftig noch bedeutender, da zwischen Produkten oft nur noch geringe technische Unterschiede bestehen. Stattdessen werden Kunden Autos kaufen, die Zugang zu einer Werte-Gemeinschaft bieten. Der Autokauf wird zum Eintritt in eine Markenwelt, der Initiation und weiterer Rituale bedarf, um wechselseitige Loyalitäten zwischen Kunden und Marken langfristig zu sichern.

Distributionskanäle und wechselseitige Kommunikation sichern

Wer kann Kunden „downstream“ binden? Eine recht triviale, aber umso richtigere Antwort lautet: Derjenige, der den Zugang zum Kunden kontrolliert und als Anbieter für „Downstream-Produkte“ agiert. Dies wird schwieriger, da Mehrmarken-Verkäufer ihren Marktanteil sichern und mehr Kontrolle über den Verkaufskanal bekommen. Die OEM benötigen umfassende Dienstleistungskapazität, die für das richtige Angebot und die Marken möglichst maßgeschneidert ist. Die Markenkommunikation sollte möglichst detailliert auf Bedürfnisse, Attribute und Wünsche ihrer bevorzugten Kundengruppe zugeschnitten sein – ein gutes Argument für nationale Vertriebsorganisationen, die bei der Steuerung lokaler Kommunikationsprozesse zu Wort kommen müssen.

Interaktion muss über viele Kanäle – Internet, Call Center, Dienstleistungsanbieter, Reparaturwerkstätten – koordiniert



© MARUTI

Akteure in Asien haben zwar als verlängerte Werkbank und Vertragsproduzenten für westliche Anbieter begonnen. Aber sie haben rasch eigene Produktportfolios entwickelt und Produktionskapazitäten aufgebaut – zunächst mit Niedrigkostenstrategie.

niert und entlang des Kundenlebenszyklus integriert werden. Die behutsame Entwicklung kundenorientierter Kultur im kontinuierlichen Kontakt verschafft auch neue Markteinblicke – der Kunde als ultimativer Indikator für Akzeptanz und Erfolg muss im Mittelpunkt aller Aktivitäten und Kommunikation stehen. Markenwahrnehmung der Kunden und Einhalten des Markenversprechens sichern langfristige Beziehungen und Kundenloyalität: Sie basiert auf Produktqualität und wird durch jede Interaktion mit der Marke verstärkt. Wünsche und Bedürfnisse der Kunden verändern sich im Lebenszyklus – interaktive Identifizierung dieser Wünsche ist wesentlich für die Markenloyalität, damit Kunden „downstream“ nicht beliebig „zappen“.

Downstream-Inhalte – wirklichen Kundennutzen liefern

Ein Wertemodell sollte die Werte der Kunden, nicht den Kundenwert erklären. Die Ausrichtung auf diese Werte, Kundenwünsche und -bedürfnisse schafft interessante Angebote jenseits

des eigentlichen Autohandels. Verlässliche Dienstleistungen im „after sales“ sind oft lästige Notwendigkeit. Erst maßgeschneiderte Lösungen führen zu ganzheitlichen Bank-, Versicherungs-, Mobilitäts- und Lifestyleangeboten, die sich am Kunden ausrichten.

SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT VERBESSERN

In der Automobilindustrie bearbeiten Markenanbieter nur zwischen 20 Prozent und 40 Prozent der Wertschöpfungskette – das bedeutet massive Abhängigkeit vom Erfolg und langfristigen Überleben der Zulieferer. Aber agieren OEM auch mit dem Verständnis, dass effektive Partnerschaft auf Vertrauen und echter Arbeitsteilung basieren? Spiegeln Prozesse die Tatsache wieder, dass Beschaffung sehr unterschiedlich abläuft? Entwickeln OEM ihre Lieferanten aktiv?

Toyota ist ein Synonym für Produktionsleistung und erfolgreiche Lieferantenintegration – mit exzellenter Kostenbasis für Teile-, Betriebs- und Qualitätskosten in einem gemeinsamen

Ansatz bis hin zu strategischen Beteiligungen. So schwer es auch sein mag, einen Platz im Zulieferernetz von Toyota zu erringen, so winkt doch die Behandlung als echter Partner als Belohnung. Das Hauptunterscheidungsmerkmal von Toyota in der Gestaltung von Lieferantenbeziehungen liegt im Aufbau eines verlässlichen Vertrauenskontos, auf dem die Beziehung langfristig beruht.

Partnership à la carte – klares und strategisch gestaltetes Portfolio

Ein Zuliefererportfolio zu pflegen, bedeutet, Partner anhand der folgenden Kriterien auszuwählen: Entwicklung einer klaren Make-or-buy-Strategie, Berücksichtigung der Wettbewerbssituation, Trennung von Lieferantenrollen (Co-Entwicklung, Systemzulieferer, Zulieferer kritischer Komponenten, Standardzulieferer) sowie Trennung von Beschaffungsprozessen für unterschiedliche Geschäftsbereiche. Europäische Hersteller sollten informelle und formale Partnerschaften vorantreiben, um in ausgewählten Bereichen die Technologie- ►



© TOYOTA

Toyota ist ein Synonym für erfolgreiche Lieferantenintegration – mit exzellenter Kostenbasis in einem gemeinsamen Ansatz bis hin zu strategischen Beteiligungen.

▼ Führerschaft zu erhalten oder weiter auszubauen. Durch Bündelung gemeinsamer Interessen könnten die Europäer ihre Hauptlieferanten für ausgewählte neue Standardtechnologien wie Antrieb, Elektronik oder Telematik exklusiv für sich gewinnen und das Resultat dieser gemeinsamen Partnerschaften gegenseitig exklusiv lizenzieren. Um das geistige Eigentum zu kontrollieren und die damit verbundenen Risiken zu beherrschen, brauchen diese Partnerschaften eine frühe Formalisierung und echte Arbeitsteilung – mit unterschiedlichen Organisationsstrukturen zur Einbeziehung mehrerer OEM und Lieferanten: Gemeinschaftsunternehmen; OEM-übergreifende Standardisierung von Komponenten und Teilen, die keine Differenzierung erlauben; Identifizierung von bevorzugten Lieferanten (Kostenstrategie); Schaffung von Innovations-

netzwerken über traditionelle Lieferantenbasis und Geschäftsmodelle hinaus (public private partnerships, Medien, Telekommunikation, Energie), OEM-Allianzen für die Produktion an strategischen Orten, um den Markteintritt asiatischer Mitbewerber zu erschweren.

Langfristige Perspektive – bessere Qualität der Zulieferer

In der Vergangenheit hatten die Autokonzerne oft eine kurzfristige Sicht bei der Auswahl von Zulieferern. Strategien waren eher auf einmalige Preisentscheidungen fokussiert als auf Gesamtkosten der Partnerschaft und die damit einhergehende langfristige Sichtweise mit folgenden Aspekten:

- Langfristige Qualifizierungsprozesse auf Basis von Qualität und Gesamtkosten der Beziehung statt auf Sequenzen einmaliger Gebote
- Programme, die Zulieferer unterstützen, die Qualität zu verbessern und Kosten zu senken
- Teilen von Risiken und Erfolgen gemäß der Beiträge in der Wertschöpfungskette – kommerzielles oder technisches Risiko muss aktiv gelenkt und überwacht werden.

COOPETITION INTENSIVIEREN – DIE MACHT VON ALLIANZEN

Während OEM ihre eigene Markenidentität fördern wollen, suchen sie zu-

gleich nach zusätzlicher und engerer Zusammenarbeit. Dafür gibt es zwei Gründe. Der erste ist offensichtlich: Kooperation hat enormen Einfluss auf die Kosten. Durch Teilen von Investitionskosten, Einsparungen in Einkaufsallianzen und Risikoteilung können die beteiligten Partner messbaren Nutzen erzielen. Dieses Zusammenrücken ermöglicht Projekte, die eine Automarke allein nie bewältigen könnte – der einzige Weg, um kommende Herausforderungen wie zum Beispiel die Brennstoffzelle, neue Elektronik-Architekturen, Autopilot-Systeme oder emissionsneutraler Treibstoff, zu meistern. Der zweite Grund ist ein gemeinsam koordinierter Wettbewerb.

Coopetition ist kein völlig neues, sondern ein zu wenig angewandtes Konzept. Das dargestellte Netzwerk zeigt einen Ausschnitt der Kooperation zwischen OEM und Zulieferern für Motoren. Wenn OEM verbunden sind, kooperieren sie, während isolierte Knoten nicht beteiligt sind. Jeder Hersteller muss sorgfältig prüfen, in welchem Bereich er kooperieren will und wo Wettbewerb herrscht.

Coopetition und Wettbewerb – klare Definition von Freund und Feind

Um die Absichten von Coopetition klarzustellen, müssen gemeinsame Ziele gesetzt werden. Diese Definition erleichtert es den Partnern, sich auf die

gemeinsamen Aufgaben zu konzentrieren, ohne dass Missverständnisse die Beziehungen belasten. Ein ideales Szenario ist die Teilung der Verantwortung für verschiedene Kerntechniken oder die Schaffung von Joint Ventures. Dafür muss Arbeitsteilung inklusive der Schnittstellen eindeutig definiert und realisiert werden. Im Einklang mit diesen Coopetition-Zielen müssen auch jene Bereiche klar benannt werden, in denen nicht kooperiert werden soll.

Kooperation – teile die Last

Hauptgrund für Zusammenarbeit ist bisher die Kosten- und Risikominimierung. Es ist jedoch kurzsichtig, einen kooperativen Ansatz nur auf Kostensenkungen zu reduzieren. Zweifelloos ist das Einsparpotenzial von gemeinsamer Beschaffung oder Teilung der Entwicklungskosten gewaltig und muss ausgeschöpft werden – F&E, Beschaffung und Produktion sind nahe liegende Kooperationsgebiete. Gleichzeitig bietet ein Zusammengehen bei Technologie, Standards und Plattformen signifikanten Nutzen. Die Last durch Zusammenarbeit zu teilen, erfordert Vertrauen, wechselseitiges Handeln und gemeinsame kreative Zerstörung – mit potenziellen Partnern nicht nur aus der eigenen Industrie: Wissen und Einblicke aus Industrieparks, Cluster-Initiativen und Universitätskooperationen können den entscheidenden Unterschied bedeuten.

Das kommende Jahrzehnt birgt viele Herausforderungen für Europas Automobilindustrie. Manche Konzerne werden ihre Aufgaben alleine lösen können, während andere ihre Probleme kollaborativ bewältigen sollten. Der europäische Weg bietet, angetrieben von Innovationen, einen Rahmen für den Erfolg der nächsten zehn Jahre – Synergieeffekte durch Kombination der Strategien können den entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. ☉

Wo die Autoindustrie noch boomt

Betrachtet man die Dynamik der globalen Automobilproduktion lassen sich zwei Regionen als klare Gewinner erkennen: Asien und Osteuropa. Während Osteuropa schon heute die Rolle eines regionalen Beschaffungszentrums innehat, steht in China bislang noch die Lokalisierung für die lokale Belieferung der OEMs im Mittelpunkt.

— TEXT: DANIEL BERGER, WOLFGANG GRASSL
BRAINNET EAC GMBH

In Asien dominiert China mit weiterhin attraktiven Wachstumspotenzialen: in 2007 wurden mit insgesamt 8,8 Millionen 22 Prozent mehr Fahrzeuge als im Vorjahr abgesetzt, darunter circa 6,2 Millionen Pkw. Damit konnte China seine Position als weltweit zweitgrößter Absatzmarkt festigen. Parallel hat sich aber auch Mittel- und Osteuropa mit einer regionalen Produktion von fast sechs Millionen Pkw zu einem neuen Schwergewicht entwickeln können. Mit knapp drei Millionen Fahrzeugen konzentriert sich der Großteil der Aktivitäten dabei auf Tschechien, Polen, Slowakei und Ungarn.

MARKTPOTENZIALE: LOCAL-FOR-LOCAL UND LOCAL-FOR-GLOBAL

Auf die Aktivitäten der Kfz-Zulieferindustrie hat diese Verlagerung einen besonders schwerwiegenden Impuls ausgelöst. Die am häufigsten verfolgte Strategie zur Partizipation an den neuen Wachstumsmärkten stellt hier die Ersetzung von Exportlieferungen durch den Aufbau lokaler Produktionskapazitäten dar. Die Zulieferunternehmen folgen dabei zumeist den Wünschen der internationalen OEMs nach einer verstärkten Lokalisierung der Beschaffung, sowohl in China als auch in Osteuropa („local for local“).

Neben der Positionierung als lokale Lieferanten für die expandierende Automobilindustrie bietet der Aufbau von regionalen Plattformen jedoch auch zusätzliche Potenziale durch die strategische Ausrichtung auf die schnell an Bedeutung gewinnenden Global-Sourcing-Initiativen („local for global“) der Originalgerätehersteller (Original Equipment Manufacturer - OEMs).

Ein aktueller Vergleich der Bedeutung osteuropäischer und asiatischer Teile- und Komponentenlieferungen an die deutsche Automobilindustrie veranschaulicht diese Zusammenhänge. Demnach haben sich die ►



© HELLER HIMMEL/ISTOCKPHOTO



Beschaffungsaktivitäten aus beiden Regionen während der vergangenen fünf Jahre nahezu verdreifacht und erreichten 2007 bereits 8,6 Mrd USD beziehungsweise 1,2 Mrd USD. Damit werden schon heute für jeden in Deutschland gefertigten Pkw durchschnittlich Zulieferteile im Wert von über 1.500 USD aus Osteuropa und immerhin 215 USD aus Asien, davon allerdings nur 55 USD aus China, beschafft. Die relative Überlegenheit Osteuropas lässt sich dabei vor allem auf die bessere Vereinbarkeit mit Just-in-Time-Konzepten zurückführen. Betrachtet man hingegen die Beschaffungsaktivitäten der japanischen und US-amerikanischen Automobilindustrie, kommt China mit 110 USD je PKW respektive 360 USD je PKW bereits eine deutlich größere Bedeutung zu.

Während Osteuropa schon heute die Rolle eines regionalen Beschaffungszentrums innehat, steht in China bislang noch die Lokalisierung für die lokale Belieferung der OEMs im Mittelpunkt. Die amerikanischen und japanischen Beschaffungsaktivitäten deuten jedoch auf das zukünftige Potenzial zur Etablierung Chinas als globale Beschaffungsplattform für die Automobilindustrie hin.

CHINA ALS GLOBALE SOURCING-PLATTFORM

Die chinesische Automobilindustrie wird im vergleichsweise konsolidierten Bereich der OEMs von den lokalen Produzenten FAW, Chery, Dongfeng und SAIC sowie deren Joint Ventures dominiert. Die bedeutendsten internationalen Akteure sind dabei VW, GM, Honda, Toyota und Hyundai. In der mit über 4.000 Unternehmen stark fragmentierten Zulieferindustrie dominieren hingegen die über 1.200 ausländischen Investoren mit einem Marktanteil von über 60 Prozent. Während diese technologisch fortschrittlichen Unternehmen schnell an Bedeutung gewinnen, bleiben die weitestgehend unterentwickelten lokalen Hersteller bisher zurück und konzentrieren sich größtenteils auf

Komponenten mit geringeren Qualitätsstandards. Insgesamt ist die Teile- und Komponentenproduktion zu etwa 80 Prozent auf den Inlandsmarkt ausgerichtet, auch wenn die Nutzung Chinas als Exportplattform kontinuierlich an Bedeutung gewinnt. Dem zunehmenden Streben internationaler OEMs nach einer verstärkten Lokalisierung der Beschaffungsaktivitäten wird derzeit die größte Beachtung zuteil.

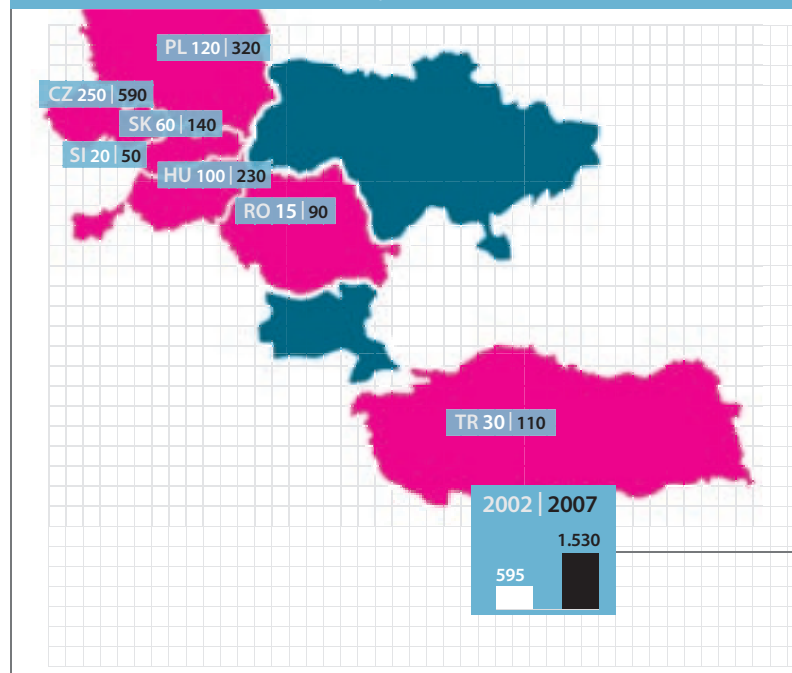
Der steigende Kostendruck macht eine schrittweise Erhöhung des lokalen Lieferanteils unausweichlich, was wiederum für Zulieferfirmen den Aufbau einer lokalen Fertigung voraussetzt. Für die Nutzung Chinas als globale Beschaffungsplattform zeichnen sich indes neue Herausforderungen ab. Neben den weiterhin auftretenden Qualitätsproblemen, sind die Entwicklung des Wechselkurses zum USD, steigende Lohnkosten und erste Engpässe bei der Verfügbarkeit qualifizierten Personals sowie die kürzlich verabschiedeten Reformen der Unternehmenssteuer und Arbeitsgesetzgebung von höchster Relevanz.

CHANCEN UND RISIKEN IN OSTEUROPA

Neben dem dynamischen wirtschaftlichen Wachstum und der zunehmenden politischen Stabilität bietet die geographische Nähe Osteuropas zu den westlichen Märkten attraktive Chancen für Automobilhersteller und -zulieferer. So haben sich in Osteuropa führende OEMs wie etwa VW, GM, Renault, Suzuki und Fiat etabliert und nutzen die lokalen Absatzpotenziale sowie die günstigen Kostenstrukturen der Region. Die strategische Ausrichtung der OEMs unterscheidet sich allerdings: Während VW, Renault und Fiat als Nettoexporteure agieren, produzieren GM und Hyundai vor allem für die regionalen Märkte. Die osteuropäische Zulieferindustrie ist, wie auch in China, stark fragmentiert. So gab es Ende 2007 etwa 240 Zulieferbetriebe allein in der Slowakei. Zudem wird die Branche von ausländischen Unterneh-

GLOBAL SOURCING DER

OSTEUROPA-SOURCING (Zulieferteile pro deutschem Pkw in USD)



men dominiert. Zulieferer wie Bosch, Continental, Valeo, ZF und Delphi sind in den verschiedenen Märkten vertreten und verfolgen weitere Expansionsstrategien Richtung Osten. Die lokalen Hersteller konzentrieren sich auch hier vor allem auf Komponenten im Low-Tech-Bereich. Im Gegensatz zum Markt China allerdings dient die osteuropäische Autoteileproduktion vornehmlich als Exportplattform nach Westeuropa. Während Ungarn exportorientiertes Produktionszentrum für Motoren ist, konzentriert sich in Tschechien und Polen die Produktion von Bremssystemen, in der Slowakei wiederum die Herstellung von Getrieben, Kupplungssystemen und -teilen. In Rumänien sind hingegen vor allem Elektro- und Kabelproduzenten ansässig. Einhergehend mit der zunehmenden Lokalisierung und dem Kapazitätsaufbau internationaler OEMs in Osteuropa wächst auch das Bestreben die lokale Beschaffung zu erweitern und somit auch der Druck auf die Zulieferindustrie, den Automobilherstellern nach Osten nachzuziehen. Die Herausforderungen hierin

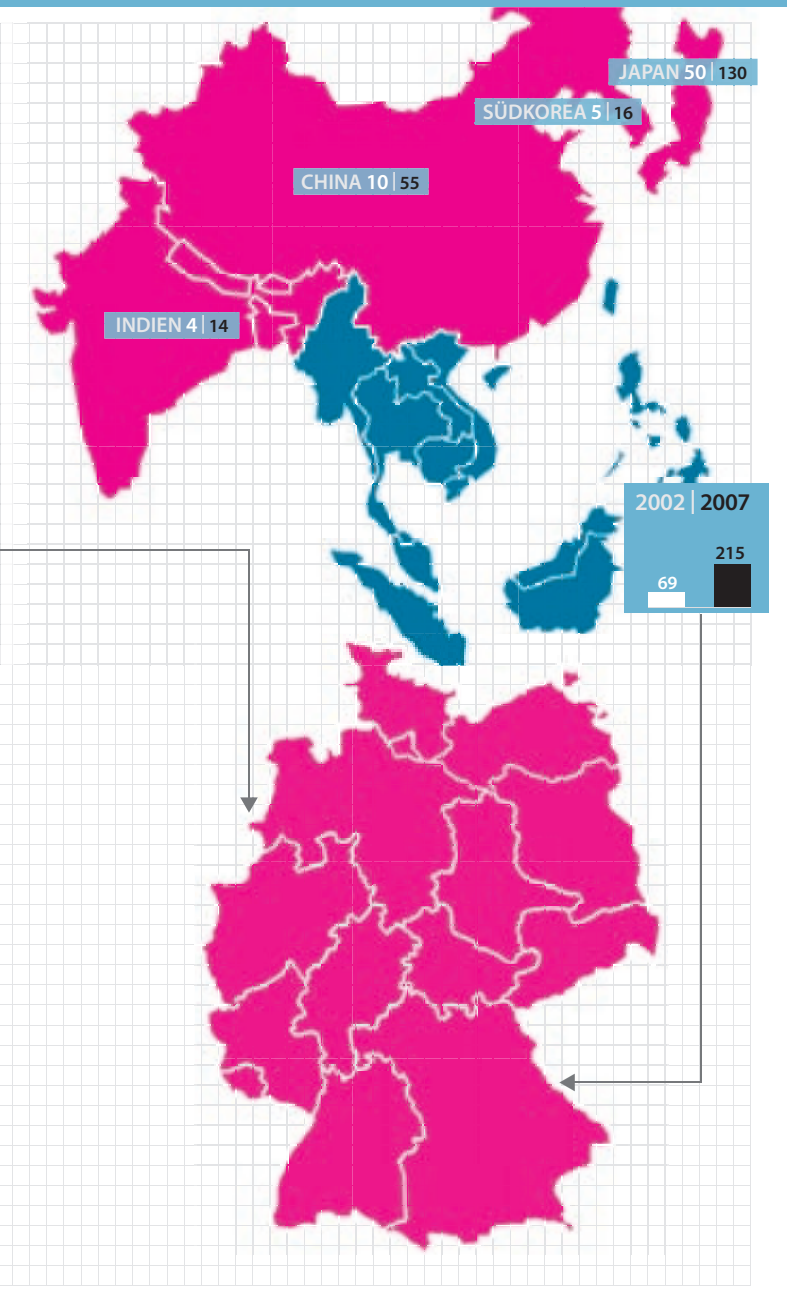
liegen vor allem in der zunehmenden Knappheit an qualifiziertem Personal in beispielsweise Ungarn, Tschechien und Rumänien sowie in den hemmenden bürokratischen Strukturen und steigenden Lohnkosten.

LOKALISIERUNGSPOTENZIALE IN CHINA UND OSTEUROPA

Unter Berücksichtigung dieser Zusammenhänge stellt die gezielte Realisierung eines möglichst hohen lokalen Beschaffungsanteils eine der wichtigsten Herausforderungen für in China und der Region Osteuropa ansässige Automobilzulieferer dar. Je nach Produktgruppe müssen hier spezifische Engpässe beachtet werden. Während in China die lokale Beschaffung von Rohmaterialien weitestgehend unproblematisch und teilweise sogar mit ansehnlichen Kostenvorteilen möglich ist, können anspruchsvolle Komponenten bislang fast ausschließlich von ansässigen ausländischen Tier-2-Lieferanten oder über Importe bezogen werden. Die größten Einsparpotenziale von teilweise über 30 Prozent bieten eindeut-

DEUTSCHEN AUTOMOBILINDUSTRIE

ASIEN-SOURCING (Zulieferteile pro deutschem Pkw in USD)



QUELLE: BRAINNET EAC GMBH

pools zu. Dabei sollte sich an die Herausfilterung der attraktivsten Optionen in Form einer Shortlist in jedem Fall eine ausführliche Auditierung anschließen. Zu beachtende Risiken stellen in dieser Phase besonders in China die Fragwürdigkeit von Zertifikaten und die Vorspielung falscher Tatsachen bei Musterlieferungen und Referenzkunden dar. Einer kritischen Prüfung sollten deshalb auf jeden Fall die Qualitätskontrolle und die Prozesskenntnisse der potenziellen Lieferanten unterzogen werden. Im Anschluss an diesen Auswahlprozess hat schließlich die Qualifizierung der neuen Lieferanten zur Sicherstellung eines akzeptablen Qualitätsniveaus die höchste Relevanz. Das Für und Wider einer Komplexitätsreduzierung durch den Verzicht auf bestimmte unkritische Anforderungen zur Erzielung zusätzlicher Einsparungen muss selbstverständlich abgewogen werden.

LOGISTISCHE HERAUSFORDERUNGEN

Während die Lokalisierung der Beschaffung in China vergleichsweise geringe logistische Herausforderungen mit sich bringt, kommt dem Thema bei einer Ausweitung auf ein Global-Sourcing-Konzept eine enorme Bedeutung zu. Besonders die geographische Entfernung lässt häufig Osteuropa als interessanteren Beschaffungsmarkt für

Gerade aus diesem Grund liegt es nahe, dass bislang viele Zulieferer in China eher das schnell wachsende lokale Marktpotenzial vor Augen haben, während Osteuropa zur regionalen Plattform aufgewertet wird. Deshalb muss im spezifischen Einzelfall genau abgewogen werden, inwieweit China als globales Beschaffungszentrum der Automobilindustrie genutzt werden kann. Die logistischen Herausforderungen in Osteuropa hingegen erweisen sich als weniger gewichtig, da je nach Produkt und Standort die Kosteneinsparpotenziale hinsichtlich Einkauf, Produktion und Personal überwiegen. Auch erweisen sich Just-in-time-Zulieferungen generell als problemlos.

Eine Ausnahme bildet hier Russland vor allem aufgrund der geographischen Größe des Landes sowie der bestehenden Importzölle. In manchen Fällen werden selbst niedrigere Faktorkosten im Vergleich zu Westeuropa durch den Logistikaufwand beim Bezug aus Russland wieder ausgeglichen.

Angesichts dieser Gegenüberstellung Chinas und Osteuropas als strategische Beschaffungsmärkte erweist sich die osteuropäische Region vor allem als Exportplattform nach Westeuropa interessant, mit Trend zur verstärkten regionalen Zulieferung. China hingegen wird derzeit noch vornehmlich zur lokalen Belieferung der OEMs genutzt. Unter

Der Erfolgsfaktor einer global ausgerichteten Beschaffungsstrategie liegt in der Integration beider Regionen zur Nutzung der jeweils vorteilhaften Potenziale.

tig unkritische Standardkomponenten wie zum Beispiel einfache Kunststoff-, Gummi- oder Metallteile, welche am stärksten vom lokalen Lohnniveau profitieren. Auch in Osteuropa bieten sich dieselben Beschaffungsoptionen wie in China, allerdings mit niedrigeren Einsparpotenzialen. Dagegen besteht in der Region, aufgrund der starken

Präsenz der internationalen Zulieferer, eine bessere Verfügbarkeit komplexer Komponentensysteme wie zum Beispiel von Steuerungs- und Bremssystemen. Indessen ist das Angebot im Bereich Sicherheitsteile derzeit in Osteuropa noch unzureichend.

Eine besondere Rolle kommt folglich dem Aufbau eines lokalen Lieferanten-

die deutsche Automobilindustrie glänzen, da ein Großteil der chinesischen Kostenvorteile durch die höheren Logistikkosten nivelliert wird. Außerdem sind die Anforderungen der internationalen OEMs im Bezug auf Just-in-time-Belieferungen in einigen Fällen nicht ohne weiteres durch eine chinesische Produktionsplattform zu erfüllen.

Berücksichtigung der vergleichsweise höheren Einsparpotenziale im Bereich der arbeitsintensiven Produkte zeigt sich jedoch auch Chinas Potenzial als zukünftige globale Beschaffungsplattform. Der Erfolgsfaktor einer global ausgerichteten Beschaffungsstrategie liegt in der Integration beider Regionen zur Nutzung der jeweiligen Vorteile. ☉



© MESSE FRANKFURT GMBH

Markt für Auto-Ersatzteile umkämpft

Automobilhersteller (Original Equipment Manufacturers – OEMs) setzen den unabhängigen Markt für Auto-Ersatzteile, „Independent Aftermarket“ (IAM), massiv unter Druck. Vertragshändler (Original Equipment Suppliers – OES) werden damit in den kommenden Jahren im Zuge der zunehmenden Elektronikkomplexität eine führende Marktposition einnehmen. Zudem ist mit einem intensiven Wettbewerb aus Schwellenländern um ein Marktvolumen von aktuell etwa 165 Mrd EUR zu rechnen. Dies geht aus einer aktuellen Studie der Managementberatung A.T. Kearney und SupplierBusiness hervor.

TEXT: SUSANN PORZIG RECHTSANWÄLTIN, RÖDL & PARTNER

Um in Zukunft im Auto-Ersatzteilegeschäft weiter wachsen zu können, sollten die etablierten Hersteller vor allem auf Langzeitstrategien und die Entwicklung einer lokalen Präsenz in den wachsenden Märkten Osteuropas setzen und ihr bisheriges Produktportfolio mit Teilen aus den wachstumsstärksten Segmenten ergänzen. OEMs sollten ihre OES- und IAM-Strategien aufeinander abstimmen, um Kannibalisierungseffekte besonders im Aftermarket-Geschäft für Fahrzeuge im Alter zwischen vier und sieben Jahren zu vermeiden. „Für die meisten Marktakteure in Europa ist das Aftermarket-Geschäft ein Kerngeschäftsfeld mit hohen Margenpotenzialen. OEMs und Zulieferer, die

sowohl OES als auch IAMs bedienen, ‚ringen‘ um ein Marktvolumen von insgesamt 165 Mrd EUR. Zudem erwarten wir ein reales Gesamtwachstum von 40 Prozent im europäischen Aftermarket-Geschäft bis 2020, was einer Marktgröße zu Endkundenpreisen von 230 Mrd EUR entspricht“, erklärt A.T. Kearney-Partner Martin Haubensak. Je nach Region würden sich die Umsätze im Aftermarket-Geschäft in Europa unterschiedlich entwickeln – hauptsächlich getrieben durch die Veränderung des Fahrzeugbestandes. Innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette müsse mit einer nur leichten Zunahme im zukünftigen Aftermarket-Geschäft in Westeuropa gerechnet werden. Im Ge-

gensatz dazu würden sich die Umsätze in Osteuropa bis 2020 verdreifachen. Dies entspreche einer zukünftigen Marktgröße in Höhe von 66 Mrd EUR zu Endkundenpreisen.

VERÄNDERUNGEN BEI PRODUKTEN UND TECHNOLOGIE

Im Rahmen der Studie wurden Veränderungen bei Produkten und Technologie als einer der „Makrotrends“ mit dem höchsten Einfluss auf das Aftermarket-Geschäft identifiziert. Dieser Trend werde vornehmlich durch den zunehmenden Anteil an Elektronik im Fahrzeug sowie eine höhere Lebensdauer von Einzelteilen vorangetrieben. Ebenso seien Auswirkungen auf das After-

market-Geschäft von wirtschaftlichen, umweltbedingten sowie kundenseitigen Veränderungen zu erwarten, jedoch hätten diese einen wesentlich geringeren Effekt. Eine zunehmende Lebensdauer von Einzelteilen sowie ein umwelt- und wirtschaftlich bedingter Rückgang der Fahrzeugnutzung würden zu einer reduzierten Nachfrage nach Verschleiß- sowie Wartungsteilen führen. Die A.T. Kearney-Experten gehen davon aus, dass dieser Trend zu Umsatzeinbrüchen in den betroffenen Teilesegmenten in Höhe von mehr als 20 Prozent bis zum Jahr 2020 führen wird. Der höhere Anteil von Elektronik am Fahrzeuggesamtwert werde auch das Aftermarket-Geschäft in diesem

Segment stimulieren. Die Umsätze im Elektronik-Aftermarket würden um zirka sieben Prozent pro Jahr zulegen. Mit der Zielsetzung, den Benzinverbrauch zu senken und höhere Emissionsstandards zu erfüllen, wird die Antriebstechnik laut A.T. Kearney immer komplexer, zum Beispiel durch Hybridisierung. Die neuen Antriebskonzepte führten in diesem Segment zu höheren Umsätzen. Dies werde unter anderem durch einen höheren Anteil von Antriebskomponenten am Gesamtfahrzeugwert hervorgerufen. Des Weiteren könnten durch die zunehmende Komplexität höhere Umsätze aus Dienstleistungen erzielt werden. Die steigende Komplexität stelle allerdings auch eine wachsende Gefahr für den IAM-Kanal dar, da dieser die für anspruchsvolle Reparaturen erforderlichen Fähigkeiten erst mit hohen Investitionen aufbauen müsse.

STRUKTURELLE VERÄNDERUNGEN BIS 2020

„In unserer Studie haben wir zukünftige Schlüsselstrategien ermittelt“, erläutert Studienautor Jörg Branschädel von A.T. Kearney: „Neben zunehmenden Investitionen in das IAM-Servicegeschäft werden OEMs versuchen, ihr OES Aftermarket-Geschäft zu stärken – hauptsächlich durch die Ausweitung von Garantien und das Angebot von Full-Service-Verträgen. Diese aggressiven Strategien im OES-Kanal, gemeinsam mit der zunehmenden Reparaturkomplexität, werden eine signifikante Bedrohung für IAM-Marktteilnehmer wie beispielsweise Reparaturwerkstätten im Franchiseformat oder Auto-Center sein. Die Fähigkeit, umfassende markenübergreifende Diagnosesoftware, -werkzeuge und -Know-how für den unabhängigen Aftermarket bereitzustellen, wird zum kritischen Erfolgsfaktor für die weitere Entwicklung des IAM-Kanals. Nach Jahrzehnten des Rückgangs erwarten die für die Studie befragten Unternehmen nun gesamtweitlich, dass der OES-Kanal zukünftig an Marktanteil gewinnen wird.“

Die Führungskräfte der Automobilindustrie würden mit einer Zunahme von IAM-Produktionen auf Ebene der Zulieferer zur Senkung der Herstellkosten als Reaktion auf rückläufige Preise rechnen. Ebenso sei eine wachsende Anzahl von Aftermarket-Kooperationen zwischen Zulieferern zu erwarten. Am wahrscheinlichsten seien dabei Kooperationen in den Bereichen Verkauf und Logistik. Auf IAM-Großhandelsebene werde es laut Marktexperten zu weiteren Fusionen und Übernahmen, zu einer verstärkten Internationalisierung und einem daraus resultierenden „globaleren“ Einkauf kommen. Dies

stelle eine zunehmende Bedrohung für das Aftermarket-Geschäft der Zulieferer dar. „Es muss bei Standardteilen mit mehr Wettbewerb aus Schwellenländern und in der Konsequenz mit höheren Preis-Nachlässen von den etablierten Marktteilnehmern gerechnet werden“, sagt Haubensak: „Der Wettbewerb wird durch steigende Verhandlungsmacht auf Retail- und Wholesale-Ebene in Folge von Marktkonzentration und Internationalisierung verschärft.“

DER WEG ZUM ERFOLG

Um erfolgreich im Aftermarket-Geschäft zu wachsen, sollten Zulieferer

→ Langzeitstrategien und lokale Marktpräsenz (Verkauf und/oder Logistik) für die zunehmenden Chancen in Osteuropa entwickeln. Joint Ventures mit anderen Zulieferern würden dabei eine wichtige Option darstellen. Vor einem Eintritt in ein Kooperationsabkommen müssten die möglichen Chancen und Risiken der geplanten Partnerschaft jedoch detailliert analysiert und verstanden werden.

→ ihr Produktportfolio weiter ausdehnen, zum Beispiel durch Steigerung ihres Handelswarengeschäfts, als strategische Antwort auf einen stagnierenden westeuropäischen Markt. Die Ausweitung von Produktportfolios kann auch eine mögliche Antwort für Zulieferer von Verschleiß- und Wartungsteilen sein.

→ eine klare Aftermarket-Elektronikstrategie entwickeln, um von diesem wachsenden Segment sowie von der zunehmenden Notwendigkeit für Diagnosesoftware, -werkzeuge und -training zu profitieren. Zulieferer mit abweichenden Kernkompetenzen sollten andere strategische Optionen, wie zum Beispiel regionale Expansion in Wachstumsmärkte, evaluieren. OEMs sollten auf der anderen Seite

→ ihr Teile- und Finanzgeschäft weiter verzahnen, um die Grundlage für die Ausweitung der Full-Service-Konzepte zu schaffen.

→ ihre OES- und IAM-Strategien aufeinander abstimmen, um Kannibalisierungseffekte insbesondere im Fahrzeugalter von vier bis sieben Jahren zu vermeiden.

Die Studie der Managementberatung A.T. Kearney, in Zusammenarbeit mit SupplierBusiness, basiert auf einer Befragung von 70 Führungskräften aus dem europäischen Aftermarket-Geschäft. Die Umfrage wurde zwischen Juni und August 2008 durchgeführt. ☉

Bei Standardteilen muss mit mehr Wettbewerb aus Schwellenländern und in der Konsequenz mit höheren Preis-Nachlässen von den etablierten Marktteilnehmern gerechnet werden.



© MESSE FRANKFURT GMBH

Langfristiges Engagement in China

— MANN+HUMMEL, Entwicklungspartner und Serienlieferant der internationalen Automobil- und Maschinenbauindustrie, baut ein neues Werk in China. Mit diesem strategischen Schritt, der das geplante langfristige Engagement des Unternehmens auf dem asiatischen Markt unterstreicht, will das Unternehmen aus Ludwigsburg die bestehende Marktpräsenz im Reich der Mitte ausbauen.

TEXT: LOCAL GLOBAL

Als vierte MANN+HUMMEL Niederlassung in China soll ein neues Werk mit einer Gesamtfläche von 60.000 Quadratmeter in Jiading, einem Bezirk von Shanghai und eine der größten Produktionsstätten für Kfz-Teile in Asien, errichtet werden. Der Spatenstich für das neue Werk, das hauptsächlich Filtersysteme und Filter für Automobilbauer und den Ersatzteilmärkte produzieren soll, ist für Januar 2009 geplant. Die Produktion wird voraussichtlich im Januar 2010 aufgenommen. Zudem wird die Niederlassung zur MANN+HUMMEL Zentrale in China sowie zum Sitz des Forschungs- und

Entwicklungszentrums in Asien avancieren. MANN+HUMMEL plant für die kommenden Jahre weitere Investitionen in den Betrieb. Die Grundfläche im Werk soll noch einmal um etwa 40.000 Quadratmeter vergrößert werden. Das neue Werk wird auch ein eigenes Lager für den Ersatzteilmärkte umfassen, um die wachsenden Anforderungen für den automobilen Ersatzteilmärkte zu erfüllen. „China ist der zweitgrößte Fahrzeugproduzent der Welt. Als einer der Marktführer in der automobilen und industriellen Filtration wollen wir den lokalen Markt mit unseren branchenführenden Technologien und Produk-

ten versorgen“, sagte Patrick Cudmore, Geschäftsführer von MANN+HUMMEL in China. „In Jiading liegt der Fokus auf der Kfz-Teileindustrie, deshalb haben wir diesen Standort gewählt. Das neue Werk wird unser Ausgangspunkt für zukünftige Forschungs- und Entwicklungsarbeit sowie für die weitere Unternehmensentwicklung sein.“ Seit dem Markteintritt in China 1996 hat MANN+HUMMEL drei Niederlassungen in der Volksrepublik eröffnet: zwei Produktionsstätten in Shanghai und Changchun und eine Handelsniederlassung in Shanghai. Mitte 2007 erhöhte MANN+HUMMEL seine Beteiligung

an der Shanghai MANN+HUMMEL Filter Co. Ltd. von 60 auf 100 Prozent. Der chinesische Markt spielt eine wichtige Rolle in der Asienstrategie von MANN+HUMMEL, die vorsieht, dort unter den ersten fünf Anbietern seiner Sparte zu sein. Kurz vor der Olympiade konnte das Unternehmen einen wichtigen Erfolg bekannt geben. Auf dem Weg zum Abgasstandard Euro IV rüstet die öffentlich-rechtliche Busgesellschaft Beijing Public Transport Group in Beijing mehr als 3.000 Omnibusse mit Luftfiltern von MANN-FILTER nach. In Shanghai produziert MANN+HUMMEL unter anderem Saugrohre, Luftfiltersysteme sowie Luft-, Kraftstoff- und Ölfilter der Marke MANN-FILTER für den chinesischen Markt. „Wettbewerbsvorteile erzielen wir mit unserem internationalen Produktions- und Entwicklungsverbund. Weil wir auch im strategisch wichtigen Markt China vor Ort entwickeln und fertigen, bekommen wir einen besseren Zugang zum Kunden“, erklärt Dieter Seipler, Vorstandsvorsitzender von MANN+HUMMEL ☉

Seit dem Markteintritt in China 1996 hat MANN+HUMMEL drei Niederlassungen in der Volksrepublik eröffnet.



© MANN + HUMMEL



Particulate Filter Production bei J. Eberspächer GmbH & Co. KG

Eberspächer setzt auf den indischen Markt

Eberspächer will im indischen Wachstumsmarkt künftig eine führende Rolle im Bereich Abgastechnik spielen. Dazu hat der Esslinger Automobilzulieferer sein 1997 gegründetes Joint Venture SM-Eberspächer Exhaust Pvt. Ltd. Pune India erheblich erweitert.

TEXT: LOCAL GLOBAL

Zu dem stark wachsenden Geschäft mit internationalen Herstellern kommt jetzt das gesamte indische Abgasgeschäft des Joint-Venture-Partners SMA (S. M. Auto Engineering Pvt. Ltd. Pune India) hinzu. Dafür wurde in Chakan bei Pune – im Herzen des indischen Automobilzentrums – ein modernes 5.000 Quadratmeter großes Werk erstellt. Das angeschlossene Resident-Engineering-Office mit seinen in Deutschland ausgebildeten Ingenieuren trägt den steigenden technologischen Anforderungen an die Abgastechnik in Indien Rechnung. Im nächsten Schritt soll ein komplettes Entwicklungszentrum einschließlich entsprechender Test- und Prüfeinrichtungen entstehen.

„Durch das rasante Wachstum und den Einstieg in die Abgasnachbehandlung bietet der indische Markt für uns hervorragende Perspektiven“, erläutert der für Abgastechnik zuständige Eberspächer-Geschäftsführer, Dr. Thomas Wünsche. „Wir beherrschen nicht nur die Technologien, die dort in Zukunft gefragt sind, sondern können diese auch

an die marktspezifischen Besonderheiten anpassen. Damit bieten wir unseren Kunden Produkt- und Prozesstechnologien nach westlichem Standard, aber auch das Know-how für die Anforderungen und Kostenstrukturen des indischen Marktes.“

Einen besonderen Schwerpunkt sieht Wünsche im Nutzfahrzeugbereich, dem in Indien in den nächsten Jahren ein Technologiesprung bevorsteht. Statt der reinen Schalldämpfung nach EURO 3 werden mit der stufenweisen Einführung der EURO 4 – zuerst in den städtischen Ballungsgebieten, später flächendeckend im gesamten Land – Emissionswerte vorgeschrieben, die erstmals eine Abgasnachbehandlung erfordern. Mit dem Fachwissen und der Kompetenz aus dem Eberspächer Stammhaus kann SM-Eberspächer Exhaust India seinen Nfz-Kunden komplette Systemlösungen anbieten.

„Viele indische Kfz-Hersteller sind in jüngster Vergangenheit Joint Ventures mit unseren internationalen Kunden eingegangen“, erläutert Wünsche. „Da-

mit ergeben sich für uns perfekte Synergien“. Mit dem Zugang zum westlichen und zum indischen Markt, dem technologischen Know-how und den Kenntnissen der landesspezifischen Erfordernisse sollen in Zukunft weitere nationale und internationale Pkw- und Nfz-Hersteller als Kunden gewonnen werden. Wünsche betont: „Bei entsprechender Auftragslage sind schon aus logistischen Erwägungen heraus weitere Standorte in anderen indischen Automobilzentren – zum Beispiel in Pithampur oder Chennai – durchaus vorstellbar“. ☺

KONTAKT

J. Eberspächer GmbH & Co. KG
Eberspächerstraße 24
73730 Esslingen
Telefon + 49 711 939-0250
Telefax + 49 711 939-0642
presse@eberspaecher.com
www.eberspaecher.com

Internationale Projekterfolge mit hochmotivierten Jungakademikern



- Akademische Nachwuchskräfte (Vollzeit mit **2 Jahren Probezeit**) bearbeiten **internationale Projekte** nach Ihrem Bedarf (plus Alltagsgeschäft)
- Der Nutzen für Ihr Unternehmen steht im Vordergrund: z. B. finanzieller Mehrwert, langfristige Wettbewerbsfähigkeit, mehr **Erfolg im Auslandsgeschäft**
- Beratungsumfang im Rahmen der Mitarbeiterqualifizierung:
 - Seminare
 - **Direkte Transferberatung zur Umsetzung in Ihrem Unternehmen**
 - **Erstellen von Businessplänen**
- Vorausgewählte Jungakademiker aus **umfangreichem Bewerberpool** entsprechend Ihrem Anforderungsprofil; die Endauswahl erfolgt durch die Unternehmen
- Qualifizierung eigener Mitarbeiter
- Ihr Mitarbeiter profitiert von interdisziplinären, internationalen Erfahrungen der Kommilitonen aus verschiedenen Unternehmen
- Kosten:
 - Studiengebühren 1.000 € / Monat
 - Gehalt mind. 1.000 € / Monat
 - Bearbeitungsgebühr



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

Ihr Ansprechpartner:
Herr Alexander Freier
Tel: 0 70 32 - 94 58 - 14
freier@steinbeis-msc.de

www.steinbeis-msc.de



© ERIK CHARLTON/FLICKR

Datensicherheit mit China

Ein deutscher Mitarbeiter packt Router und Switch in seinen Koffer, fliegt nach China und installiert die Geräte in der Niederlassung in China, um eine sichere, verschlüsselte IT-Verbindung (WAN) zum Mutterhaus in Deutschland zu ermöglichen. Ein simpler Job, mit dem sich seine Firma möglicherweise bereits strafbar gemacht hat.

TEXT: DR. KUANG-HUA LIN ASIA-PACIFIC MANAGEMENT CONSULTING GMBH

Denn was wie eine Routine-Arbeit aussieht und auch tatsächlich regelmäßig stattfindet, birgt möglicherweise große Probleme für das Unternehmen. Denn je nach verwendeten Geräten bricht das Unternehmen möglicherweise Gesetze in drei Ländern (China, Deutschland und USA) und kann in allen drei Ländern bestraft werden.

PROBLEMTHEMA NUMMER 1: VERSCHLÜSSELUNG

Deutsche Unternehmen verwenden in der Regel Geräte mit hoher Verschlüsselungsstärke, um ihren Datenverkehr zu schützen. Viele solcher Produkte können aber auch militärisch genutzt werden und unterliegen somit der so genannten Dual-Use-Verordnung der Europäischen Union (EU) und bedürfen einer Exportgenehmigung für die Ausfuhr aus der EU. Gleichzeitig sind viele dieser Produkte durch die Dominanz von US-Unternehmen wie CISCO in der Netzwerktechnologie US-Produkte und unterliegen zusätzlich der so genannten Re-Export-Genehmigung der US-Regierung. Viele US-Produkte unterliegen sogar einem strengen Export-Verbot nach China. Der Eindruck, dass man auch US-Produkte in China kaufen kann, täuscht. Denn US-Unternehmen haben oft unterschiedliche Produktversionen für den Verkauf in den USA, Europa und China. Also ist eine Ausfuhr von US-Produkten aus den USA/der EU nach China oft nicht erlaubt.

In China hingegen darf man nur vom chinesischen Staat genehmigte Verschlüsselungshardware einsetzen. Die Verwendung „schwarz“ importierter Hardware ohne staatliche Genehmigung führt auf jeden Fall zur Beschlagnahme der illegalen Produkte und möglicherweise zur weiteren Durchsuchung der Geschäftsräume und Beschlagnahme der EDV-Anlagen. Nach dem Gesetz kann dem Unternehmen zusätzlich die Geschäftslizenz entzogen werden sowie erzielter Gewinn des Unternehmens in China durch Geldstrafen abgeschöpft werden. In

besonders schweren Fällen müssen sowohl das Unternehmen als auch die betroffenen Personen (der „Schmuggler“ und der Geschäftsführer beziehungsweise gesetzliche Vertreter des Unternehmens) mit strafrechtlichen Konsequenzen rechnen.

Konkret heißt das, dass ein Unternehmen für die Einrichtung seiner IT-Anbindung in China grundsätzlich nur Produkte verwenden darf, die lokal in China verfügbar sind und von der Behörde genehmigt wurden. Die staatliche Kontrollbehörde SEAC (State Encryption Administration Commission) hat eine Liste mit Verschlüsselungsprodukten veröffentlicht, die in China verwendet werden dürfen.

Skeptiker sagen natürlich sofort, dass derartige genehmigte Produkte wahrscheinlich nicht vor einem Mithören durch den chinesischen Staat schützen können. Sonst würden sie ja nicht genehmigt. Unabhängig davon, ob solche Sorgen berechtigt sind, ist ein „schwarzer“ Import sicher nicht die richtige Lösung. Denn gerade die Verwendung von nicht zugelassener Verschlüsselungstechnologie berechtigt den chinesischen Staat, die Geschäftsräume des Unternehmens zu durchsuchen und EDV-Anlagen gegebenenfalls zur Beweissicherung zu beschlagnahmen. Das kann nicht im Interesse der deutschen Unternehmen sein. Trotzdem stehen heute schwarz importierte Cisco-Router bei einer großen Anzahl deutscher Unternehmen in China – Eine Zeitbombe, die jederzeit platzen kann.

LÖSUNG ÜBER IT-OUTSOURCING?

Wie ist es, wenn ein Unternehmen seinen Datenverkehr mit China oder gar die gesamte EDV an einen Dienstleister outsourct? Es gibt inzwischen viele Dienstleister (auch deutsche Dienstleister), die diesen Service (Hosting und Infrastructure Services wie zum Beispiel WAN, LAN, Standleitungen und Datensicherheit/-verschlüsselung) anbieten, und zwar nicht nur für China (für die

Anbindung mit Deutschland), sondern auch für die Anbindung mit weltweiten Niederlassungen.

Wichtig ist anzumerken, dass damit die Problematik mit der Verschlüsselung nicht automatisch gelöst ist. Denn entweder nutzt der Dienstleister in China die genehmigten Produkte – oder auch nicht. Solange die illegale Hardware bei Ihnen in der Niederlassung steht, hilft die Ausrede nicht, dass der Router Ihnen nicht gehört. Also auch mit Outsourcing führt kein Weg daran vorbei, dass Sie für die Verschlüsselung in China nur genehmigte Produkte verwenden können.

Trotzdem liegt es nahe, die gesamte IT-Infrastruktur wie IT-Anbindung, Hosting und IT-Sicherheit an einen qualifizierten IT-Dienstleister outzusourcen. Denn in Entwicklungsländern wie China ist der Aufbau einer eigenen IT-Infrastruktur mühsam und mit vielen Fallstricken verbunden. Böse Überraschungen und Rückschläge sind fast unvermeidbar, solange man nicht fachkundig beraten wurde.

Beispiel: Ein namhafter deutscher Automobilzulieferer hat in Suzhou sein eigenes Rechenzentrum aufgebaut. Schon bei dem ersten großen Unwetter stand das Rechenzentrum unter Wasser. Das beauftragte Bauunternehmen bohrte Löcher in den Boden, um Datenleitungen und Stromkabel durchzuziehen, anstatt die Leitungen über die Dächer/Wände laufen zu lassen, wie es sein sollte.

Allerdings ist Outsourcing keine Patentlösung, besonders weil vielen IT-Dienstleistern in China die erforderliche Sorgfalt und Professionalität fehlt. Große Namen schützen nicht vor bösen Überraschungen, weil auch namhafte internationale Unternehmen in China mit chinesischen Mitarbeitern arbeiten müssen, die die Datensicherheit oft nicht ernst nehmen. Beispiele:

→ Bei vielen kommerziellen Rechenzentren in China können Sie als Westler problemlos unangemel-

det Besichtigungen machen, wenn Sie sich als potenzieller Kunde ausgeben. Sie spazieren in den Server-Raum und haben physischen Zugriff auf Server und die umliegenden Backup-Bänder.

→ Die meisten Anbieter in China, auch internationale Anbieter, bieten standardmäßig weder zusätzliche Leistungen noch ein zweites Rechenzentrum als Backup beziehungsweise Sicherheitslösung.

→ Bei Anbietern, die ein zweites Rechenzentrum als Sicherheitsbackup anbieten, liegen beide Rechenzentren oft im selben Gebäude. Vor einem Gebäudebrand sind also die Daten der Kunden nicht geschützt.

Der lasche Umgang der Mitarbeiter vor Ort mit der IT-Sicherheit, auch bei internationalen Unternehmen, lässt sich am besten anhand eines konkre-

ter in China auch tatsächlich ein Audit durchzuführen, um sicherzustellen, dass die versprochenen Leistungen sowie die IT-Sicherheit gewährleistet sind.

ADSL VS. EIGENE INFRASTRUKTUR

Wenn ein Unternehmen sich gegen ein komplettes Outsourcing entscheidet, dann muss das Unternehmen sich selbst um die IT-Infrastruktur in China kümmern. Nachdem das Thema Verschlüsselung hoffentlich legal durch Kauf der genehmigten Hardware vor Ort in China gelöst worden ist, steht das nächste Problem ins Haus – eine schnelle Datenverbindung nach Deutschland. Durch die beschränkte Leitungskapazität zwischen Deutschland und China wird der meiste Internet-Datenverkehr über die USA geroutet. Die Daten gehen also einmal um die Welt, bis sie in Deutschland ankommen. Mit einer Latenzzeit von über

Was wie eine Routine-Arbeit aussieht und auch tatsächlich regelmäßig stattfindet, birgt große Probleme für Unternehmen. Denn je nach verwendeten Geräten werden möglicherweise Gesetze in China, Deutschland und den USA gebrochen.

ten Beispiels darstellen: Ein deutsches Unternehmen hatte nach einem Server-Brand in China angeordnet, Daten-Backups über Tapes regelmäßig durchzuführen. Nach einem unglücklichen zweiten Brand verlor das Unternehmen trotz der Backups alle Daten, da alle Bänder rund um die Server lagen. Nach einer erneuten Anordnung, Backup-Tapes im Safe bei einer Bank zu hinterlegen, stellte das Unternehmen bei einem Audit vor Ort fest, dass die Bänder zwar tatsächlich im Safe lagen, allerdings wieder im Server-Raum. Die lokale Geschäftsführung war der Meinung, dass dies „gut genug“ sei.

Also wenn man die gesamte IT-Infrastruktur outsourcen möchte, kommt man nicht umhin, bei dem Dienstleis-

ter Hundert Millisekunden kann man zwar E-Mails verschicken, die Verwendung gängiger Server-Anwendungen wie SAP oder anderer ERP-Programme ist jedoch kaum noch möglich.

Die günstige ADSL-Lösung ist also nur für die Anbindung kleiner Sales-Niederlassungen sinnvoll. Bei ERP-Anwendungen beziehungsweise bei der Anbindung größerer Niederlassungen oder einer Produktionsstätte braucht man auf jeden Fall eigene Datenleitungen. In China kann man die Leitungen beziehungsweise Kapazität bei den drei Telekom-Anbietern China Telecom, China Unicom und China NetCom (CNC) mieten. Die chinesischen Anbieter stellen aber nur die Bandbreite zur Verfügung. Der Kunde muss selber die ►



© BMW GROUP

▼
Router kaufen, installieren und konfigurieren. Darüber hinaus haben die chinesischen Anbieter in der Regel keine redundanten Leitungen als Backup. Das heißt bei einer Störung dauert es in der Regel vier bis acht Stunden, bis die Leitung wieder funktioniert. Alternativ kann man die Datenleitungen beziehungsweise Kapazität auch bei internationalen Anbietern wie British Telecom, Singapore Telecom oder auch T-Systems kaufen oder mieten. Die Preise sind höher und die Leistung

Küste Taiwans im vergangenen Jahr legen manche europäische Unternehmen Wert darauf, dass ihre Daten über Landleitung und nicht über Seekabel nach Deutschland kommen.

Auch wenn in der Presse häufig über Hackerangriffe und Spionage berichtet wird, liegt die größte Sicherheitslücke eines Unternehmens stets bei den eigenen Mitarbeitern, nicht nur in China. Ausländische Unternehmen in China, vor allem japanische Unternehmen, haben in der Regel Sicherheits- und

individuell markiert und dokumentiert. Ungewöhnliches Nutzungsverhalten wie zum Beispiel das Arbeiten und Kopieren nach Feierabend ist erst nach einer zusätzlichen Freigabe durch die Geschäftsführung möglich.

Dagegen gibt es kaum deutsche Unternehmen in China, die solche Sicherheits- und Überwachungssoftware haben. Als Begründung wird häufig das deutsche Datenschutzgesetz zitiert, obwohl das deutsche Gesetz in China natürlich nicht gilt. Darüber hinaus sehen wir auch keine Verletzung der Privatsphäre und Rechte der Mitarbeiter darin, wenn das Unternehmen die chinesischen Mitarbeiter über die Dokumentation und Kontrolle der Computernutzung aufklärt. Denn: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser – besonders in China.

Mit dieser kurzen Anleitung sollte jedes Unternehmen in der Lage sein, seine Daten- und IT-Anbindung nach China sicher und legal zu gestalten. Für weitere Fragen stehen der Autor und seine Mitarbeiter in Düsseldorf und in den acht Niederlassungen in China zur Verfügung. ☺

Deutsche Unternehmen verwenden in der Regel Geräte mit hoher Verschlüsselungsstärke, um ihren Datenverkehr zu schützen.

nicht immer besser. Dies bietet aber auf jeden Fall den Vorteil, dass man über Leistungen detailliert verhandeln kann. Beispielsweise kann man Reserve- beziehungsweise Backup-Leitungen vertraglich festlegen. Nach dem fast dreimonatigen Ausfall durch Kabelbruch vor der

Überwachungssoftware installiert, welche den sicheren Umgang mit Firmendaten überwacht oder gar erzwingt. Beispielsweise wird das Kopieren über CD/DVD oder USB-Stifte in der Regel blockiert, das Ausdrucken von Dokumenten über Drucker eingeschränkt,



OF TIGERS AND INDIA An Offshoring Diary

132 Pages, English, 16,95 EUR
Publication: January 2008
ISBN: 978-3-9811781-0-4
Order: www.localglobal.de

CIAPE 2007 features:

- The 2007 CIAPE involves 1,049 exhibitors with 2,450 booths covering 50,000 square meters, 20% from overseas. 45,360 Visitors attend CIAPE 2007 including 6,200 foreign visitors from 97 countries.
- CIAPE is supported by 19 automotive societies covering 10 countries and regions (China, Germany, US, Britain, France, Japan, Korea etc), 8 famous multinational automobile groups (BMW, GM, Toyota etc), world foremost auto parts corporations (Bosch, Denso, Delphi etc), and 21 China whole car manufacturers(FAW, SAIC Motor, Dongfeng Motor etc) in China.
- Along with CIAPE are Summit Forum (400 attendees), International Forum of the Development of Technology (200 attendees), International Forum on Import & Export and Global Purchasing (500 attendees), Chrysler Sourcing Fair (550 attendees), Auto Parts North America Sourcing Fair (350 attendees) and 9 matchmaking seminars.

CIAPE

China International Auto Parts Expo

Auto Parts, Equipment, Services & Accessories

*New China International
Exhibition Center (NCIEC), Beijing, P.R.China*

*(You can take airport rail from Dong Zhimen or Sanyuan Bridge to No.2
depot building , and then transfer to the ferry bus for your arrival within
8 minutes.)*

Nov.12-15

2008

www.iapechina.com

Held by:
Ministry of Commerce, P.R. China

Hosted by:
China General Technology (Group) Holding,
Limited

Co-organizers:
AAIA — Automotive Aftermarket Industry
Association
OESA — Original Equipment Suppliers
Association
SEMA — Specialty Equipment Market
Association
AIAG — The Automotive Industry Action
Group
SAE International — The Society of
Automotive Engineers
BME — The German Association of Materials
Management, Purchasing and Logistics
FIEV — French Vehicle Equipment Industries
KAIKA — Korea Auto Industries Cooperative
Association
CWCC — Coventry & Warwickshire Chamber
of Commerce UK
ANFIA — Motor Vehicle Manufacturers
Association of Italy

CAMP — China Federation of Industry and
Commerce Auto & Motorbike Parts &
Accessories Chamber of Commerce
TEEMA — Taiwan Electrical and Electronic
Manufacturers Association
TCPO — Taipei Cartronics Promotion Office
TTVMA — Taiwan Transportation Equipment
Manufactures Association
TCA — Taipei Computer Association
CENS — China Economic News Service

Robert Bosch GmbH
Denso Corp.
Delphi Corp.
Magna International Inc.

General Motors Corporation
Toyota Motor Corporation
Ford Motor Company
Volkswagen AG
Daimler AG
Chrysler LLC
BMW AG
PSA Peugeot Citroën
Hyundai Motor Company
China Shanghai Automotive Industry
Corporation (Group)

China FAW Group Corporation
China Dongfeng Motor Corporation
China ChangAn Auto Co. Ltd
China Beijing Automotive Industry Holding
Co., Ltd
China Nanjing Automobile (Group)
Corporation
China Chery Automobile Co., Ltd
China Anhui Jianghuai Automobile Co., Ltd
China National Heavy Duty Truck Group
Co., Ltd
China Zhengzhou Yutong Group Co., Ltd
Shaanxi Automobile Group Co., Ltd
China Wanxiang Group Corporation
Shaanxi Fast Auto Drive Group Co., Ltd
China Automotive News
Gasgoo International
China Auto Parts Online

Supporters:
CAAM — China Association of Automobile
Manufacturers
SAE-China — Society of Automotive
Engineers of China
JAPIA — Japan Auto Parts Industries
Association
JAMA — Japan Automobile Manufacturers
Association, INC.

SMMT — The Society of Motor Manufacturers
and Traders Limited
UKTI — UK Trade & Investment
KAMA — Korea Automobile Manufacturers
Association
AIN global — Automotive Industry
Globalization Foundation
ACICAE — Spain Basque Country Automotive
Industry Association
CCPLHT — China Vehicle-use Diesel Engine
Parts Sales Union

China Guangzhou Automobile Industry Group
Co., Ltd
China HaFei Automobile Industry Group Co.,
Ltd
Brilliance China Automotive Holdings Limited
China Zhejiang Geely Holding Group Co., Ltd
China Jiangxi Changhe Automobile Co., Ltd
China Great Wall Motor Company Limited
China Xiamen King Long United Automotive
Industry Co., Ltd
China Wanleng Auto Holding Group

Organizer:
Genertec International Advertising and
Exhibition Co., Ltd



© KA LEUNG LEE/STOCK EXCHANGE

Gewinne optimal verteilen

Für viele internationale Unternehmen hat es sich bewährt, ihre Investitionen in China über Hongkong zu tätigen. Steuervorteile aber auch Regeln über die Haftung und eines späteren Verkaufs des Unternehmens machen die Sonderverwaltungszone zu einem beliebten Holding-Standort.

TEXT: KLAUS KÖHLER GESCHÄFTSFÜHRER, KLAKO GROUP

Das Steuersystem in Hongkong ist vergleichsweise einfach. Hongkong erhebt Einkommensteuer auf territorialer Basis. Das bedeutet, dass Einkommen in der Regel nur dann versteuert werden, wenn sie in Hongkong generiert werden.

Es gibt drei Steuerarten:

- Ertragsteuer
- Einkommensteuer
- Vermögensteuer

Ertragsteuer ist von jeder Firma, die Geschäfte in Hongkong betreibt auf den in Hongkong erwirtschafteten Gewinn zu zahlen. Gewinne, die nicht auf Hongkongs Territorium erzielt werden, oft als „offshore profits“ bezeichnet, sind in der Regel nicht zu versteuern. Das gilt auch für in Hongkong ansässige Firmen.

Der Steuersatz für steuerpflichtige Gewinne wurde im Jahr 2008 von 17,5 Prozent auf 16,5 Prozent reduziert. Da der Steuersatz schon sehr niedrig ist, bietet Hongkong keine weiteren, besonderen Steuervergünstigungen. Wenn ein Unternehmen nur „offshore“ Geschäfte gemacht hat, gibt es die Möglichkeit, nach abgeschlossener Wirtschaftsprüfung eine Steuerbefreiung für das betreffende Jahr zu beantragen. Voraussetzung dafür ist, dass:

- die Firma keine Angestellten in Hongkong hat,
- die Firma keine Rechnungen an an-

dere Firmen mit Sitz in Hongkong gestellt oder von diesen erhalten hat, also keine Geschäfte mit anderen Firmen aus Hongkong betreibt, → die Ware nicht durch Hongkong geflossen ist.

Die lang angekündigte Änderung der Steuergesetzgebung in China trat am 1. Januar 2008 in Kraft. Damit wurde der zuvor geltende Steuersatz für einheimische Firmen in Höhe von 33 Prozent und ausländische Unternehmen in Höhe von 15 Prozent beziehungsweise 24 Prozent für alle Unternehmen auf

vor dem 16. März 2007 registriert wurden. In dem Rundschreiben werden die detaillierten Bestimmungen für die Einführung der Körperschaftsteuer für FIE erklärt, die zurzeit weniger als 25 Prozent Steuern zahlen. Die Einführungsphase des neuen Steuersatzes wird sich über fünf Jahre erstrecken, in denen der Steuersatz jedes Jahr angehoben wird. Im Jahr 2008 wird die Steuer von 15 Prozent auf 18 Prozent, im Jahr 2009 auf 20 Prozent, im Jahr 2010 auf 22 Prozent, im Jahr 2011 auf 24 Prozent und im Jahr 2012 letztendlich auf 25 Prozent angehoben. Für jene FIE, die

Steuerzahler sollten ihre Geschäftsaktivitäten und Steuerangelegenheiten zwischen China und Hongkong in einer übersichtlichen Weise führen. Das gilt vor allem für die Buchhaltung und Wirtschaftsprüfung.

25 Prozent vereinheitlicht. Das Gesetz wird jedoch erst langsam umgesetzt, und es wurden bereits einige Rundschreiben veröffentlicht, die „Grauzonen“ aufzeigen.

GRANDFATHERING TREATMENT

Eines dieser Rundschreiben betrifft das sogenannte „grandfathering treatment“, das sich auf ausländisch investierte Unternehmen (Foreign Invested Enterprises – FIE) bezieht, die am oder

laut alter Steuerregelung 33 Prozent Körperschaftsteuer bezahlt haben, gilt der neue Steuersatz von 25 Prozent ab dem 1. Januar 2008.

HIGHTECH-FIRMEN GEFÖRDERT

Das neue Körperschaftsteuergesetz verringert den Steuersatz für Hightech-Unternehmen auf 15 Prozent. Innovationen werden staatlich gefördert. Seit dem 1. Januar 2006 zahlen neu gegründete Unternehmen in staatlichen



© HONG KONG TRADE DEVELOPMENT COUNCIL

Hochtechnologiezone keine Körperschaftsteuer für eine Periode von zwei Jahren nachdem Gewinn erwirtschaftet wurde. Danach bezahlen die Unternehmen 15 Prozent Körperschaftsteuer. Für diese Unternehmen wird das ►

▼ erste gewinnbringende Jahr als erstes Steuerjahr gezählt.

5-PLUS-1-ZONEN

Zudem genießen neu gegründete Hightech-Firmen in einigen Regionen, wie zum Beispiel in den fünf Sonderwirtschaftszonen Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen und Hainan sowie in der New Area in Pudong/Shanghai (5-plus-1-Zone) Steuervergünstigungen seit dem 1. Januar 2008. Sie umfassen eine zweijährige Steuerbefreiung und einen Steuernachlass in Höhe von 50 Prozent für weitere drei Jahre. Die Begünstigung beginnt in dem ersten Jahr, in dem Einkommen generiert wird – nicht im ersten Jahr, in dem Gewinn erwirtschaftet wird, wie es die alte Regelung vorsah. Zudem bezieht sich der Steuernachlass von 50 Prozent auf den gesetzlich vorgeschriebenen Satz von 25 Prozent und nicht auf den Steuersatz von 15 Prozent, der für die neuen Hightech-Firmen nach dem neuen Körperschaftsteuergesetz gilt. Das bedeutet also, dass der Steuersatz in den ersten zwei Jahren bei null Prozent liegt, dann auf 12,5 Prozent für die nächsten drei Jahre angehoben wird und danach bei 25 Prozent liegt.

KAPITALERTRAGSTEUER AUF DIVIDENDEN

Die „Detailed Implementation Regulations“ (DIR) des neuen Körperschaftsteuergesetzes besagen, dass Dividenden als Einkommen betrachtet werden an dem Tag, an dem der Investor entscheidet, den Gewinn zu verteilen. Theoretisch ist also die Ausschüttung von Gewinnen der FIE aus den Jahren bis 2007, wenn sie im Jahr 2008 oder später ausgeschüttet werden, ab 2008 als steuerpflichtiges Einkommen des ausländischen Investors zu versteuern. Dividenden unterliegen zehn Prozent Kapitalertragsteuer. Viele Unternehmen haben die chinesischen Steuerbehörden jedoch gebeten, Zugeständnisse bei der Kapitalertragsteuer zu machen und diese für Dividenden, die aus den Jahren vor 2008 erwirtschaftet wor-

den sind, zu streichen, um einen weichen Übergang von der alten Steuer-gesetzgebung zu den neuen Körperschaftsteuerregeln zu schaffen. Die Regierung hat diese Forderung angenommen: Die aus der Zeit vor 2008 zurückbehaltenen Gewinne einer FIE unterliegen bei Auszahlung an die Investoren im Jahr 2008 oder später nicht der Kapitalertragsteuer. Die Gewinne ab 2008, die als Dividenden ausgeschüttet werden, unterliegen der Kapitalertragsteuer.

STEUERABKOMMEN ZWISCHEN HONGKONG UND CHINA

China und Hongkong haben ihr erstes umfassendes Steuerabkommen am 21. August 2006 geschlossen. Das Abkommen erweitert jenes aus dem Jahr 1998, das sich nur auf Geschäftsgewinne und Einkommen aus persönlichen Dienstleistungen bezog. Die wichtigsten Aspekte sind:

→ Die Kapitalertragsteuer auf Dividenden, die aus China an eine Firma in Hongkong ausgezahlt werden, wur-

de von zehn Prozent auf fünf Prozent reduziert – vorausgesetzt, dass die Hongkonger Firma mindestens 25 Prozent des Kapitals des chinesischen Unternehmens hält. Hongkong wird damit zu einem attraktiven Eingangstor für ausländische Firmen nach China.

→ Die Kapitalertragsteuer auf Zinsen bei der Zahlung an ein Hongkonger Unternehmen wurde von zehn Prozent auf sieben Prozent reduziert. Das ist ein weiterer Vorteil für Investoren in Hongkong und wird den Standort als Finanzzentrum stärken.

→ Die Kapitalertragsteuer auf Lizenzgebühren, die an Firmen in Hongkong gezahlt werden, wurden ebenfalls von zehn Prozent auf sieben Prozent reduziert.

→ Das Doppelbesteuerungsabkommen bringt zudem einen Vorteil für Unternehmen in Hongkong, wenn diese ihre Aktienanteile an Unternehmen in China verkaufen. Die-

se Kapitalerträge sind steuerfrei, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

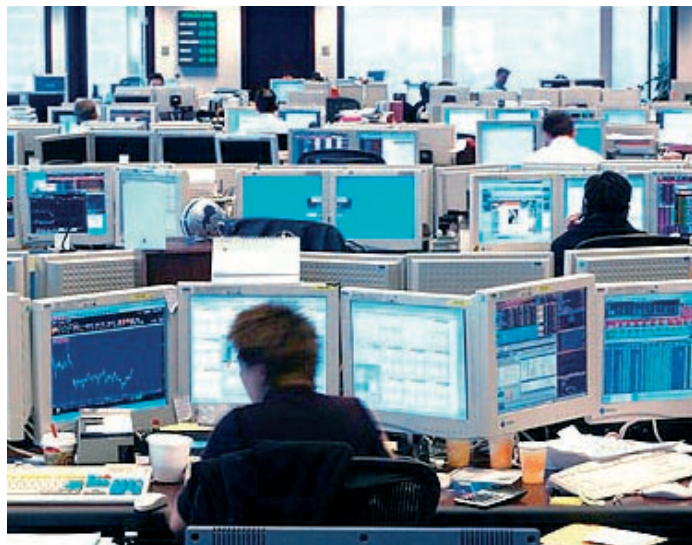
- Die verkauften Aktien machen weniger als 25 Prozent des Aktienkapitals des chinesischen Unternehmens aus.
- Das Vermögen des chinesischen Unternehmens besteht nicht hauptsächlich aus unbeweglichen Gütern in China.

Mit dem Doppelbesteuerungsabkommen werden also aus China stammende passive Einkünfte wie Dividenden, Zinsen, Lizenzgebühren oder Kapitalgewinne für Investoren aus Hongkong bevorzugt behandelt. Im Vergleich mit dem lokalen Steuergesetz in der Volksrepublik als auch mit Chinas anderen bilateralen Steuerabkommen mit weiteren Ländern wie etwa Macao oder Singapur ist das Abkommen mit Hongkong eines der vorteilhaftesten – zumal das betroffene Einkommen auch nicht in Hongkong zu versteuern ist und damit Investoren aus Hongkong einen Netto-Gewinn bringt. Der reduzierte Kapitalertragsteuersatz für Zahlungen nach Hongkong ist einer der niedrigsten unter den vielen Steuerabkommen, die China mit ausländischen Regierungen abgeschlossen hat.

Das Abkommen enthält auch einen Artikel über den Informationsaustausch zwischen der chinesischen „State Administration of Taxation“ und Hongkongs „Inland Revenue Department“. Der Informationsaustausch ist jedoch begrenzt und betrifft nur die Informationen, die zur Ausübung der lokalen Steuergesetze gemäß des Abkommens notwendig sind. Steuerzahler sollten ihre Geschäftsaktivitäten und Steuerangelegenheiten zwischen China und Hongkong jedoch in einer übersichtlichen Weise führen, was vor allem für die Buchhaltung und Wirtschaftsprüfung gilt. Das müssen gerade Firmen in Hongkong beachten, die sich um eine Steuerbefreiung (Offshore Tax Claim) bemühen. ☉

www.klakogroup.com

Mit dem Doppelbesteuerungsabkommen werden aus China stammende passive Einkünfte von Investoren aus Hongkong, wie zum Beispiel Dividenden, Zinsen oder Lizenzgebühren, bevorzugt behandelt.



© HONG KONG TRADE DEVELOPMENT COUNCIL



© TRAVELLING POOH/FICKR

Alte, neue und neue alte Fettnäpfchen

Packen Sie Geschenke nicht in weißes Papier ein, die Farbe steht für den Tod. Öffnen Sie keine Regenschirme in geschlossenen Räumen, das bringt Unglück. Solche Tipps hört man in interkulturellen China-Trainings leider noch allzu häufig. Sie stehen für eine vergangene Epoche.

TEXT: RUTH SANG SANMEI® - CHINA CONSULTING

China befindet sich im Umbruch. Seit Deng Xiaopings Reform- und Öffnungspolitik 1978 kommen immer mehr westliche Unternehmen ins Land. Der gesellschaftliche Wandel, in dem sich China derzeit befindet, ist ein sehr komplexer Prozess.

Es ist unübersehbar, dass die chinesische Gesellschaft keineswegs mehr eine einheitliche Struktur im traditionellen Sinne darstellt. Damit verbunden kommt es zur Anpassung an westliche Gepflogenheiten – alte Zöpfe werden abgeschnitten.

In Mode gekommen ist einerseits die Übernahme der als westlich und deshalb auch modern angesehenen Umgangsformen. Zugleich möchte man alte Traditionen erhalten: Wie zum Beispiel die heilige Mittagspause. Inmitten all der Veränderungen halten auch die

westlichsten Chinesen an einem fest: An ihre tägliche, durch nichts zu störende Mittagspause. Kein Behördentermin, keine Geschäftskonferenz, kein Interviewtreffen – nichts geht zwischen zwölf und 14 Uhr.

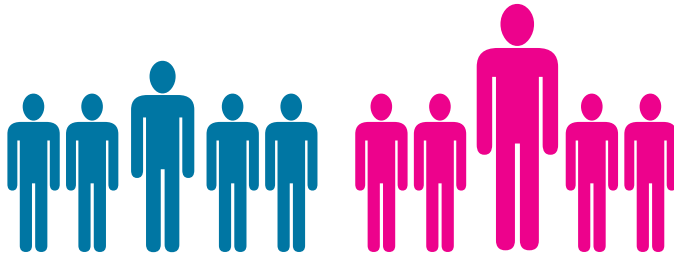
Diese neuen Strömungen, hervorgerufen durch gesellschaftliche Veränderungen, beeinflussen auch das Kommunikationsverhalten der Chinesen im Umgang mit Partnern aus dem Westen. Welche Herausforderungen stellen sich durch den gesellschaftlichen Umbruch für interkulturelle China-Trainings, die Fach- und Führungskräfte auf ihren Auslandseinsatz und Verhandlungen mit chinesischen Partnern vorbereiten sollen? Es kommt zum Beispiel die einfache Frage auf: Müssen Verhandlungen in China immer noch anstrengend und endlos sein?

VERWESTLICHTE GENERATION

Die Gesellschaft Chinas übernimmt durch den Austausch mit dem Westen neue Einstellungen. Die neue, junge Generation ist erfahrener im Umgang mit Ausländern, technisch versiert und spricht Fremdsprachen. Hierbei spielt neben dem Kontakt zu Entsandten aus westlichen Unternehmen auch die Rückkehr ehemaliger chinesischer Studenten aus dem Westen eine Rolle, da sie Lebenserfahrung aus Europa beziehungsweise Amerika mit nach China bringen. Ihr Verhalten hat wenig mit den Klischees zu tun, die häufig mit chinesischen Umgangsformen verbunden werden. Diese neue Generation zeichnet sich in der Regel durch Eigeninitiative und Unternehmensegeist aus, spricht Probleme direkt an.

Auch bei Verhandlungen sind „Verwestlichungen“ zu beobachten: Junge chinesische Manager, von denen sehr viele im Ausland gelebt haben, passen sich an den westlichen Verhandlungsstil an. In Gesprächen drängen die Chinesen nun manchmal mit Blick auf die Zeit auf Ergebnisse: Endlose Verhandlungstage sind nicht mehr die Regel, sondern die Ausnahme. Die zeremonielle Übergabe der Visitenkarten beispielsweise – ►

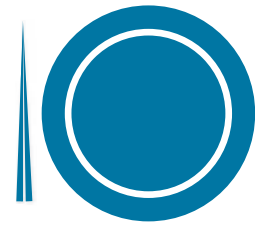
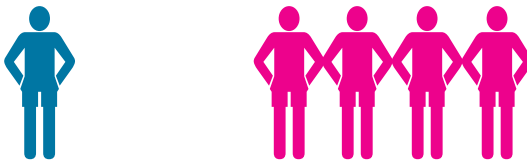
1



3



2



Deutsch-chinesische Vergleiche:

1) Respekt vor dem Chef 2) Lebensstil 3) Im Trend 4) Ich

blau: deutsch, rot: chinesisch; Idee: Yang Feng auf flickr.de

vor wenigen Jahren gehörte sie noch zum Standardprogramm. Hielt man sich nicht an diese Gepflogenheit, galt dies als Unhöflichkeit. Die junge Generation der Chinesen überreichen die Visitenkarten zwar auch noch mit zwei Händen, allerdings hat dieses Ritual keinen hohen Stellenwert mehr. Auch die Aussage, dass Uhren nicht als Gastgeschenke übergeben werden dürfen, da sie Unglück oder Tod bedeuten, wird von dieser jungen Generation belächelt.

Auf die „Gesichtswahrung“ während einer Verhandlung wird in Vorbereitungsseminaren gerne und viel verwiesen. Das Konzept der „Gesichtswahrung“ ist ein kulturelles Phänomen, das es so in der westlichen Kultur nicht gibt. Indirekte oder „das Gesicht wahrende“ Kommunikation ist in vielen Situationen wichtig, wird oft aber auch überschätzt. Selbst die Chinesen kommunizieren nicht ständig auf indirekte Weise. Es gibt Situa-

tionen, in denen die Chinesen sogar direkter sein können, als Menschen aus westlichen Kulturen. So wird gerne bei dem ersten Treffen von chinesischer Seite nach dem Gehalt des Gegenübers gefragt.

WOLKENKRATZER STATT TEEHAUS

In der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit wird es dadurch nicht unbedingt einfacher, wie es vielleicht auf den ersten Blick erscheinen mag. Das liegt zum einem daran, dass die Überschneidungen und Unterschiede zwischen dem westlichen und chinesischen Verhandlungsstil auf den ersten Blick nicht erkennbar sind. Zudem sind Ausländer häufig übersensibilisiert, nicht in alte und neue sowie neue alte Fettnäpfchen zu treten.

Dennoch: Manche Umgangsformen haben sich bis heute gehalten, auch wenn neue hinzugekommen sind. Bildlich gesprochen kann gesagt werden, dass das Fundament einiger Wer-

te auch weiterhin vorhanden ist, aber auf diesem Fundament nicht ein klassisches Teehaus gebaut wird, sondern ein moderner Wolkenkratzer. Im Folgenden die wichtigsten Punkte zur Orientierung in Verhandlungen:

1. BEZIEHUNGEN / VERTRAUEN (GUANXI)

Wird oft gleichgestellt mit Vetternwirtschaft und daraus resultierende Bestechung beziehungsweise Korruption. Guanxi aufbauen heißt aber auch, Vertrauen aufzubauen. Auf ein optimales Ergebnis hinzuarbeiten bedeutet, die Komponente Mensch zu berücksichtigen. Beziehungen / Guanxi sind gleichbedeutend mit sozialem Rang und Einfluss. Deshalb besteht ein hoher Druck, Beziehungen und Freundschaften aufzubauen und zu pflegen. Es ist wichtig, dass Sie sich von Anfang an Zeit nehmen und die Mühe machen, mit Ihrem chinesischen Partner eine zuverlässige Freundschaft aufzubauen. Denn Chi-

nesen trennen ihr Privat- und Arbeitsleben nicht voneinander.

2. INFORMIEREN SIE SICH: WER IST IHR GEGENÜBER?

Diese Frage ist sehr wichtig, weil Sie durch herausfiltern können, was das Denken Ihres Gegenübers bestimmt. Fragen zur geografischen Herkunft eines Menschen, zu seinem Alter und seiner bisherigen beruflichen Entwicklung sind gute Ansätze, um ein paar persönliche Informationen herauszufinden. Anders als in westlichen Kulturen sind solche Fragen nicht aufdringlich oder zu privat, sondern bekunden das Interesse an der Person. Stellen Sie auch Fragen zur Familie, ob jemand verheiratet ist, ob er Kinder hat, et cetera.

3. REGIONALE HERKUNFT: WO KOMMT IHR GEGENÜBER HER?

Ist Ihr Gegenüber in einer großen, modernen Stadt wie Shanghai oder Beijing aufgewachsen, führt er ein völlig

4



Obwohl sich viele junge chinesische Manager an den westlichen Verhandlungsstil angepasst haben, gilt dennoch: Manche Umgangsformen haben sich bis heute gehalten, auch wenn neue hinzugekommen sind. Bildlich gesprochen: Das Fundament einiger Werte ist weiterhin vorhanden, aber darauf wird nicht ein klassisches Teehaus, sondern ein moderner Wolkenkratzer gebaut.

anderes Leben, als jemand, der in einer Kleinstadt in der Provinz groß geworden ist.

4. GENERATIONEN: WELCHE LEBENSERFAHRUNGEN HAT IHR GEGENÜBER GEMACHT?

Die junge Generation, geboren 1975 oder später, hatte viele und moderne Ausbildungsmöglichkeiten. Es sind gewöhnlich Einzelkinder, die während der Reformperiode aufwuchsen. Sie sprechen oft Englisch. Die mittlere Generation, geboren zwischen 1960 und 1975, musste in ihrer Kindheit Entbehrungen machen, hervorgerufen durch die Kulturrevolution. In dieser Generation erhielten nur die Besten eine universitäre Ausbildung. Die ältere Generation, geboren zwischen 1945 und 1960, erlebte einen wesentlichen Teil ihrer Jugend und das frühe Erwachsenenalter in der Zeit der Kulturrevolution. Bildung war entweder politisch dominiert oder nicht existent. Diese Generation wird auch verlorene Generation genannt.

5. BERUFSERFARUNGEN: HAT JEMAND IN EINEM STAATSBETRIEB ODER IN DER PRIVATWIRTSCHAFT GEARBEITET?

In China bestehen zwischen diesen beiden Arbeitsstätten sehr große Unterschiede bezüglich organisatorischer Prozesse und Arbeitskulturen. Ob jemand in einem Staatsbetrieb oder in der Privatwirtschaft gearbeitet hat, beeinflusst den Arbeitsstil und besonders die Art und Weise, Entscheidungen zu fällen.

6. AUSRICHTUNG AUF DIE FAMILIE UND DIE GRUPPE

Die Familie / Gruppe ist bei den Chinesen der Mittelpunkt der sozialen Orientierung. Ausrichtung auf die Familie bedeutet, dass Arbeit und Privatleben nicht klar getrennt sind. Loyalität und Verantwortung haben in China eine andere Bedeutung als in der westlichen Welt. Alter und Hierarchie spielen in Familien und Gruppen eine wichti-

ge Rolle und sind zu respektieren. Allerdings gewinnt die DINK-Familie (Double Income No Kids – DINK) immer mehr Anerkennung. Dies deutet auf eine Veränderung von einer Eltern-Kind zentrierten zu einer Ehemann-Ehefrau zentrierten Struktur hin.

7. ESSENSPAUSEN

Chinesen brauchen zu festen Zeiten Frühstück, Mittag- und Abendessen. Respektieren Sie dies.

8. RESPEKT DER HIERARCHISCHEN ORDNUNG

Leute von hohem Rang und Einfluss besitzen Autorität. Es gibt zwar Regeln und Gesetze, aber oft müssen diese durch eine Autoritätsperson bestätigt werden. Bei der Entscheidungsfindung ist oft diejenige Person der Bezugspunkt für andere Mitglieder der Gruppe, die die höchste Position innehat.

Wie geht es weiter? Es ist zu erwarten, dass die chinesische Gesellschaft noch lange Zeit zwischen Altem und Modernem schwanken wird und für sich neue Wertmaßstäbe entwirft. Einen genauen Zeitpunkt zu nennen, um die neuen Werte zu präsentieren, ist an dieser Stelle leider nicht möglich. Für die zukünftige Zusammenarbeit mit Chinesen kann dieser einfache Tipp weiterhelfen: Seien Sie nicht chinesischer als die Chinesen. Oder kann Ihr chinesischer Partner Wagner-Opern schmettern, läuft bei uns in Lederhosen herum, hat die Werte des christlichen Abendlandes studiert, sagt ständig geradeheraus die Wahrheit oder kommt unverblümt zur Sache? ☺

ZUR AUTORIN

Ruth Sang ist Inhaberin der Unternehmensberatung SanMei® - china consulting. Die Unternehmensberatung ist darauf spezialisiert, Fach- und Führungskräfte auf ihren Einsatz in China vorzubereiten.

www.sanmei.de



© INKA ZIEGEHAGEN

„Lass uns eine Weile dort leben“

— Schon immer gingen Menschen ins Ausland. Sie reisten, um Geschäfte zu machen, zu lernen oder um ein neues Leben zu beginnen. In einer zweiteiligen Service beschreiben wir die Wünsche und Motive von Menschen, die es ins Ausland zieht, und die Herausforderungen, die sie bei der Vorbereitung und Planung, im Gastland und bei der Rückkehr bewältigen müssen.

TEXT: GESA KRÄMER, KIRSTEN NAZARKIEWICZ

Nicht nur von Managern erwartet man heutzutage die Bereitschaft, international beweglich zu sein. Die Arbeitswelt steht ganz im Zeichen der Globalisierung. Einst war auswandern noch unwiderruflich. Heute ist es kein Problem, einmal ein Jahr in den USA und dann zwei in Polen zu arbeiten. Jobnomaden gehören schon fast zum beruflichen Alltag. Die Welle der an einem Auslandsaufenthalt interessierten geht quer durch alle Berufsgruppen und Schichten. Viele treibt es nicht zwingend fort, aber es hält sie auch nicht viel in Deutschland. Die meisten bleiben zwischen einem und drei Jahren im Ausland, bevor sie entweder zurück in die Heimat gehen, ganz dort bleiben oder wieder in ein anderes Land wechseln. Viele, die einmal im Ausland

waren, sei es während des Studiums oder später, bleiben magisch angezogen von fremden Ländern.

AUSREISEMOTIVE UND ZIELLÄNDER

Die Entscheidung, ins Ausland zu gehen, fällt meist auf Grundlage verschiedener Bedürfnisse, Motive und Anlässe. Da hat es zum Beispiel die junge Romanistikstudentin schon immer in den Süden gezogen, sie heiratet einen italienischen Kommilitonen, dieser findet nach dem Studium keine Arbeit in Deutschland und man beschließt, für die Familiengründung nach Italien zu gehen. Oder da gibt es den Produktioningenieur, der schon als Kind mit den Eltern viel gereist ist und die ökonomische Stimmung in Deutschland deprimierend fin-

det. Er erhält über seinen Arbeitgeber die Gelegenheit, für einige Zeit nach China zu gehen und die Familie zieht mit. Ein weiterer Fall ist das Ehepaar mit zwei Kindern, das schon immer eine Liebe zur französischen Sprache hatte, sich mehr und mehr in eine Gegend in Südf frankreich verliebt, und weil beide selbstständig und kurz vor dem Burnout sind, beschließen sie, dort für ein paar Jahre ein anderes Leben zu leben. Die Art und Weise, wie man sich das Auslandsvorhaben vorstellt, wird Planung und Gestaltung des Auslandsaufenthaltes zentral mit bestimmen. Einige Motive:

→ „Wir fanden andere Kulturen immer spannend“ Kulturelle Neugier und Hoffnung auf Horizonterweiterung
→ „Lass uns eine Weile dort leben“ Die eigene Ursprungskultur bezie-

hungsweise die des Partners kennenlernen

- „Diese Erfahrungen nimmt Ihnen niemand mehr weg“ Das Leben der Kinder bereichern
- „Die Aussichten in Deutschland sind nicht besonders gut“ Ökonomische Gründe
- „Ich finde, dass in Deutschland alles festgefahren ist“ Politische Unzufriedenheit
- „Ich fühle mich hier nicht mehr wohl“ Klimatische Gründe
- „So ein Jobangebot kann ich nicht ausschlagen“ Für die eigene Karriere
- „Das ist eine Entwicklungschance für unsere ganze Familie“ Begleitung des Partners
- „Ich möchte einen sinnvollen Beitrag leisten“ Um zu helfen

Welche Gründe bewegen Sie und Ihre Angehörigen, ins Ausland zu gehen? Es ist wichtig, sich im Klaren zu sein, was man sich von einem Wechsel des Wohnortes, des Arbeitsplatzes, der Kultur und der Landesgrenzen verspricht. Formulieren Sie auf dieser Basis genau Ihre individuellen und gemeinsamen Ziele. Vergleichen und diskutieren Sie die Erwartungen und Ziele für eine gemeinsame Entscheidungsfindung. Bei jedem Bündel von Motiven sollte man genau prüfen, welche Chancen und Risiken damit verbunden sind. Nur wer – bei aller Begeisterung für das Abenteuer – einen klaren Kopf bewahrt und die Wünsche und Erwartungen benennen kann, schützt sich vor unnötigen Enttäuschungen.

- Was möchten Sie mit dem Auslandsaufenthalt erreichen?
- Was erhoffen Sie sich von diesem Auslandsaufenthalt?
- Was fehlt Ihnen hier, was Sie im Ausland suchen und finden könnten?
- Was möchten Sie hinter sich lassen?
- Wenn Sie zurückkommen, was haben Sie mitgebracht?
- Was würde geschehen, wenn Sie nicht ins Ausland gingen?
- Wie stellen Sie sich Ihren Arbeitsplatz im Zielland vor?
- Wie soll Ihr Haus / Ihre Wohnung aussehen und wo soll sie liegen?
- Was möchten Sie gerne in der Freizeit machen?
- Was erwarten Sie von Ihrem Arbeitgeber an Unterstützung?
- Wie soll Ihr Alltag aussehen?
- Was sollen Ihre Kinder dort lernen?
- Wie soll Ihr Tagesablauf dort aussehen?
- Auf was möchten Sie nicht verzichten müssen?

Es lohnt sich, jede Entscheidung, die gefällt werden muss, vor dem Hintergrund zu befragen, welche Effekte sie auf die Lebensplanung bis hin zur Gestaltung des Lebensabends haben wird. Das hört sich noch so weit weg an? Mitnichten. Erfahrungen zeigen,

dass Ausgereiste, die ihre mittel- und langfristigen Ziele vorher schon klar im Kopf hatten, für Enttäuschungen und Unvorhergesehenes im Ausland mit viel mehr Lösungsmöglichkeiten gewappnet waren.

IHRE PERSÖNLICHE SITUATION ENTSCHEIDET

Je nachdem, in welcher Situation Sie sich gerade befinden, haben Sie unterschiedliche Vorbereitung zu treffen, bevor Sie Deutschland verlassen. Während der entsandte Angestellte seine Verantwortungsbereiche und die Gehaltsstruktur klären muss, hat der mit ausreisende Partner den Fokus möglicherweise auf den Kindern oder seinen Aufgaben und Beschäftigungsmöglichkeiten vor Ort. Diejenigen wieder-

um, die im Ausland einen Job suchen oder sich selbständig machen möchten, sollten sich mit dem Eintritt in den Arbeitsmarkt im Zielland beschäftigen. So attraktiv es oft klingt, eine firmeninterne Entsendung ist kein Rundum-Sorglospaket. Einige typische Erfahrungen belegen es. Deutsche Auslandsmitarbeiter klagen oft über fehlende Vorbereitung. Dabei werden nur selten schlechte Vertragskonditionen bemängelt. Vielmehr ist es die fachliche und kulturelle Vorbereitung, die 74 Prozent von 500 deutschen Auslandsmitarbeitern in 59 Ländern nicht bekommen haben, hat Günther Stahl von der Universität Bayreuth nachgewiesen. Die Familie wird zu wenig berücksichtigt und die Rückkehrgestaltung des Unternehmens wird kritisiert. Auch die

Belastung vor Ort ist nicht zu unterschätzen. Von den meisten Entsandten werden Höchstleistungen erwartet: Sie sollen sich schnell einleben, direkt Veränderungen einleiten und Ergebnisse erzielen. Eine internationale Entsendung ist daher nach wie vor ein Wagnis, für den Entsandten und die Partner beziehungsweise Familie. Wer die Herausforderung jedoch mit so viel Risikofreude und so viel Strategie wie nötig annimmt, kann den Auslandsaufenthalt optimal nutzen.

ANGEHÖRIGER – ALS PARTNER INS AUSLAND

Hat Ihr Partner oder hat Ihre Frau eine Arbeitsstelle im Ausland in Aussicht und Sie überlegen, mitzugehen? Die gemeinsame Existenz ist vielleicht erst einmal gesichert, aber was wird aus Ihrer beruflichen Laufbahn und Lebensplanung? Haben Sie gewusst, dass der Erfolg des gesamten Projekts im Wesentlichen von der Zufriedenheit der mitreisenden Partner abhängt? Das sind Gründe genug, um systematisch über die Fortsetzung des eigenen beruflichen Werdeganges und die Integration einer Auslandsaufenthalt in Ihren Lebensplan nachzudenken.

ARBEITSSUCHEND – AUF JOBSUCHE IM AUSLAND

Würden Sie einfach gerne einmal eine Weile im Ausland leben und arbeiten, ohne eine Stelle in Aussicht zu haben? Für alle diejenigen, die vielleicht schon in Deutschland keinen Arbeitsplatz haben, ist der Auslandsaufenthalt auch eine existenzielle Angelegenheit. Wie können wir unseren Lebensunterhalt sichern, ist die Frage von Personen, die auf Jobsuche ins Ausland gehen. Und für immer mehr Deutsche ist die Arbeit im Ausland eine ernsthafte Alternative zu den Perspektiven im hiesigen Markt, zumal deutsche Fachkräfte im Ausland gefragt sind. Gute Chancen haben zum Beispiel Handwerker und Facharbeiter, aber auch Ingenieure und IT-Fachleute. Mediziner sind vor allem in ►



© EASTEN HUH/FICKR

ANGESTELLT – ALS ENTSANDTER MIT DEM ARBEITGEBER INS AUSLAND

Es gilt, alle Eventualitäten zu bedenken. Uwe G. beispielsweise war mit seiner jungen Familie euphorisch und ohne große Überlegungen nach Delhi gezogen.

Im Laufe der Zeit gewöhnte sich die Familie an die indischen Lebensgewohnheiten, gewann neue Freunde und lebte finanziell wesentlich besser als vorher in Deutschland. Der Vertrag wurde um weitere zwei Jahre verlängert. Dann wechselte der Chef der in-

dischen Tochtergesellschaft. Von nun an war alles anders. Der neue Chef hatte andere Vorstellungen. Es kam zu Spannungen, Missverständnissen, persönlichen Anfeindungen und Mobbing. Das ganze endete mit einer Kündigung. Uwe G. stand plötzlich mit seiner jungen Familie auf der Straße. Was nun? Ist die Kündigung wirksam oder nicht? Ausschlaggebend für die Wirksamkeit der Kündigung ist die arbeitsvertragliche Regelung die Uwe G. mit seinem Unternehmen getroffen hat. ☹



© BRIAN GLANZ/FLICKR

▼ der Schweiz und in Skandinavien gefragt. Australien sucht derzeit Ingenieure, Ärzte, Apotheker, Buchhalter und Friseure. Es gilt jedoch auch für das Ausland: die besten Berufschancen haben hochqualifizierte Fachkräfte zwischen 25 und 40 Jahren. Bewerbungshindernisse in Deutschland sind nicht selten auch Bewerbungshindernisse im Ausland. Wer selbständig einen Arbeitsplatz suchen möchte, muss auch bedenken, dass man in den Ländern außerhalb der Europäischen Union (EU) nicht ohne weiteres bezahlt arbeiten darf. Neben einem Visum ist auch eine Arbeitserlaubnis zu beantragen, was häufig aneinander gekoppelt ist. In den EU-Ländern ist die Arbeitssuche allerdings kein Problem. Man darf als Arbeitsloser drei Monate lang unter Bezug des Arbeitslosengeldes im EU-/EWR-Ausland Arbeit suchen.

BINATIONALE PAARE UND FAMILIENGRÜNDUNG IM AUSLAND

Sie haben noch keine Kinder? Vielleicht überlegen Sie, die Familien-

gründung ins Ausland zu verlegen. Dies liegt vor allem jenen Paaren nahe, die in ein Land gehen, wo die Partnerin ohnehin keine Arbeitserlaubnis bekommt und der Auslandsaufenthalt als „Elternzeit“ genutzt werden könnte. Auch hier ist eine gute Vorbereitung und Informationssammlung Gold wert. Denn das Gesundheitssystem, der Umgang mit Babys und Unterstützungsangebote für werdende Mütter sind von Land zu Land sehr verschieden. So werden zum Beispiel in Frankreich Babys ab sechs Monaten oder auch schon jünger zu einer „nourice“ gegeben, die das Kind den ganzen Tag versorgt, während die Mutter ihrer Arbeit nachgeht. Auch Kindertagesstätten sind reichlich vorhanden und werden viel genutzt. Die Diskussion, ob man eine gute oder schlechte Mutter ist, wenn man sein Kind in dem Alter „weggibt“ wird dort übrigens nicht geführt. Wenn Sie also den Wunsch haben, Ihr Kind im Ausland zur Welt zu bringen, sollten Sie sich schon von Zuhause aus um das Thema Eltern-

und Mutterschaft in der Zielkultur informieren.

AUF NUMMER SICHER: FINANZEN, STEUERN UND VERSICHERUNGEN

Arbeits- und Steuerrecht, Altersvorsorge, Sozialversicherung und Krankenversicherungen – schon im Inland hat es so mancher schwer, den Über-

rechtlichen Fragen ebenso wie Hilfestellung zu Versicherungen oder das Angebot von Gruppenverträgen zu Krankenversicherung, Altersvorsorge und so weiter. Wenn Sie angestellt sind, bewegen Sie sich innerhalb der Grenzen der Entsendungsrichtlinien, das heißt Sie haben nur begrenzt Spielraum für Verhandlungen, sind aber

Nur wer – bei aller Begeisterung für das Abenteuer – einen klaren Kopf bewahrt und die Wünsche und Erwartungen benennen kann, schützt sich vor Enttäuschungen.

blick zu behalten, im Ausland wird es dann erst recht komplex. Steuergesetze sind wohl in jedem Land kompliziert, ändern sich oft und sind für Laien nur schwer zu durchschauen. Um Rechts-, Steuer- und Versicherungsfragen kümmern sich bei Firmenentsendungen die Personalabteilungen. Da der Großteil der Entsendungen vom Unternehmen ausgeht, besteht eine Fürsorgepflicht gegenüber dem Arbeitnehmer. Dazu gehört die Aufklärung zu den steuerrechtlichen und sozialversicherungs-

auch durch viele Zusatzleistungen gut abgesichert und haben Experten, die Ihnen zur Seite stehen. Wenn Sie nicht als Angestellter oder Angehörige eines Angestellten ins Ausland gehen sondern auf eigene Faust, dann sind Sie in der Pflicht, sich selbst um diese Dinge zu kümmern. In Deutschland dürfen Rechtsberatungen nur durch Anwälte erfolgen, und auch Relocater dürfen in solchen Themengebieten keine Beratungen durchführen. ☉

www.arbeitenimausland.org

ARBEITEN IM AUSLAND – UND DIE FAMILIE GEHT MIT

Umfang: 176 Seiten
Sprache: Deutsch
Preis: 14,90 EUR
ISBN: 978-3-7639-3493-5
Autoren: Gesa Krämer, Kirsten Nazarkiewicz

Sie spielen mit dem Gedanken, ins Ausland zu gehen. Vielleicht hegen Sie diesen Wunsch schon länger und wollen ihn jetzt konkret werden lassen. Vielleicht haben Sie sich sogar schon dazu entschlossen und überlegen nun, wie Sie Ihren Partner oder Ihre Familie überzeugen und alles Notwendige organisieren. Oder Ihr Lebensgefährte hat ein attraktives Jobangebot im Ausland erhalten und schlägt Ihnen vor, ein paar Jahre

mitzukommen – und Sie möchten wissen, was auf Sie zukommt. Vom ersten Gedanken bis zu den gepackten Kisten ist allerdings einiges zu bedenken. Das Buch unterstützt bei der Entscheidungsfindung, der Vorbereitung und Planung eines Auslandsaufenthalts ebenso wie bei der Abwicklung des Umzugs und der Integration in die Gesellschaft des Ziellandes – und nicht zuletzt bei der Rückkehr. Anhand von Berichten und Interviews, Tipps und praktischen Empfehlungen stellt es Hindernisse vor, aber auch Möglichkeiten, diese in der Praxis zu überwinden. ☉





© INGENICS

Spezielle Trainingsstrategie für China

Um die Fachkräfte auszubilden, die ab Ende 2008 im Würth Industry Park vor den Toren der nordchinesischen Millionenstadt Shenyang beschäftigt werden, hat die Würth-Gruppe ein eigenes Trainingszentrum in Betrieb genommen. Rund 100 Berufsschüler werden auf einer Fläche von 750 Quadratmetern zu Fachkräften für die Schraubenproduktion ausgebildet.

TEXT: HARTMUT ZEEB

Im neuen Würth Industry Park wird zunächst die Arnold Fasteners (Shenyang) Co. Ltd. Schrauben und Verbindungselemente herstellen, die sowohl für den chinesischen Markt als auch für den weltweiten Vertrieb bestimmt sind. Noch im Jahr 2008 werden sich weitere Produktions- und Handelsunternehmen aus der Würth-Gruppe hier ansiedeln. Ohne den Aufbau einer eigenen Trainingsakademie wäre die Bereitstellung von hinreichend qualifiziertem Personal nicht möglich – denn bei Würth legt man, neben der Qualifizierung neuer Mitarbeiter für die konkret benötigten Arbeitsabläufe, größten Wert auf die Vermittlung der Unternehmens- und Arbeitsphilosophie sowie des Qualitätsbewusstseins wie sie in den deutschen Produktionsunternehmen und Fertigungsstätten der Gruppe als Leitbild entwickelt wurden. Der Arbeitsmarkt in China bietet aber kein Personal, das den Anforderungen entspricht.

Die Anforderungen an die Ausbildung künftiger Fachkräfte wurden bei den Planungen für das Trainingszentrum von Beginn an berücksichtigt und in einem ausgereiften Gesamtkonzept umgesetzt. Neben der Trainingsstrategie spielt die Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern eine wichtige Rolle. Mit der Entwicklung des Trainingskonzepts und der Fabrikplanung wurde das Beratungsunternehmen Ingenics AG in Ulm beauftragt, das auf dem Gebiet der Fabrik-, Produktions- und Logistikplanung, insbesondere mit der Errichtung von Produktionsstätten in Asien große Erfahrung hat. Für die erste Phase des von Ingenics entwickelten Zwei-Phasen-Modells wurden für das theoretische und praktische Training Gebäude auf dem Gelände der Shenyang Equipment Engineering School (SEMES, eine technische Modell-Berufsschule) angemietet. So konnte das Training noch während des Aufbaus des Würth Industrial Parks aufgenommen werden.

Nach Fertigstellung der Würth-Produktionsstätten und dem Umzug auf das Fabrikgelände beginnt die zweite Phase mit dem intensiven Training am Arbeitsplatz, wo den Auszubildenden alle notwendigen Grundfähigkeiten vermittelt werden, damit sie anschließend so selbstständig wie möglich komplexe Tätigkeiten in der Produktion übernehmen können. Dafür muss das Produktions-Know-how aus den deutschen

das Unternehmen den Anforderungen an die Qualität der Mitarbeiter und der kurzen Zeit bis zum Produktionsstart gerecht. Durch die Verbindung chinesischer Werte mit dem westlichen Know-how lässt sich eine neue Art von Training etablieren, die ganz auf Offenheit und Akzeptanz gegenüber dem „Fremden“ basiert. Aufgrund der schnellen Anlaufkurve, durch effizientere Arbeitsabläufe und geringere Stillstandszeiten

Durch die Verbindung chinesischer Werte mit dem westlichen Know-how lässt sich eine neue Art von Training etablieren, die auf Offenheit basiert.

Produktionsstätten nicht nur nach China transferiert, sondern auch an die spezifischen Bedingungen vor Ort angepasst werden.

Mit dem Aufbau des Trainingszentrums und einer speziell auf China abgestimmten Trainingsstrategie, wird

wird die Produktionsstätte von den durch den Trainingsbetrieb ermöglichten enormen Einsparungspotenzialen profitieren. Eingefahrene Strukturen und Prozesse, die bei einem einfachen Know-how-Transfer kaum zu vermeiden sind, haben so keine Chance. ☉



© MARTIN BOULANGER/STOCK EXCHANGE

Young Globalists gehört die Zukunft

Innovation, Wachstum und Globalisierung – Schlagworte wie diese kennzeichnen die heutige Wirtschaft und machen innovative, kompetente sowie motivierte Mitarbeiter zu einem unverzichtbaren Bestandteil moderner Unternehmenskonzepte. Die staatlich anerkannte, postgraduale Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB), eine der größten Business Schools in Deutschland und zugleich Synonym für den Kompetenz-Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, geht mit ihren Projekt-Kompetenz-Studiengängen genau auf diese Anforderungen ein.

TEXT: STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN

Die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) ist eine der größten und international ausgerichteten Schulen der SHB, die sich die Rekrutierung und die Qualifizierung von Nachwuchsmanagern und Führungskräften sowie die Beratung von Unter-

nehmen, Verwaltungen und Institutionen auf die Fahnen geschrieben hat. Im Qualifizierungsbereich unterstützen die Master-of-Business-Administration (MBA) und Master-of-Science (M.Sc.)-Programme der SIBE Unternehmen bei der Erschließung neuer Märkte und Realisierung neuer Marktchancen.

Mit dem Studium Master of Science in International Management (M.Sc.) hat die SIBE im Sommer eine neue Runde eingeleitet: 24 Jungakademiker haben das M.Sc.-Studium aufgenommen, das sie für die Übernahme von Managementpositionen qualifiziert. Innerhalb von zwei Jahren erarbeiten sie mit profundem Wissen und geeigneten Methoden zukunftsfähige Lösungen und setzen diese in ihren projektgebenden

Unternehmen um. Integriert in ihre Vollzeit-Berufstätigkeit vermittelt das umfangreiche und anspruchsvolle M.Sc.-Aufbaustudium den Nachwuchskräften die notwendige Praxiskompetenz. Die 24 sorgfältig ausgewählten M.Sc.-Studenten werden sich zwei Jahre lang weiterbilden und die Vorzüge eines dualen Studiums genießen. Denn theoretisches Wissen und praktische Übungen werden erst dann richtig erlernt und verstanden, wenn eine konkrete praktische Anwendung im beruflichen Alltag erfolgt. Derzeit werden nahezu 70 Prozent der Absolventen von ihrem projektgebenden Unternehmen übernommen. Sie rücken in leitende Positionen im Projektmanagement, im Vertrieb oder im Bereich der

Geschäftsführungsassistentenz auf. Die 24 M.Sc.-Studenten haben nun zunächst den Sprung in den Arbeitsmarkt geschafft und treiben darüber hinaus ihre Karriere aktiv voran.

HOCHKARÄTIGE BETRIEBE

Projektgebende Unternehmen in dem Programm sind neben der Daimler AG, Alstom Deutschland AG, BASF SE, Schenker Deutschland AG auch die Baum Kunststoffe GmbH, DeguDent GmbH sowie local global GmbH. Den kooperierenden Unternehmen bietet das Projekt-Kompetenz-Studium (PKS) der Steinbeis-Hochschule Berlin die Möglichkeit, Nachwuchskräfte mit Managementpotenzial zu qualifizieren, die zum nationalen oder internationalen Geschäftserfolg beitragen. Markt- und Wachstumserfolge werden dabei als zentrale Ziele der Projekte angesehen. Die Idee „Nachwachskräfte für Wachstumsprojekte“ behauptet sich: Neben knapp 2.000 Absolventen kann die Steinbeis-Hochschule Berlin derzeit auf etwa 3.000 Studenten verweisen, die als Führungs- oder Führungsnachwachskräfte in etwa 500 europaweiten Partnerunternehmen, vor allem in Industrie und Dienstleistung, beschäftigt sind.

WISSENSTRANSFER

Leitidee des M.Sc.-Studiums ist der Transfergedanke, das heißt, praktische Erfahrung in einem Wirtschaftsunternehmen wird als unverzichtbarer Bestandteil einer anspruchsvollen Ausbildung angesehen. Demnach fließen Seminar-Inputs direkt in die Unternehmenspraxis ein. Fachseminare sorgen für den Aufbau der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kompetenzfelder und Management-Instrumente der Gegenwart. Um die Nachwuchsführungskräfte in ihrer ganzheitlichen Entwicklung zu unterstützen, werden zudem „soft skills“ vermittelt und Führungspotenziale gestärkt. ☺

Unternehmen benötigen zunehmend qualifizierte Nachwuchskräfte, um eine zukunftsfähige Positionierung ihres Unternehmens im globalen Wettbewerb zu gewährleisten.

Qualitätssicherung und Recht beim Einkauf

Kontakt

BME Akademie GmbH
Frankfurt/Main
Michaela Cantarero
Telefon: 066/30838-200
michaela.cantarero@bme.de
www.bme-akademie.de

Auf dem von der BME Akademie
Frankfurt/Main vom **21. bis 22. Ok-**

tober 2008 in **Hannover** veranstalteten Seminar „Qualitätssicherung und Recht beim Einkauf in China“ erfahren die Teilnehmer anhand erfolgreicher Praxisbeispiele, wie sie die Lieferantenauswahl, -prüfung und -zertifizierung effizient vorbereiten und die Qualität nachhaltig sicher stellen. Die Referenten geben einen Überblick über die wichtigsten juristischen Gesichtspunkte und erklären, wie Qua-

litätssicherungsvereinbarungen effektiv gestaltet werden. Das Seminar richtet sich an Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Einkauf, Materialwirtschaft, Lieferantenmanagement, Fertigung, Qualitätsmanagement und -sicherung sowie Vorstände und Geschäftsführer. Die Teilnahmegebühr beträgt 1.095 EUR für Mitglieder des BME, Nichtmitglieder zahlen 1.195 EUR. ☉

Fit for China

Die zentralen Erfolgsfaktoren beim Sourcing in China fokussiert ein von der BME Akademie Frankfurt/Main vom **21. bis 22. Oktober 2008** in **Hamburg** veranstaltetes Seminar. Die Teilnehmer erfahren, wie sie Lieferanten zielgerichtet entwickeln. Außerdem lernen sie Möglichkeiten der Lieferantenbewertung und -beurteilung kennen. ☉

Kontakt

BME Akademie GmbH
Frankfurt/Main
Michaela Cantarero
Telefon: 066/30838-200
michaela.cantarero@bme.de
www.bme-akademie.de

BME-Symposium Einkauf und Logistik

Kontakt

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.
Frankfurt/Main
Yan Shen
Telefon: 069/30838-107
yan.shen@bme.de
www.bme.de

Gemäß dem Motto „Challenging Markets“ diskutiert der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) auf seinem Symposium „Einkauf und Logistik“ vom **10. bis 12. November 2008** in **Berlin** unter

anderem neue praxiserprobte Wege der globalen Beschaffung, der Partnerschaft mit Lieferanten und des Supply Chain Managements. Einkauf und Lieferantenmanagement nehmen laut BME eine Schlüsselrolle für den Unternehmenserfolg ein. Um den Spagat zwischen Kostenoptimierung, Qualitätssicherung und Verfügbarkeit zu schaffen, seien innovativer Lösungen notwendig.

Auf dem Symposium, das 21 Fachkonferenzen, „Morning Specials“, vier Schwerpunktveranstaltungen und eine Fachaustellung beinhaltet, werden etwa 2.000 Teilnehmer erwartet.

Das Thema „China-Sourcing“ nimmt auf dem Symposium einen breiten Raum ein. Die teilnehmenden Unternehmen können einen kostenlosen Matchmaking-Service in Anspruch nehmen, der sie mit hochqualifizierten chinesischen Ausstellern aus den Bereichen Energiesparlampen, Fluoreszenzlampen, Leiterplatten, Textilien und Bekleidung, Logistik sowie Versicherungen in Kontakt bringt. Außerdem findet eine Spezialkonferenz statt, die unter anderem die Themen Geschäftspraktiken, Markteinführung sowie Kooperationschancen und Risiken im China-Geschäft behandelt. ☉

Auto Parts Expo

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) unterstützt Firmen aus dem deutschsprachigen Raum bei ihren Global-Sourcing-Aktivitäten. Im Automobilsektor kooperiert der BME mit der China International Auto Parts Expo (CIAPE), die vom **12. bis 15. November 2008** in **Beijing** stattfindet. Dort hilft der BME bei der Suche nach neuen Lieferanten und veranstaltet am 14. November einen Sourcing Summit. Im Anschluss können die mitgereisten Einkäufer an einem kostenlosen Matchmaking teilnehmen und mit chinesischen Automobillieferanten in Kontakt treten. ☉

Verhandeln mit chinesischen Gesprächspartnern

Kontakt

BME Akademie GmbH
Frankfurt/Main
Michaela Cantarero
Telefon: 066/30838-200
michaela.cantarero@bme.de
www.bme-akademie.de

Für eine erfolgreiche Kommunikation mit chinesischen Geschäftspartnern ist ein Verständnis der chi-

nesischen Kultur und ihres Wertesystems unerlässlich. Ziel des von der BME Akademie, Frankfurt/Main, am **18. September 2008** in **Hannover** und am **28. November 2008** in **Frankfurt/Main** veranstalteten Seminars „Erfolgreich verhandeln mit chinesischen Gesprächspartnern“ ist eine Sensibilisierung, um die chinesischen Denk-, Kommunikations- und Verhaltensmuster zu erkennen und besser darauf reagieren zu können.

Die Teilnehmer sollen gezielt auf das Chinageschäft vorbereitet werden. Zielgruppe des Seminars sind Führungskräfte und Mitarbeiter aus den Bereichen Einkauf, Materialwirtschaft, Global Sourcing, Logistik, Supply Chain Management sowie Vertrieb. Es richtet sich sowohl an Newcomer als auch erfahrene Verhandlungsführer. Die Teilnahmegebühr beträgt 895 EUR für Mitglieder des BME, Nichtmitglieder zahlen 945 EUR. ☉

Kontakt

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.
Frankfurt/Main
Yan Shen
Telefon: 069/30838-107
yan.shen@bme.de
www.bme.de



© STOCK EXCHANGE

Importpreise: Erneut hoher Anstieg

Importeure mussten im Juli 2008 im Vergleich zum Vorjahresmonat 9,3 Prozent mehr für ihre Einfuhren bezahlen. Das hat das Statistische Bundesamt, Wiesbaden, in ihrem Einfuhrpreisindex berechnet. Dies sei die höchste Jahressteuerungsrate seit November 2000 gewesen.

Besonders hoch war nach Angaben der Statistiker die Jahresteuersrate für die Einfuhr von Energieträgern (plus 48,8 Prozent). Die Preise für importierte Steinkohle hätten um 77,6 Prozent über dem Vorjahr gelegen. Bei Erdgas sei ein Preisanstieg gegenüber dem Vorjahr von 53,6 Prozent zu beobachten. Rohöl sei im Vorjahresvergleich um 51,6 Prozent teurer ge-

Erdöl und Mineralölerzeugnisse hätte im Juli 2008 um 3,5 Prozent über dem Stand von Juli 2007 gelegen. Die Preise für Nicht-Eisen-Metalle und deren Halbzeug sanken dagegen im Vergleich zum Vorjahr um 8,5 Prozent, teilt das Amt mit. Preisrückgänge gegenüber Juli 2007 seien insbesondere bei Nickel in Rohform zu verzeichnen (minus 47,4 Prozent). Gegenüber dem

dem Vormonat (minus 7,2 Prozent) gesunken. Rohkupfer (minus 8,1 Prozent) und Aluminium in Rohform (minus 6,1 Prozent) seien gegenüber dem Vorjahr ebenfalls billiger geworden. Im Nahrungsmittelsektor seien im Juli 2008 gegenüber Juli 2007 Preissteige-

runge insbesondere bei der Einfuhr von Zitrusfrüchten (plus 29,4 Prozent), Rohkakao (plus 21,8 Prozent), Getreide (plus 19,2 Prozent), Rohkaffee (plus 8,7 Prozent) sowie bei Milch und Milchzeugnissen (plus 5,5 Prozent) zu beobachten gewesen. ☉

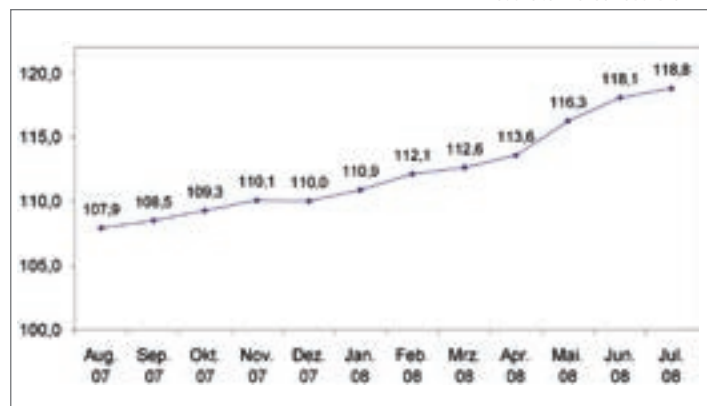
Besonders hoch war die Jahresteuersrate für die Einfuhr von Energieträgern. Die Preise für Steinkohle lagen um 77,6 Prozent über dem Vorjahr.

worden. Mineralölerzeugnisse hätten mit einem Plus von 49 Prozent gegenüber dem Vorjahr ebenfalls zum Preisanstieg im Energiesektor beigetragen. Der Einfuhrpreisindex ohne

Vormonat koste es 11,3 Prozent weniger. Auch die Preise für importiertes Blei, Zink und Zinn in Rohform seien sowohl gegenüber dem Vorjahr (minus 35 Prozent) als auch gegenüber

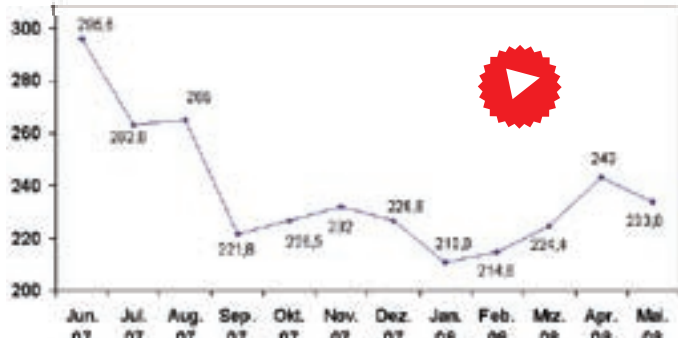
Einfuhrpreisindex

SOURCE: STATISTISCHES BUNDESAMT



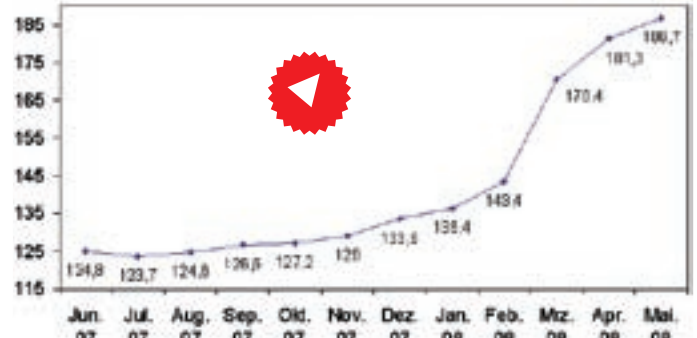
Asian Stainless Steel Price Index
Cold Rolled Coil 304

SOURCE: MEPS



Asian Carbon Steel Product Price Index
Cold Rolled Coil

SOURCE: MEPS



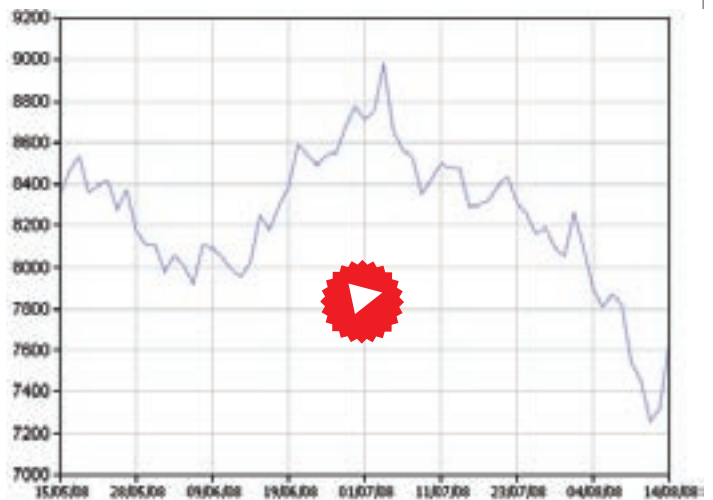
Zinc - Cash buyer (in USD/metric ton)

SOURCE: LME



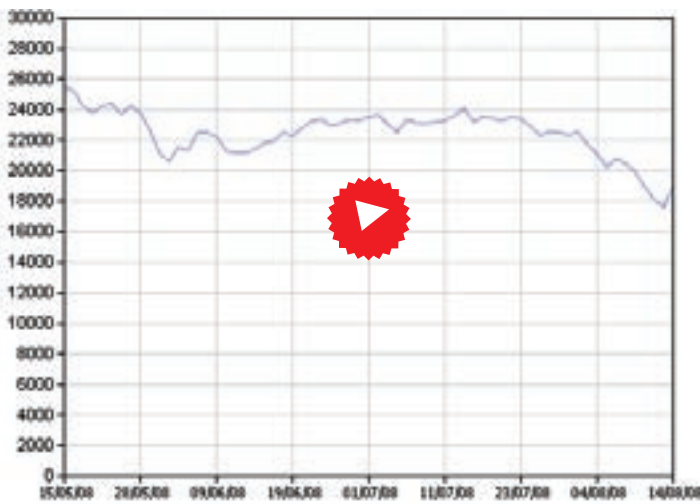
Copper - Cash buyer (in USD/metric ton)

SOURCE: LME



Tin - Cash buyer (in USD/metric ton)

SOURCE: LME



Aluminium - Cash buyer (in USD/metric ton)

SOURCE: LME



Asien: Veranstaltungen zur Außenwirtschaft

Starttermin	Endtermin	Ort	Thema	Veranstalter
1.10.08		München	China: Sicher für Geschäftskontakte	IHK München
2.10.08	11.10.08	Mumbai, New Delhi, Beijing	Delegationsreise nach Indien und China	Niedersachsen
8.10.08		Passau	China Tag 2008	IHK Passau
9.10.08	11.10.08	Shanghai	China Toy Expo - International Trade Fair for Toys, Hobby & Baby Articles	Bundesmessebeteiligung
11.10.08	18.10.08	Seoul, Tokio	Kontakt- und Kooperationsbörse in Japan und Südkorea	Baden-Württemberg
12.10.08	18.10.08	Seoul, Chung Buk	Unternehmerreise nach Südkorea	BMW
13.10.08	20.10.08	Provinz Shandong	Delegationsreise nach China	Niedersachsen
15.10.08		Villingen-Schwenningen	Interkulturelles Training China	IHK Villingen
15.10.08		Würzburg	Indien Ländersprechtag	IHK Würzburg
16.10.08		Koblenz	Asien als Beschaffungsmarkt	IHK Koblenz
19.10.08	26.10.08	New Delhi, Mumbai	Delegationsreise nach Indien	Hamburg
19.10.08	25.10.08	Chennai, Bangalore, Pune	Unternehmerreise Nutzfahrzeugsektor	AHK
22.10.08		Coburg	Absatzmarkt China mit Schwerpunkt Zertifizierung nach CCC	IHK Coburg
22.10.08		Ludwigshafen	China: Essential Tools 14: Expat Day	Ostasiatischer Verein
22.10.08		Freiburg	Herausforderungen im Indien-Geschäft	Ostasiatischer Verein
27.10.08		München	Indien: Kompetent für Verhandlungen	IHK München
27.10.08	6.11.08	New Delhi, Mumbai, Dubai	Wirtschaftsreise Indien / Vereinigte Arabische Emirate	Rheinland-Pfalz
28.10.08	31.10.08	Beijing	China Fire - China Fire Equipment, Technology Conference & Exhibition	Bundesmessebeteiligung
28.10.08		München	Asien: Sicher für Geschäftskontakte	IHK München
29.10.08	1.11.08	Suzhou	CMEF Autumn - Fachmesse für medizinische Geräte	Bundesmessebeteiligung
29.10.08	1.11.08	Shanghai	DenTech China - International Exhibition for the Dental Industry	Bundesmessebeteiligung
30.10.08		Neuss	Interkulturelle Wochen - Handlungstraining Indien	IHK Mittlerer Niederrhein
31.10.08		Augsburg	BRT China	IHK Schwaben
1.11.08	9.11.08	Xian, Luoyang, Zhengzhou	Unternehmerreise nach China	BMW
1.11.08		Zwickau	Ländersprechtag Thailand	IHK Chemnitz
3.11.08	7.11.08	Pune	AHK-Geschäftsreiseprogramm Indien	AHK
3.11.08		Zwickau	Ländersprechtag Vietnam	IHK Chemnitz
4.11.08		Hannover	Gesprächskreis China	IHK Hannover
4.11.08		Ulm	China verstehen - von China profitieren	IHK Ulm
4.11.08		Gießen	Inhouse-Marktberatung China / Perfluorid	IHK Giessen Friedberg
4.11.08		Frankfurt (Main)	Kommunikation mit indischen Geschäftspartnern	IHK Frankfurt/Main
5.11.08	6.11.08	Berlin	3. Wirtschaftskonferenz Zentralasien	DIHK
6.11.08	8.11.08	Dhaka	German Trade Show	Sonstige
6.11.08		Neuss	Interkulturelle Wochen - Handlungstraining China	IHK Mittlerer Niederrhein



Worldwide

Global Procurement Services



www.gps-logistics.com



**"It's amazing to pursue
that we can manage
together ..."**

Juergen Hamann / Founding Member of the GPS Organisation

Messen in Asien: Die kommenden Events

Datum	Land/Ort Titel	
01.10.-03.10.08	Japan/Tokyo IOFT - International Optical Fair Tokyo	09.10.-12.10.08 China (VR)/Shanghai Music China - China International Exhibition for Musical Instruments and Services
01.10.-03.10.08	Vietnam/Ho-Chi-Minh-Stadt METALEX Vietnam - International Machine Tools and Metalworking Technology Exhibition	09.10.-12.10.08 China (VR)/Shanghai Prolight+Sound Shanghai - Exhibition for Event and Communications Technology, AV-Production and Entertainment
02.10.-04.10.08	China (VR)/Hongkong SVRAPLF - Fashion Access - October Show	10.10.-12.10.08 China (VR)/Beijing China-HOSPEQ/SINOMED - International Medical Equipment & Facilities Exposition and Symposia
03.10.-06.10.08	Indien/Mumbai (Bombay) Beautyworld India - International Trade Fair for Perfumery, Toiletries and Cosmetics	10.10.-12.10.08 Indien/Mumbai (Bombay) Heimtextil India - Internationale Fachmesse für Heimtextilien und Zubehör
03.10.-04.10.08	Indien/Mumbai (Bombay) Fi India - Food Ingredients India	12.10.-17.10.08 China (VR)/Shenzhen CHTF China Hi-Tech Fair - ELEXCON (FPD EXPO China)
03.10.-05.10.08	Korea (Republik)/Seoul PREVIEW IN SEOUL - Seoul International Textile Trade Show	13.10.-15.10.08 Malaysia/Kuala Lumpur AIRTROPOLIS Expo - International Exhibition for the Commercial Development of Airports
07.10.-11.10.08	Taiwan/Taipei TAITRONICS - Taipei International Electronics Autumn Show	13.10.-16.10.08 China (VR)/Hongkong/SVR electronicAsia - International Trade Fair for Components, Assemblies and Electronics Production
07.10.-11.10.08	Japan/Tokyo TOKYO PACK - International Packaging Exhibition	14.10.-17.10.08 Thailand/Bangkok BIG+BIH - Bangkok International Gifts & Housewares Fair
07.10.-11.10.08	Taiwan/Taipei Taiwan RFID - Taiwan Int. RFID Applications Show	14.10.-16.10.08 Japan/Tokyo ISF - International Shoes & Leather Goods Fair
08.10.-10.10.08	Korea (Republik)/Osong, Chungbuk BIO KOREA - International Bio Fair & Conference	14.10.-16.10.08 Indien/New Delhi Interbuild India - Baufachmesse
08.10.-11.10.08	Philippinen/Manila ENVIRO-TECH (Manufactur. Technology World Series) - Messe für Umwelttechnologie	14.10.-18.10.08 Korea (Republik)/Goyang/Seoul KES - Korea Electronics Show
08.10.-10.10.08	China (VR)/Hongkong/SVR Interstoff Asia Essential - Autumn - International Textile Show	15.10.-17.10.08 Japan/Yokohama BioJapan - Internationale Fachmesse für Biotechnologien
08.10.-11.10.08	Philippinen/Manila Metal Philippines(Manufac.Technology World Series) - International Metal, Metalworking and Finishing, Machine Tools	15.10.-19.10.08 China (VR)/Beijing CATF - Trade Fair - Chinesische Landwirtschaftsausstellung
08.10.-11.10.08	Philippinen/Manila PHILTRONICS - Electronics & Semiconductor Manufacturing Technologies Supplies & Services Exhibition	15.10.-19.10.08 China (VR)/Kanton CIEF (formerly CECF) - China Import and Export Fair Phase 1
09.10.-13.10.08	China (VR)/Beijing CIMES & CMTF - China International Machinery & Equipment Show and China Machine Tool & Tools Commodities Fair	15.10.-20.10.08 China (VR)/Kanton Canton SF - Shoe Trade Fair
09.10.-11.10.08	China (VR)/Shanghai China Toy Expo - Trade Fair for Toys, Hobby & Baby Articles	15.10.-17.10.08 Indien/New Delhi Dairy Universe India - Internationale Fachmesse zur Darstellung des Produkt-Lebenszyklus der Milchwirtschaft
		15.10.-17.10.08 Japan/Tokyo HI JAPAN - Health Ingredients Japan
		15.10.-18.10.08 Indien/New Delhi IHGF - Indian Handicrafts & Gifts Fair

Die Datenbank des Ausstellungs- und Messe-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft e.V. (AUMA) enthält mehr als 5.000 Profile von Messen im In- und Ausland. Der AUMA unterstützt damit Aussteller und Fachbesucher aus aller Welt. Detailinformationen unter www.auma-messen.de.



15.10.-18.10.08	Indien/Hyderabad India Aviation - International Exhibition Civil Aviation	21.10.-24.10.08	Indien/Bengaluru Build Arch - Building The Future - India's Comprehensive International Exhibition and Conference on Architecture, Building
15.10.-17.10.08	Indien/New Delhi International FoodTec India - International Exhibition and Conference for Food Processing and Packaging, Ingredients	21.10.-23.10.08	Malaysia/Kuala Lumpur POWER-GEN Asia - The Global Power Generation Exhibition
15.10.-18.10.08	Korea (Republik)/Daegu KORTEX - Korea International Textile Machinery Exhibition	21.10.-25.10.08	China (VR)/Beijing PT/EXPO COMM CHINA - Internationale Ausstellung für Telekommunikation und Computer
15.10.-17.10.08	Indien/New Delhi Sweet & Snack Factory India - Internationale Fachmesse für die Herstellung und Verarbeitung von Süßwaren, Backwaren	22.10.-26.10.08	China (VR)/Yiwu China Yiwu International Commodities Fair
16.10.-18.10.08	Indien/New Delhi DILF - Delhi International Leather Fair	22.10.-25.10.08	Korea (Republik)/Daegu DAMEX - Daegu International Automatic Machinery & Tools
16.10.-18.10.08	Singapur FLA - Franchising & Licensing Asia - Entrepreneurship, Business Opportunities & Intellectual Property Rights in Asia	22.10.-25.10.08	Pakistan/Lahorel GATEX - International Textile Machinery & Accessories Exhibition
16.10.-19.10.08	Philippinen/Manila MFI - Manila F.A.M.E. International	22.10.-25.10.08	Indien/Mumbai (Bombay) IMEX - International Machine Tool Exhibition
16.10.-19.10.08	Korea (Republik)/Seoul SISFair - Seoul International Stationery Fair	22.10.-24.10.08	Singapur ProcessCEM Asia - International Exhibition for Process Industry
17.10.-19.10.08	Indien/Chennai (Madras) ALU India - International Exhibition on Aluminium Die Casting Technology, Equipment and Supplies	23.10.-26.10.08	China (VR)/Macau/SVR MIF - International Trade & Investment Fair
17.10.-20.10.08	China (VR)/Beijing BIESEPE - Beijing International Energy Saving and Environmental Protection Exhibition	27.10.-30.10.08	China (VR)/Shanghai CeMAT ASIA - International Exhibition for Materials Handling, Automation Technology, Transport Systems and Logistics
17.10.-20.10.08	China (VR)/FoshanShunde Expo - Exposition for Household Electrical Appliances	27.10.-30.10.08	China (VR)/Shanghai PTC ASIA - Trade Fair for Transmission, Fluid Power, Machine Parts, Bearings, Internal Combustion Engines
20.10.-23.10.08	China (VR)/Beijing China Brew & Beverage - International Brew & Beverage Processing Technology and Equipment Exhibition for China	28.10.-31.10.08	China (VR)/Beijing China Fire - Fire Equipment, Technology Exhibition
20.10.-22.10.08	China (VR)/Shanghai Cinte Techtextil China - Trade Fair for Technical Textiles	28.10.-31.10.08	China (VR)/Beijing IAE - Internationale Baumesse China
20.10.-22.10.08	Indien/Mumbai (Bombay) INDIA CHEM - International Exhibition & Conference on Chemicals, Petrochemicals & Pharmaceuticals	28.10.-31.10.08	China (VR)/Hongkong/SVR Eco Expo Asia - Trade Fair on Environmental Protection
20.10.-23.10.08	China (VR)/Shanghai Intertextile Shanghai Apparel Fabrics - China International Trade Fair for Apparel Fabrics and Accessories	28.10.-31.10.08	China (VR)/Hongkong/SVR Hong Kong International Furniture Fair
20.10.-23.10.08	China (VR)/Hongkong/SVR Mega Show Part 1 - Asian Gifts Premium & Household Products Show & Hong Kong International Toys & Gifts Show	28.10.-31.10.08	Korea (Republik)/Goyang/Seoul SIEF - Seoul International Electric Fair
20.10.-22.10.08	China (VR)/Beijing VIV China - International Trade Fair for Intensive Animal Production and Processing	28.10.-31.10.08	China (VR)/Hongkong/SVR Sports Source Asia - Fair for Sports Equipment and Sports
		29.10.-01.11.08	Indien/Bengaluru Bangalore IT.in - International Information & Communication's Multimedia Technology Event

BioFach Japan 2008: Trendforum des Bio-Handels

Vom 24. bis 26. September 2008 haben Fachbesucher Gelegenheit, sich im Messezentrum Tokio Big Sight über aktuelle Marktentwicklungen, Trends und neue Produkte der Bio-Branche in Japan zu informieren.

Nürnberg Global Fairs, die Auslands-tochter der NürnbergMesse, organisiert die BioFach Japan zum achten Mal und veranstaltet zum ersten Mal auch die parallel stattfindende Natural Expo. Für die Trendsortimente Naturkosmetik und Naturtextilien werden in die-

sem Jahr neue Ausstellungsbereiche geschaffen. Nach Angaben von Nürnberg Global Fairs treffen Rohstoffhändler, Verarbeitungsfirmen, Einkäufer des Großhandels und internationale Handelsketten auf den beiden Messen ihre Zielgruppen ebenso wie Inhaber spezialisierter Fachgeschäfte oder Gastronomen. Das Angebotsspektrum reiche von zertifizierten Bio-Lebensmitteln über Bio-Wein, Naturkosmetik und Naturtextilien auf der BioFach Japan bis zu möglichst naturbelassenen traditionellen japanischen Spezialitäten und

Wellness-Produkten auf der Natural Expo. Beratungs- und Zertifizierungsorganisationen seien ebenso vertreten. Der Absatzmarkt in Japan entwickelt sich laut Nürnberg Global Fairs vielversprechend. Zum einen steige die Zahl der finanzkräftigen Lohas (Lifestyle of Health and Sustainability) stetig, zum anderen beeinflusse die wachsende Zahl älterer Verbraucher, die großen Wert auf hochwertige Lebensmittel legten, die Nachfrage positiv. Der steigende Verbrauch von Bio- und Gesundheitsprodukten sei damit auch für die Zukunft gesichert.

HIGHLIGHTS: SCHÖNHEITSPFLEGE UND NATURTEXTILIEN

Naturkosmetik und -textilien gehören zu den Trendthemen im japanischen Markt, teilt Nürnberg Global Fairs weiter mit. Das Umsatzvolumen des japanischen Kosmetikmarktes nehme weltweit Platz zwei hinter den USA ein. Kosmetikhersteller hätten 2007 in Japan etwa 22 Mrd USD umgesetzt. Der Bereich Naturkosmetik wachse rasant und erziele bereits einen Marktanteil von etwa vier Prozent. Kontrollierte Naturkosmetik aus Deutschland sei dabei

ternehmen auf Bio-Baumwolle, Leinen, Seide, Bambusfasern oder Hanf. Die Richtlinien des Global Organic Textile Standards (GOTS) würden hohe Qualität und Transparenz bei der Erzeugung der Fasern sowie in der Weiterverarbeitung zu Öko-Textilien sichern. Immer mehr Konsumenten legten bei der Wahl ihrer Bekleidung Wert auf pestizidfreien Anbau der Rohstoffe sowie faire Bedingungen für

Der japanische Markt entwickelt sich vielversprechend. Zum einen steigt die Zahl der finanzkräftigen Lohas (Lifestyle of Health and Sustainability) stetig, zum anderen beeinflusst die wachsende Zahl älterer Verbraucher die Nachfrage positiv.

besonders gut vertreten. Vergleichsweise neu sei der Boom im Sektor Naturtextilien.

Die weltweite Nachfrage nach Bio-Baumwolle wachse: Von kleinen Designerlabels bis zu global vertretenen Modefirmen setzten immer mehr Un-

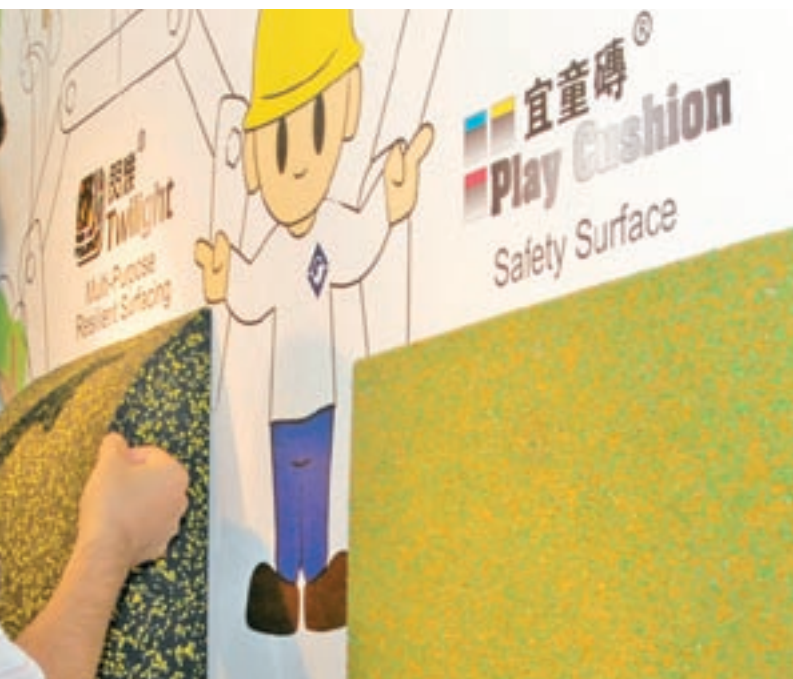
Erzeuger und Arbeiter in den Textilfabriken. In Japan sei speziell Baby- und Kinderbekleidung sehr gefragt. Einige japanische Firmen würden zu den Pionieren auf dem Gebiet Naturtextilien gehören und seien bereits im Markt etabliert. ☉



© MESSE NÜRNBERG



© MESSE FRANKFURT



Der Bedarf an Umwelttechnologien wird in Asien rapide steigen. Die chinesische Regierung treibt den Umweltschutz massiv voran.

Eco Expo Asia: Bedarf an Umwelttechnologien steigt

Wirtschaftswachstum auf Kosten der Umwelt – diese Einstellung wird von immer weniger Menschen weltweit akzeptiert. Viele Länder, darunter auch China, führten daher im vergangenen Jahr umfangreiche neue Regelungen zum Umwelt- und Ressourcenschutz ein.

Entsprechend hoch ist der Bedarf an modernen Technologien und nachhaltigen Produkten. Vom **28. bis zum 31. Oktober 2008** veranstalten das Hong Kong Trade Development Council (HKTDC) und die Messe Frankfurt (HK) Ltd. zum dritten Mal die Fachmesse Eco Expo Asia 2008 in **Hongkong**. Zeitgleich tagt die Eco Asia Conference, bei der Experten innovative und praxisnahe Lösungen vorstellen und mit dem Fachpublikum über Umwelttrends, Ressourcenschutz und Energieeffizienz diskutieren.

Die Eco Expo Asia ist für westliche Aussteller vor allem deshalb interessant, weil der Bedarf an Umwelttechnologien in Asien rapide steigen wird. Die chinesische Regierung treibt den Umweltschutz massiv voran; so sollen zum Beispiel Branchen mit hohem Energieverbrauch durch genaue Kontrollen bei der Kredit- und Bodenvergabe gebremst werden. Rückständigen Industrien droht das Aus. Energiesparen, die Reduktion der Schadstoffemissionen und das Recycling werden hingegen sehr gefördert. Bis 2010 will die chinesische Regierung laut aktuellem Fünf-Jahres-Plan bis zu 186 Mrd USD in den Umweltschutz investieren. Die Unternehmen selbst sind nicht nur an neuen Umwelttechnologien und Produkten interessiert, um den gesetzlichen Vorgaben zu entsprechen, sie wollen auch ihre Kosteneffizienz und Wettbewerbsfähigkeit verbessern. ☉

Energy India: Erneuerbare Energien gefragt

Nach einer aktuellen McKinsey-Studie wird der Energiebedarf Indiens von gegenwärtig 120 Gigawatt auf 300 Gigawatt im Jahr 2017 ansteigen.

Bis zum Jahr 2020 soll der Energiebedarf in Indien zu 20 Prozent mit erneuerbaren Energien abgedeckt werden. Ein Grund für die Energy India, die vom **10. bis 13. Dezember 2008** in **Bengaluru** stattfindet, den alternativen Energien viel Raum zu bieten. Ausländische Investoren werden schon heute mit Steuer- und Abschreibungsvergünstigungen ins Land gelockt. Für ausländische Anbieter alternativer Energien bieten sich auf dem indischen Markt vielfältige Möglichkeiten. Die EnviTec Biogas AG mit Sitz im niedersächsischen Löhne ist einer der Aussteller auf der Energy India. „Wir haben über unser Joint Venture in Indien erstmals einen Auftrag aus diesem dynamisch wachsenden Land erhalten“, sagt Olaf

von Lehmden, Vorstandsvorsitzender der EnviTec Biogas AG. Der staatliche Energieversorger Punjab Energy Development Agency (PEDA) hat das Konsortium „Green Planet Energy Pvt. Ltd.“ mit EnviTec als Biogaspartner beauftragt, in Punjab, dem größten Agrarstaat des Landes, Biogasanlagen mit einer elektrischen Anschlussleistung von insgesamt 30 Megawatt zu errichten. „Mit unserer Präsenz auf der Energy India hoffen wir, Investoren auf uns aufmerksam zu machen“, so von Lehmden weiter.

Die Energy India findet auf dem neuen „Bangalore International Exhibition Center“ (BIEC) statt. Zeitgleich finden die Industrial Automation India – International Trade Fair for Process and Production Automation und Industrial Building Automation, die MDA India – International Trade Fair for Motion, Drive and Automation sowie die CeMAT India – International Trade Fair for Intralogistics statt. ☉

Bis zum Jahr 2020 soll der Energiebedarf in Indien zu 20 Prozent mit erneuerbaren Energien abgedeckt werden.



© WORLD RESOURCES INSTITUTE/FICKER

IFAT CHINA 2008: Private Betreiber als Partner der chinesischen Wasserwirtschaft

Sowohl in der Trinkwasserversorgung als auch in der Abwasserentsorgung vergeben chinesische Kommunen Konzessionen an kompetente Wirtschaftspartner.

Die langfristigen Betreibermodelle sind eine Chance für internationale Unternehmen im Reich der Mitte ins Geschäft zu kommen. Eine Möglichkeit hierzu bietet auch die Umweltmesse IFAT CHINA, die vom **23. bis 25. September 2008** im Shanghai New International Expo Centre stattfindet. Das elfte Fünfjahresprogramm Chinas sieht für den Zeitraum 2006 bis 2010 im Wassersektor einen Investitionsbedarf von umgerechnet etwa 95 Mrd EUR vor. Davon entfällt ungefähr je ein Drittel auf

die Verbesserung der Qualität der Wasserressourcen, der Wasserversorgung und der Abwasserentsorgung. Die chinesische Regierung plant, maximal die

Hälfte dieser Summe selbst zu finanzieren, der Rest soll von privaten Investoren getragen werden. Vor diesem Hintergrund haben Public Private Partner-

ships (PPP) in China schon seit einigen Jahren eine große Bedeutung. Unter PPP versteht man die langfristig vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft, die viele Formen annehmen kann. In der Wasser- und Abfallwirtschaft Chinas sind Betreibermodelle gefragt. In den meisten Fällen handelt es sich hierbei um BOT (Build, Operate, Transfer)- oder TOT (Transfer, Operate, Transfer)-Projekte.

Parallel zur IFAT CHINA 2008 findet die **analytica China**, die Internationale Fachmesse für Instrumentelle Analytik, Labortechnik und Biotechnologie, statt. ☉

► Chinas will im Zeitraum 2006 bis 2010 im Wassersektor etwa 95 Mrd EUR investieren.



© MESSE MÜNCHEN

analytica: Auslandstochter in Vietnam

Die **analytica Vietnam**, internationale Fachmesse für instrumentelle Analytik, Labortechnik und Services, findet erstmals vom **18. bis 20. März 2009** im Hanoi International Centre for Exhibition (ICE Hanoi) in Vietnam statt.

Die jüngste Tochter der Weltleitmesse **analytica** präsentiert dort Produkte und Innovationen rund um Analytik, Labortechnik, Life Sciences, Biotechnologie und Qualitätskontrolle. Zusammen mit dem National Centre for Scientific and Technological Information haben die Messe München International und ihre Tochtergesellschaft IMAG (International Fair and Exhibition Service) die **analytica Vietnam** ins Leben

gerufen. Neben der **analytica** in München gibt es jetzt die neue **analytica Vietnam** in Hanoi, die **analytica China** in Shanghai sowie die **analytica Anacon India** in Hyderabad. Klaus Dittrich, Geschäftsführer der Messe München International erläutert den Schritt: „Die Zeit ist reif für eine **analytica** in Vietnam. Die Analytik-Industrie in diesem Land weist derzeit ein hohes zweistelliges Wachstum auf. Dennoch gibt es dort bisher keine Messe, die den Bereich Laborgeräte, Analytik und Biotechnologie fokussiert.“

Vietnam hat vor kurzem mit der Produktion im Bereich Analytik und Biotechnologie begonnen, daher wird eine Plattform für die Branche dringend benötigt.“ ☉

International Lighting Fair: Hongkong leuchtet

Von prächtigen Lüstern, Energiespar-Lampen oder Leuchten für Heim und Garten bis hin zu speziellen Beleuchtungskonzepten für Industrie, Handel oder Hotels – die **Hong Kong International Lighting Fair** ist einer der wichtigsten Sourcing-Events für die Beleuchtungsindustrie in Asien.

Vom **27. bis zum 30. Oktober 2008** veranstaltet das Hong Kong Trade Development Council (HKTDC) die Fachmesse im **Hong Kong Convention and Exhibition Centre (HKCEC)**. Die Leuchtmittelindustrie Hongkongs exportierte im Jahr 2007 Waren im Wert von etwa 1,47 Mrd USD in alle Welt (plus 2,1 Prozent), vor allem in die USA, ge-

folgt von China und Deutschland. Die Bundesrepublik führte Lampen und Leuchten aus Hongkong für 124 Mio USD (plus 4,7 Prozent) ein, im Gegenzug importierte Hongkong Produkte deutscher Unternehmen für 38 Mio USD (plus 24,6 Prozent). ☉

Die Leuchtmittelbranche Hongkongs exportierte im Jahr 2007 Waren im Wert von etwa 1,47 Mrd USD, vor allem in die USA, gefolgt von China und Deutschland.



© SCANIA INDIA

Indientag auf der IAA

Eine enormes Potenzial und eine immer wettbewerbsfähigere lokale Industrie und Entwicklung machen Indien zu einem der attraktivsten Automobilmärkte der Welt. Auf dem „IAA-India-Day“ am 29. September 2008 in Frankfurt/Main liegt der Schwerpunkt auf den aktuellen Entwicklungen in der Nutzfahrzeugindustrie.

Gleichzeitig ist die Internationale Automobil-Asstellung (IAA) Plattform für die erste Sitzung der „Indo-German Automotive Working Group“ im Rahmen der von der deutschen und indischen Regierung eingerichteten „Indo-German Joint Commission“. In der aufgrund der Initiative der deutschen und indischen Regierungen sowie des Verbands der Automobilindustrie (VDA) und seiner indischen Partnerverbände ACMA und SIAM eingerichteten Arbeitsgruppe sollen aktuelle Themen der Zusammenarbeit zwischen der deutschen und indischen Automobilindustrie diskutiert und gemeinsame Strategien entwi-

ckelt und Partnerschaften vertieft werden. Der „IAA-India-Day“ bietet Informationsvorträge über die Perspektiven des indischen Nutzfahrzeugmarktes und indisch-deutscher Projekte. Angesprochen sind Unternehmen der Automobilindustrie, die am indischen Automobilmarkt und der deutsch-indischen Zusammenarbeit interessiert sind. Die Teilnahme an der „Indo-German-Joint Commission“ erfolgt nur auf persönliche Einladung, Interesse an einer Teilnahme und/oder Themenvorschläge können jedoch beim VDA angemeldet werden. ☺

KONTAKT

Verband der Automobilindustrie (VDA)
Frankfurt/Main
Angela Mans
Telefon: 069/97507-0
mans@vda.de
www.iaa.de

CNC-Forum

KONTAKT

GTZ Liaoning EPQ Programme
Zhou Minhua
Telefon: +86 24 2321 4351
Fax: +86 24 2321 4353
minhua.zhou@gtz.de

Die industrielle Erneuerung Nordostchinas wird von der chinesischen Regierung massiv gefördert. Neuerdings gehört die CNC-Branche zu den besonderen Schwerpunkten der Innovationsförderung.

Der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) betrachtet daher die CNC-Branche als einen der Bereiche, in denen es derzeit mit die besten Bedingungen für ausländische Unternehmen gibt, die an eine Zusammenarbeit mit chinesischen Betrieben denken. Die Regierung der nordostchinesischen Provinz Liaoning unter Federführung der mächtigen

Entwicklungs- und Reformkommission bietet mit Unterstützung der deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), den Industrie- und Handelskammern zu Köln und Darmstadt Rhein-Main-Neckar, der Baden-Württemberg International GmbH (BW-I) und der Hannover Fairs Shanghai Ltd. beim CNC-Forum 2008 einem kleinen Kreis deutscher Unternehmen die Gelegenheit, mit potenziellen Partnerfirmen in Liaoning über neue Entwicklungen der CNC-Technologie zu diskutieren und Kooperationsmöglichkeiten individuell zu besprechen. Die Unternehmen aus Liaoning interessieren sich für deutsche Produkte und kommen als bedeutende Kunden, Vertriebspartner oder Technologiepartner in Frage. Das Forum findet während der Messe Metalworking and CNC Machine Tool Show 2008 am **6. und 7. November 2008** im Shanghai New International Expo Center statt. Nach der Messe werden individuelle Besuche bei CNC-Unternehmen in Nordost-China ermöglicht. ☺

Total Cost of Ownership im Global Sourcing

Kontakt

Management Circle AG
Eschborn
Hendrikje Steinbrecht
Telefon: 06196/4722-682
steinbrecht@managementcircle.de
www.managementcircle.de

Die Teilnehmer des Management Circle Intensiv-Seminars vom **30. bis 31. Oktober 2008** in **Düsseldorf**, vom **4. bis 5. Dezember 2008** in **München** und am **15. und 16. Januar 2009** in **Frankfurt/Main** lernen, alle wichtigen Kostenfaktoren im Global Sourcing zu bestimmen und zu bewerten. Sie er-

fahren, wie sie die unterschiedlichen Angebote transparent und vergleichbar machen und erhalten einen Überblick über verschiedene Sourcingkonzepte und -strategien.

In Best-Practice-Beispielen werden die Veranstaltungsinhalte vertieft. Die Teilnahmegebühr beträgt 1.795 EUR. ☺

Incoterms und Akkreditive

Bei der Beschaffung aus dem Ausland treten eine Reihe zusätzlicher Probleme und Risiken auf, die es im Inland nicht gibt. Die richtige Anwendung der internationalen Handelsklauseln Incoterms bewahren vor unangenehmen Streitigkeiten und kostenintensiven Folgen falsch vereinbarter Lieferbedingungen. Vor diesem Hintergrund veranstaltet der Schweizerische Verband für Materialwirtschaft und

Einkauf (SVME) am **20. Oktober 2008** in **Olten** das Seminar „Beschaffung aus dem Ausland – Risikominimierung“.

Die Teilnehmer lernen den Aufbau, die Inhalte sowie die Anwendungsmöglichkeiten der Incoterms, speziell beim Einkauf und Import, kennen. Weiter werden die Bedeutung von Akkreditiven, deren Arten sowie Besonderheiten vermittelt. Die Teilnahmegebühr für Mitglieder des

Kontakt

Schweizerischer Verband für Materialwirtschaft und Einkauf (SVME)
Aarau
Telefon: +41 62 837 57 00
Fax +41 62 837 57 10
svme@svme.ch
www.svme.ch

SVME beträgt 680 CHF, Nichtmitglieder zahlen 850 CHF. ☺

Kfz-Unternehmerreise nach Indien

Kontakt

BHK International GmbH, Bonn
Nikolaus Kraus
Telefon: 0228/28920-17
kraus.nikolaus@bhk-international.de
www.bhk-international.de

Der Kraftfahrzeugsektor zählt zu den wichtigsten Wachstumsmotoren der indischen Wirtschaft. Sowohl bei Pkw und Nutzfahrzeugen als auch bei den

absatzstarken Zwei- und Dreirädern konnte der Fahrzeugmarkt in Indien in den vergangenen Jahren hohe Zuwachsraten verzeichnen. Auch die Zuliefererbranche weist seit 2001 durchgängig zweistellige Wachstumsraten auf. Um das enorme Potenzial des indischen Marktes für Nutzfahrzeuge zu erschließen, veranstaltet die BHK International GmbH in Zusammenarbeit mit der Deutsch-Indischen Handelskammer und der Maier + Vi-

dorno GmbH eine Unternehmerreise für Kfz-Zulieferer vom **19. bis 25. Oktober 2008** nach **Chennai, Bengaluru und Pune**. Auf dem Programm stehen Besichtigungen der Produktionsstätten ausgewählter Hersteller von Bussen, Lkws und Baufahrzeugen sowie deren Zulieferer. Im Rahmen verschiedener Veranstaltungen gibt es die Möglichkeit, mit Vertretern und Entscheidungsträgern des indischen Kfz-Sektors Kontakt aufzunehmen. ☺

China Insight

Unter dem Motto „China Insight 2008“ veranstaltet das Chinaforum Bayern e.V. vom **24. Oktober bis 2. November 2008** eine Unternehmerreise nach China. Sie führt von der Hauptstadt **Beijing** über die kommende Wirtschaftsmetropole des Nordens, **Tianjin**, weiter ins ehemalige deutsche Pachtgebiet **Qingdao** und endet in der Megacity **Shanghai**. Auf dem Programm stehen unter anderem Treffen mit Vertretern aus den Bereichen Wirtschaft, Politik und Wissenschaft sowie der Besuch touristischer Sehenswürdigkeiten.

Besuche der Großen Mauer und des Kaiserpalasts sind ebenso geplant wie der Besuch einer chinesischen Wirtschaftszone, der Botschaft in Beijing, des German Centers, des Bayerischen Verbindungsbüros oder der Tongji-Universität. ☺

Kontakt

Chinaforum Bayern e.V.
Stefan Geiger
Telefon: 089/894658-90
Fax: 089/894658-95
geiger@chinaforumbayern.de
www.chinaforumbayern.de



FORUM FOR INTERNATIONAL CONTACTS AND INVESTMENTS



MEET THE
GLOBAL FUTURE!



Trade fair with
presentation platform

The platform
for international
service providers

International trade prize



www.global-connect.de

International trade congress,
International
consultancy day,
Cooperation bourse

Exchange of experience
eastern europe and CIS

New Stuttgart Trade Fair Centre **11 – 12 November 2008**

Supported by:





WHAT IF **LOGISTICS**
ARE NOT JUST
IMPORTANT TO ME?
WHAT IF THEY ARE
KEY TO MY **SUCCESS?**

Just ask Logwin!

As an integrated logistics and service provider, Logwin develop comprehensive solutions for industry and commerce. With a staff of 8,600 at 400 locations in 44 countries around the world, Logwin offer contract logistics, international air and sea freight as well as road and rail transport services. Logwin's customised logistics solutions help create sustainable growth for its customers. To find out how this can happen for you too, log on to **www.logwin-logistics.com**

 **LOGWIN**
Your Logistics.