



NEWSLETTER.

China – Hoffnung und Chimäre des Einkaufs.

Oktober 2011

SEHR GEEHRTE EINKAUFS- UND BESCHAFFUNGSPROFIS,

China beherrscht seit Jahren die Schlagzeilen. Die Wirtschaft des Riesenreichs wächst rasant und stetig – trotz aller Wirren um Schulden- und Eurokrise. In Kürze wird China die USA als größte Industrienation ablösen. Dabei tritt es nicht nur als Exportnation in Erscheinung. Die Binnennachfrage Chinas entwickelt sich zunehmend zur Wachstumslokomotive der globalen Wirtschaft.

Dies waren und sind gute Gründe für viele deutsche Unternehmen, sich in steigendem Maße in China zu engagieren: Zunächst als Absatzmarkt für die eigenen Produkte, dann als Produktionsstandort und nun vermehrt auch als echter Beschaffungsmarkt. Deshalb haben bereits viele deutsche Unternehmen Einkaufsdependancen in China eröffnet – oder planen dies in absehbarer Zeit.

Blue Ball konnte sich genau in diesem Bereich die Unterstützung eines echten Experten sichern. Wir sind stolz darauf, dass der ausgewiesene Experte für China und Einkaufsthemen Herr Harald Stuck unser Advisory Team verstärkt. Neben seiner 30-jährigen Erfahrung in verantwortlichen Positionen im Einkauf der Automobilindustrie hat Herr Stuck den Aufbau des International Purchasing Offices (IPO) der BMW Group in China maßgeblich geprägt und dabei natürlich selbst umfassende persönliche Erfahrungen gesammelt. Dadurch kennt er neben den theoretischen Grundlagen auch die harte Praxis beim Aufbau solcher Organisationen. Diesen reichhaltigen Erfahrungsschatz kann er zielgenau zu Ihrer Unterstützung einsetzen.

In diesem Newsletter skizzieren wir die wichtigsten Elemente für den erfolgreichen Aufbau einer Einkaufsorganisation in China. Und genau in diesen Bereichen können Herr Stuck und das Blue Ball Team Sie zukünftig unterstützen. Haben wir Ihr Interesse geweckt? Reden wir darüber!

Ihr



Dr. Karsten Gessner
Managing Partner



EINKAUFSORGANISATION CHINA.

Die Sicht vor Ort.

Der Entschluss zum Aufbau eines International Purchasing Offices (IPO) in China ist in vielen Unternehmen bereits gefasst. Vielfach ist der Aufbau bereits im Gange. Trotz gründlicher Planung ergeben sich häufig Verspätungen beim Aufbau, verbunden mit erheblichen Mehrkosten und Frust im Management und bei den Mitarbeitern.

Doch warum ist das so? Wie so oft gibt es hierzu nicht nur eine Antwort. In China selbst werden typischerweise drei Themenbereiche vernachlässigt:

1. Externe Einflussfaktoren

Die chinesische Bürokratie ist so berüchtigt wie komplex. Sie kann äußerst effizient arbeiten, aber Ihr IPO-Projekt auch nachhaltig verzögern. Der Haupttreiber ist nicht einmal die zweifellos vorhandene Korruption. Unternehmen verheddern sich im Gestrüpp von Gesetzen, Behörden und politischen bzw. staatlichen Vorgaben. Aus eigener, schmerzvoller Erfahrung wissen wir, dass die Lernkurve mit dem Aufbau des IPOs stetig ansteigt. Unser Netzwerk aus chinesischen Beratern, Anwälten und Kontakten zu lokalen Organisationen (Handelskammern etc.) beschleunigt den Start. Somit vermeiden wir, zu Beginn wertvolle Zeit zu vergeuden, was in der Heimatorganisation kaum nachvollziehbar ist.



2. Organisationsaufbau

Die unterschiedlichen Arbeitsweisen und Unternehmenskulturen prägen den Organisationsaufbau. Die Schul-, Ausbildungs- und Qualifikationssysteme sind nicht vergleichbar. Bewerber haben andere Biographien und kulturelle Prägungen. Für die Qualifizierung und Integration des chinesischen Teams in die deutschen Einkaufsstrukturen planen wir etwa zwei Jahre. Dies beinhaltet detaillierte Durchlauf- und Ausbildungspläne mit mehrmonatigen Aufenthalten und Schulungen in der Heimatorganisation. Kurzfristig lassen sich Effizienz und Arbeitsqualität (und leider auch Kosten) durch Expatriats steigern. Um mittel- und langfristig qualifizierte Mitarbeiter anzuwerben und um Talente bereits früh zu erkennen, ist eine aktive Zusammenarbeit mit Universitäten vor Ort unumgänglich. So hat Herr Stuck eine Lehrtätigkeit als Dozent an der Tsinghua Universität in Peking aufgenommen. Die Fluktuation bei qualifizierten Mitarbeitern ist sehr hoch. Um sie langfristig zu binden, zeigen wir frühzeitig Karriereperspektiven auf.

3. Aufbau des Lieferantennetzwerks

Die Auswahl geeigneter Lieferanten hat sich auch bei Nutzung erprobter Werkzeuge zum Lieferantenmanagement als überraschend schwierig erwiesen. Chinesische Unternehmen kaschieren strukturelle Defizite mit großem Aufwand. Dem erfolgreichen Vertragsabschluss ordnen sie eventuelle Bedenken bei Technik, Qualität aber auch kommerziellen Aspekten unter. Die nachfolgende Projektarbeit ist geprägt von der Aufarbeitung dieser Bedenken. Daher fokussieren wir auf detaillierte, multidisziplinäre Vor-Ort-Analysen mit stringenten, nicht interpretierbaren Werkzeugen – zunächst mit deutsch-chinesischen, später auch mit rein chinesischen Teams. Wenn möglich nutzen wir Zweitlieferanten-Strategien und unterstützen Potenzialunternehmen aktiv bei ihrem Wachstum.



EINKAUFSORGANISATION CHINA.

Integration in die Heimatorganisation.

Neben den Erfolgsfaktoren in China selbst ist ein wesentlicher Treiber für den Aufbau eines Internationalen Purchasing Offices (IPO), die konsequente Integration in die heimischen Prozesse und Strukturen. Gerade dies wird häufig vernachlässigt.

1. Komplexitätsmanagement

Qualitativ hochwertige Produkte steigern das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des IPOs und seiner Lieferanten. Hierzu ist aber ein klares Verständnis erforderlich, ab welchem Zeitpunkt welche Bauteile mit welcher Qualität und Stückzahl über das IPO abgewickelt und aus dem chinesischen Lieferantennetzwerk geordert werden können. Hierzu hilft ein Fahrplan, der aufzeigt, wie Schritt für Schritt die Komplexität der Produkte über steigende Bauteilanforderungen sowie die zunehmende Eigenverantwortung von IPO und Lieferanten gesteigert werden können.



2. Prozesskettenintegration

Erfolgreiche Produktentwicklung bedingt die aktive Zusammenarbeit aller Prozesskettenpartner. Dies schließt das IPO und die neuen Lieferanten im fernen China unbedingt mit ein. Leider werden beim Aufbau eines IPOs häufig die internen, heimischen Strukturen vernachlässigt. Diese sind als Vorleistung oder zumindest parallel zum Aufbau des IPOs entsprechend anzupassen. Andererseits muss das IPO fachlich und organisatorisch in der Lage sein, die Anforderungen auch zu erfüllen. Wesentliche, den Einkauf unterstützende Fachfunktionen wie Logistik, Qualität und Cost Engineering sind zügig von den deutschen Abteilungen in China aufzubauen. Gerade im Mittelstand (in Deutschland und China) sind auch sprachliche Barrieren nicht zu unterschätzen. Anfangs steht somit die Förderung gegenseitigen Wissens und Verständnisses im Vordergrund. Wechselseitige Praktika haben sich hierzu bewährt.

3. Erwartungsmanagement

Der Erfolg eines IPOs muss langfristig angelegt sein. Die meist signifikante Anschubfinanzierung des Projektes sowie Komplexität und Aufwand beim Aufbau implizieren dies bereits. Die Erwartungshaltung in der Heimatorganisation ist aber meist eher kurzfristig und auf schnelle, finanzielle Erfolge ausgerichtet. Die Komplexität der Zusammenarbeit sowie die kulturellen und organisatorischen Unterschiede werden dabei häufig unterschätzt. Anfängliche (zu erwartende) Misserfolge werden zu hoch bewertet und stellen das ganze Projekt in Frage. Wir unterstützen eine realistische Einschätzung der Möglichkeiten und das Festlegen erreichbarer Ziele. Nur so werden Vertrauen und Selbstbewusstsein gesteigert und das Projekt IPO erfolgreich.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Als Startpunkt schlagen wir vor, den aktuellen Stand des Aufbaus und der Integration Ihres IPOs zu bewerten. Reden wir darüber!