

LIEFERNETZE IN CHINA AUFBAUEN HEIßT: ERST GEBEN, DANN NEHMEN

## Lieferantenentwicklung auf Chinesisch

Rudolf Hannot, Niederzier

**Dass Zulieferprodukte aus China nur für billige und einfach herstellbare Waren infrage kommen, ist für viele Entscheider Fakt. Produkte, die technisch anspruchsvoller sind, werden daher oft nicht als Bestandteile der eigenen Produktion eingeplant. Wem es jedoch gelingt, Lieferanten in China zu qualifizieren, kann seine Produktion entlasten und Kosten sparen.**

In China erfolgreiche deutsche Unternehmen bauen zusammen mit ihren Kunden seit Jahren integrierte Lieferketten auf. Ihnen gemeinsam ist, dass diese Lieferbeziehungen auf eine langfristige Zusammenarbeit der Partner ausgerichtet sind. Voraussetzung dabei ist, dass sämtliche Dimensionen des Ge-

schäftsprozesses partnerschaftlich entwickelt und in den Prozessebenen abgebildet werden. Das heißt, nicht einfach auf die rein technischen Kriterien, den Preis oder die Lieferzeiten zu achten, sondern mit den Partnern in China und dem Kunden zusammen ein Geschäftsverhältnis aufzubauen, das das Prädikat „ganzheitlich“ verdient. Es hat in hohem Maß die persönlich-kulturellen Aspekte einzubeziehen und auch die Zeit für das Reifen solcher Beziehungen. Bezogen auf die Geschäftsphilosophie bedeutet dies, dass zunächst beide Seiten investieren müssen, um sich zuverlässig synchronisieren zu können. Grundsätzlich sollte bei Geschäften mit chinesischen Partnern das schnelle Geschäft ausgeschlossen werden. Ansonsten ist das Risiko groß, dass sich die notwendige Zuverlässigkeit in den Prozessen der Lieferkette nicht einstellt. Für den Alltag des China-Geschäfts ist es unerlässlich, dass vor Ort eine Vertretung mit Mitarbeitern oder Partnern betrieben wird, denen uneingeschränktes Vertrauen geschenkt werden kann.

Die unzähligen zerbrochenen Geschäftsbeziehungen oder finanziellen Verluste durch fehlerhafte Lieferungen und Nacharbeiten dokumentieren, dass vermutlich nicht alle genannten Aspekte in ausreichendem Maß entwickelt und berücksichtigt werden. Gleichgültig, wie man zur Globalisierung der Lieferketten und dem Schutz der eigenen Volkswirtschaften und Unternehmen steht: China hat sich in den vergangenen Jahren zum Global Player entwickelt, der den unwiderruflichen Anspruch erhebt, eine fortlaufend stärkere Rolle auf den Märkten zu spielen. Der Kauf von Automobil- oder Computermarken wie auch die Herstellung von Maschinen deuten an, wohin die Reise führt. Chinesische Unternehmen schicken sich an, gleichberechtigte Geschäftspartner zu werden.

**Anreize für Leistung zu schaffen ist vorteilhaft**

Der aus deutscher Perspektive beobachtete Rückstand bei den Produktionsprozessen



ist zum einen dadurch zu erklären, dass die Beschleunigung dieser industriellen Entwicklung erst seit zehn Jahren im Gange ist. Angefangen hat sie mit der Einrichtung von wirtschaftlichen Sonderzonen in Shanghai oder Shenszen, die von der Regierung in Peking durchaus als Testcenter gedacht waren. Auf diese Art wollte man sich mit den Rahmenbedingungen und Mechanismen des westlichen Wirtschaftssystems vertraut machen. Ein weiterer Unterschied ist, dass sich in den deutschsprachigen Ländern das System der Berufsausbildung über mehrere Jahrhunderte aus dem Handwerk heraus entwickelt hat. Im Westen herrscht eine gelebte Berufskultur vor, die auf dem soliden Fundament fachbezogener Qualifikation ruht. Dieses berufliche Bildungssystem ist in China nicht anzutreffen, und demzufolge können unsere Prozesse auch nicht eins zu eins übertragen werden. Das manifestiert sich in der Gestaltung der Produkte, aber auch jener Prozesse, die nach China ausgelagert werden. Bei hochautomatisierten Produktionsverfahren wie in der Elektronikindustrie gibt China den Takt vor. Bei der mechanischen Fertigung ist das aber anders, weil die Mitarbeiter angelernt werden müssen. Millionen unqualifizierte, aber billige Wanderarbeiter treiben zudem die Fluktuation der Mitarbeiter in den Fabriken an. Diese geht mit einem Abfluss der vor Ort aufgebauten Fertigungserfahrung und einer Destabilisierung eingespielter Prozesse einher. Dieser Trend auf dem chinesischen Arbeitsmarkt kann nur kompensiert werden, indem zusammen mit den Mitarbeitern ein Führungs- und Entlohnungssystem entwickelt wird, das dem meist angelernten Arbeiter einen finanziellen Anreiz bietet und dazu beiträgt, die persönliche Bindung zum Unternehmen zu fördern. Zuschüsse zur Ausbildung der Kinder oder zur medizinischen Vorsorge können sinnvolle Elemente eines Integrationssystems sein. Weiche Faktoren wie dieser tragen dazu bei, dass sich eine auf Vertrauen basierende Mitarbeit entwickeln kann, mit der Arbeit zur Lebensperspektive wird.

### Mitarbeiter qualifizieren ist ein Muss

Erfolg am chinesischen Markt hat nur, wer es schafft, diese Ideen tatsächlich umzusetzen. Für den Aufbau einer integrierten Produktions- bzw. Lieferkette in China, die dem deutschen Verständnis von Produktqualität und Prozessstabilität gerecht wird, heißt das: Der Denk- und Handlungsansatz muss an die kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Situation vor Ort angepasst werden.

Für das Management in China bedeutet dies, dass die Mitarbeiter im Betrieb kontinuierlich angelernt und über längere Zeit bei der Arbeit begleitet werden müssen. Nur so ist sicherzustellen, dass stabile Produktionsprozesse entstehen und die Produktqualität den vertraglichen Vereinbarungen genügt. Dieser Aufwand ist der Tatsache geschuldet, dass es in China keine handwerkliche Berufsausbildung oder ein Anlernen nach deutschem Verständnis gibt. Nicht selten sind es Wanderarbeiter, die erstmals in ihrem Leben an einer Maschine stehen und die nicht wissen können, was „stabile Prozesse“, „Fertigungs- und Montagetoleranzen“ oder „Produktfreigabe“ bedeuten. Die Führung sollte sich dessen stets bewusst sein. Deshalb darf ein Fehler nicht allein auf persönliches Versagen zurückgeführt werden, weil dann die Grenze zum Persönlichen durchbrochen wird – in China ein Tabu, das als Gesichtsverlust interpretiert wird. Gefragt ist also ein Partner vor Ort, der in wesentlichen Zügen den deutschen Ausbildungsmeister repräsentiert, der anleitet, begleitet und Kritik einfühlsam kommunizieren kann. Als Führungskraft eignet sich vorzugsweise ein sensibler, intuitiver Praktiker mit Erfahrung und Improvisationsgeschick. Diesem obliegt die Schlüsselaufgabe, Fehler so mit einem Mitarbeiter zu diskutieren, dass dieser sein Verhalten und Fehlerverständnis tatsächlich verändert. Daraus folgt, dass zunächst sehr viel Überzeugungsarbeit notwendig ist, die unter anderem auch bei der Durchlaufzeit respektive Lieferzeit zu berücksichtigen ist.

Führen heißt gerade in China, sich in die Situation des Einzelnen hineinzusetzen. Fragen und Unsicherheiten müssen wenigstens ansatzweise erahnt werden. Das erfordert Geduld und starke Nerven. Mit Produktionsausschuss in dieser Anlernphase ist zu rechnen, ansonsten droht sicheres Scheitern. Mit der Qualifikation steigt indes das Risiko, dass ein Mitarbeiter kündigt und von heute auf morgen bei einem anderen Unternehmen anheuert, wenn der Stundenlohn nur etwas höher ist. Chinesen sind äußerst pragmatisch und denken strikt wirtschaftlich. Wer seine Mitarbeiter an das Unternehmen binden will, sollte deshalb auch deren Familien in die Gestaltung von Arbeitsvereinbarungen einbeziehen, beispielsweise indem Schulzuschüsse für die Kinder gezahlt werden. Auf Lieferanten und Partner im Netzwerk hat diese soziale Komponente in der Regel einen positiven Einfluss: Die Prozess- und Produktqualität verbessert sich, und auch der Zulieferbetrieb wird stabiler. So wird auch die Vor-

aussetzung für die Herstellung komplizierter Bauteile geschaffen.

Lieferanten, die diese Führungsprinzipien befolgen, sind unternehmerisch reifer. Sie versuchen, die Arbeitsbedingungen in ihren Betrieben so zu gestalten, dass eine stabile Personalstruktur entsteht. Wer diese Grundlagen verstanden und umgesetzt hat, kann kleinere Systemkomponenten mit Montage herstellen lassen, die sich ohne Risiko in die Produktionslinien Deutschlands, anderer europäischer Ländern oder der Vereinigten Staaten von Amerika einpassen lassen. Beachtenswert in diesem Kontext ist die Dynamik, mit der die betriebliche Anpassung und Qualifikation stattfindet. Innerhalb weniger Jahre haben sich eine Vielzahl von Unternehmen als Partner in der Lieferkette qualifiziert und hoch gearbeitet. Sie schaffen durch geringere Löhne und öffentliche Abgabenlasten (im Vergleich mit dem westeuropäischen Niveau) ein gewisses Maß an Entlastung bei der Kostenrechnung des Endprodukts. So erhöhen sie die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Betriebs.

Der Druck, den Schwellennationen heute auf den Weltmarkt ausüben, kann als Weckruf für Politik, Gesellschaft und Wirtschaft interpretiert werden. Bildung, berufliche Qualifikation und Standortbedingungen für Unternehmen sollten mit mehr Vehemenz diskutiert und zeitnah umgesetzt werden, wenn man auch künftig an der Spitze der Entwicklung voranschreiten will. □

### Dr.-Ing. Rudolf Hannot,



geb. 1961, ist geschäftsführender Gesellschafter der DTG GmbH, Niederzier. Schon Anfang der 90er-Jahre baute er für die eigene

Produktion Lieferketten in Asien auf. Hinzu kam die Organisation eines globalen Beschaffungsservice für Kunden weltweit, mit Tochterunternehmen in China. Vorträge über effiziente Lieferketten in China hält er an der RWTH Aachen und an der Universität St. Gallen.

[www.qm-infocenter.de](http://www.qm-infocenter.de)

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ810072**