

Ausgabe 11-06

## Chancen für die deutsche Textilindustrie in China



Ein Beitrag von Dr. rer. pol. Kuang-Hua LIN,  
Geschäftsführer der Asia-Pacific Management Consulting GmbH



Die meisten Textilunternehmen in Europa sehen China nur als eine Bedrohung. Es wird dabei vergessen, dass China auch große Chancen für deutsche und europäische Textilunternehmen bietet. Besonders in Bereichen wie Einkauf und Lizenzfertigung, in der Produktion, aber auch im Verkauf, bietet China ein großes Potenzial – auch für mittelständische Unternehmen.

### Einkauf und Lizenzfertigung in China

Am häufigsten kaufen deutsche und europäische Unternehmen in China ein oder lassen dort ihre Produkte fremdfertigen. Dadurch wird eine gewisse Kostenersparnis realisiert, ohne viel Geld investieren zu müssen. Leider funktionieren Einkauf und Lizenzfertigung in China nicht immer reibungslos. Häufige Probleme in China sind erstens Qualitätsschwankungen, zweitens unzureichende Lieferpünktlichkeit und -zuverlässigkeit und drittens das Thema Plagiate.



Qualitätsschwankungen entstehen entweder durch schlechte Fertigungs- und Qualitätskontrolle im Werk oder, noch häufiger, durch Weitervergabe der Aufträge an unqualifizierte Lieferanten, manchmal sogar an mehrere Lieferanten für einen einzigen Auftrag. Da chinesische Hersteller oft zu viele Aufträge annehmen, kaufen sie in Spitzenzeiten die Waren fremd zu und das eben auch von weniger qualifizierten und deshalb weniger ausgelasteten Anbietern. Die Folge ist, dass die Qualität unterschiedlich ausfällt. Fabrikaudit und Inspektion sind dann völlig umsonst, schließlich wurden die Waren gar nicht dort produziert, wo inspiziert wurde.

Ist indessen die eigene Produktion nicht ausgelastet, produzieren die chinesischen Betriebe wesentlich mehr als bestellt – diese »Überproduktion« wird dann von den Chinesen selbst verkauft. Solche Plagiate machen größere Probleme als die billigen Kopien, weil die Waren vom Original kaum zu unterscheiden sind.

Für kritische Bestellungen ist eine Qualitätskontrolle VOR der Verschiffung sehr sinnvoll, besser noch bereits während der Produktion. Ist die Ware erst einmal in Deutschland angekommen, ist es für die Qualitätskontrolle zu spät: Dem Auftraggeber drohen dann hohe Vertragsstrafen, da er nicht pünktlich liefern kann.

Es ist deshalb ratsam, die Lieferanten häufig zu besuchen und zu kontrollieren, auch unangemeldet. Es sollten nicht nur Stichproben aus der laufenden Produktion gezogen

werden, um die Qualität bereits bei der Produktion zu kontrollieren. Es sollte auch genau gezählt und kontrolliert werden, ob die produzierte Menge mit der Produktionsplanung übereinstimmt! So lässt sich auch die Lieferpünktlichkeit vorzeitig sichern und dem Problem der Plagiate vorbeugen.

Solche Besuche und Kontrollen sind besonders zu »Spitzenzeiten« sinnvoll. Die Lieferanten sind gezwungen, die Ware tatsächlich im Werk zu produzieren. Die Kunden, die nicht kontrollieren, ziehen dann den Kürzeren – deren Waren werden fremd vergeben. Um hohe Reisekosten nach China zu vermeiden, ist es ratsam die Einkäufer direkt vor Ort einzustellen. Es ist (zumindest für Branchenkenner) nicht schwer, ausgezeichnete chinesische Einkäufer/-innen zu finden, die auch fließend Englisch sprechen. Das Argument, dass chinesische Einkäufer leicht bestochen und korrumpiert werden können, greift nicht wirklich. Auch europäische Einkäufer sind nicht immun gegenüber den Versuchen von Lieferanten, den Einkäufer mit Geld oder Sex zu korrumpieren.

Eine verbreitete Masche: Der Einkäufer wird zuerst beim Abendessen betrunken gemacht und anschließend kümmern sich einige »bezaubernde« Damen um den betrunkenen Einkäufer.

Chinesische Einkäuferinnen haben in China indessen den Ruf, tüchtig und zugleich unbestechlich zu sein, sodass immer mehr Unternehmen in China heute nur noch Frauen als Einkäufer einstellen. Vorreiter waren hier taiwanesischen Unternehmen, die bereits vor lange Zeit erkannt haben, dass chinesische Frauen für Einkaufspositionen wesentlich besser geeignet sind als ihre männlichen Kollegen.

Zudem sind die Gehälter in China niedrig. Hochschulabsolventen, die fließend Englisch sprechen, lassen sich bereits für 200 Euro im Monat finden. Erfahrene Einkäufer (über 5 Jahre Erfahrung) verdienen 500 bis 800 Euro im Monat. Dagegen schlägt eine einzige Geschäftsreise nach China oft mit mehreren Tausend Euro zu Buche, die verlorene Arbeitszeit noch nicht eingerechnet.



Voraussetzung für eine eigene Produktion in China

Durch den Einkauf und die Lizenzfertigung besteht die große Gefahr, dass deutsche und europäische Hersteller ihr Know-how an die chinesischen Lieferanten verlieren. Gerade dadurch sind die Chinesen zu einer Weltmacht in der Produktion geworden, denn sie lernen sehr schnell! Durch Einkauf und Lizenzfertigung bildet man also seine zukünftigen Wettbewerber aus. Deshalb sollte man grundsätzlich eine eigene Fertigung vorziehen und erst dann fremdfertigen lassen, wenn die finanziellen Möglichkeiten dies tatsächlich nicht (länger) zulassen. Und eine eigene Fertigung in China aufzubauen ist nicht so kostspielig und schwer, wie viele Unternehmen vermuten.

Als Voraussetzung für die Produktionslizenz in China reicht ein Mindestkapital in Höhe von 200.000 US Dollar. Wird eine fertige Fabrikhalle angemietet, ist der Kapitalbedarf für eine Produktion in China minimal. In den meisten Industrieparks in China stehen dafür gut geeignete Fabrikhallen zur Verfügung. Metropolen wie Shanghai sind natürlich teuer, hier liegt die Miete zwischen 1,50 und 2 Euro/m<sup>2</sup>/Monat). In Städten wie Hangzhou oder Ningbo zahlt man jedoch mit ca. 1 Euro nur halb soviel. Auf dem Land ist es zwar noch billiger, aber nicht zu empfehlen, weil hier die Infrastruktur fehlt.

Aufbau einer eigenen Fertigung

Werden eine oder mehrere Fabrikhallen angemietet, sollten für den »Aufbau« der Produktion professionelle Dienstleister beauftragt werden. Realistisch ist es dann, je nach Standort, mit

drei bis neun Monaten zu planen, bis eine eigene Produktion fertig aufgebaut und »zum Laufen gebracht ist«. Selbstverständlich kann dies in China auch von eigenen Mitarbeitern durchgeführt werden. Dann muss jedoch mit mindestens der doppelten Zeit gerechnet werden! Dies aufgrund der fehlenden Beziehungen (z. B. zur Behörde wegen der Genehmigung) und Kenntnisse (z. B. beim lokalen Einkauf und bei der Mitarbeiterrekrutierung). Sinnvoll ist es auch, nur einen Dienstleister zu beauftragen, der das gesamte Projekt leitet und alle Aufgaben koordiniert. Wird eine Vielzahl von Dienstleistern beauftragt, schieben diese sich später gegenseitig Arbeit und Schuld zu! Wichtig ist es, Dienstleister auszusuchen, die wirklich Erfahrungen und Referenzen bei mittelständischen deutschen Unternehmen vorweisen können. Am besten sollte ein Dienstleister in Deutschland beauftragt werden, der dann auch für das Ergebnis hier in Deutschland gerade stehen muss. Dienstleister in China oder HK können nur schwer für das Ergebnis haftbar gemacht werden.

Chinesen sind sehr gut qualifiziert

Für den Aufbau der Fabrik können natürlich einige deutsche Mitarbeiter auf Zeit nach China geschickt werden. Auf Dauer ist es jedoch besser, nur chinesische Mitarbeiter für die Fabrik in China einzustellen, das gilt auch für Führungspositionen wie Geschäftsführer und Produktionsleiter. Chinesen sind inzwischen sehr gut qualifiziert. Besonders für Mittelständler könnte ein einziger Deutscher vor Ort den gesamten Kostenvorteil des Werkes in China zunichte machen. Und dies ist inzwischen auch nicht mehr notwendig, um in China mit hoher Qualität produzieren zu können. Allerdings ist die Suche nach qualifizierten Führungskräften in China nicht so einfach.

Die Zeiten, als Chinesen bei jeder Anzeige eines unbekanntes deutschen Unternehmens diesem sofort »die Bude stürmten«, sind längst vorbei. Inzwischen ist die Situation umgekehrt. Wer nicht gerade Siemens oder Motorola heißt, bei dem antworten kaum noch qualifizierte Bewerber auf eine Anzeige.

Um qualifizierte Kandidaten in China bekommen zu können, ist es ratsam, dafür auch qualifizierte Personalberater einzusetzen. Gute Personalberater verhelfen ihren Klienten durch ihren eigenen guten Ruf und ihre Beziehungsnetzwerke zu guten Bewerbern. Jedoch ist hierfür Voraussetzung, dass die Personalberater tatsächlich viele Referenzen von deutschen Klienten haben. Erfahrungen mit Amerikanern und anderen Europäern helfen nicht, da deutsche Unternehmen von den Bewerbern wesentlich mehr technisches Verständnis verlangen. Ein guter Personalberater für deutsche Unternehmen muss selber auch technisches Verständnis haben, um die Bewerber überhaupt auswählen zu können. Zusätzlich sollte geprüft werden, ob der Berater auch tatsächlich ständig Aufträge in China hat – denn Personalberatung hat große Synergie-Effekte. Wer ständig sucht, hat auch ständig gute Kandidaten an der Hand. Viele Personalberatungen in Deutschland haben oft nur ab und zu einen Auftrag in China, auch wenn sie behaupten, auf Asien oder China spezialisiert zu sein! So lässt sich kein Pool von qualifizierten Bewerbern aufbauen. Das Ergebnis leidet dann darunter, egal wie sehr der Berater sich anstrengt.

China als Absatzmarkt: eine riesige Chance!

Häufig wird immer noch übersehen, dass China auch als Absatzmarkt eine riesige Chance für deutsche und europäische Unternehmen bietet und dies nicht nur für technische Textilien. Selbstverständlich lassen sich wegen des Lohnkostenunterschiedes in China nur Produkte verkaufen, die sich entweder durch Hightech oder Design auszeichnen, oder wenn die Produkte auch vor Ort in China produziert werden. Produktion vor Ort ist dabei nicht nur aus Kostengründen eine Voraussetzung für den erfolgreichen Verkauf in China. Wegen der unzuverlässigen Zollabfertigung in China verlangt die Mehrheit der Hersteller in China, dass die Lieferanten in China produzieren, damit Lieferpünktlichkeit und -fähigkeit gesichert sind. Ohne eine Fabrik in China hat es ein ausländischer Hersteller inzwischen sehr schwer, in

China zu verkaufen.

Der Versuch, über Agenten/Distributoren erfolgreich in China zu verkaufen, wird zunehmend schwerer. Immer mehr Hersteller in China kaufen nur noch direkt vom Hersteller, um Einkaufskosten zu sparen. Zusätzlich sind Agenten und Distributoren für ihren Opportunismus berüchtigt – man verkauft gerne Produkte, die leicht über den Preis (Billig! Noch billiger!) zu verkaufen sind. Die meisten Agenten und Distributoren haben keine Lust, dem Kunden ausführlich die Vorteile eines Qualitätsproduktes zu erläutern.

Wer in China erfolgreich verkaufen will, sollte deshalb immer auch die Option des Direktverkaufes prüfen. Wie gesagt kostet ein Hochschulabsolvent nur 200 Euro im Monat. Ein erfahrener Top-Verkäufer in China verdient etwa 1.000 Euro im Monat, wobei 50 bis 80 Prozent erfolgsabhängig ist und das heißt, das Festgehalt liegt nur bei 200 bis 500 Euro im Monat. Das Risiko ist also überschaubar. Wer keine eigene Fabrik hat, kann ein so genanntes Rep-Office in China gründen und die Verkäufer dort anstellen.

#### Rep-Office in China

Es wäre jedoch ein Fehler, alle Verkäufer des Rep-Office in Shanghai oder Beijing einzustellen und sie zum Kunden fliegen zu lassen: Eine einzige Flugreise kann das Monatsgehalt des Verkäufers kosten. Stattdessen sollten die Verkäufer direkt vor Ort eingestellt werden, dort wo viele potenzielle Kunden konzentriert sind. In China konzentrieren sind diese in der Regel auf nur wenige Städte. Je nach Branche können fünf bis zehn Städte 80 Prozent der potenziellen Kunden abdecken. Regionale Verkäufer einzustellen ist aber nicht nur eine Kostenfrage. Diese sprechen den lokalen Dialekt und können die Kundenbeziehung auch besser pflegen! Fliegt ein Verkäufer zum Kunden, ist er ständig auf dem Sprung nach Hause. Durch den Kostendruck ist er gezwungen, Erfolg vorweisen zu müssen. Also besucht er überwiegend neue Kunden und macht Neuakquisitionen. Bestehende Kunden werden dabei vernachlässigt und werden leichte Beute für die Wettbewerber.

Ein Verkäufer, der tatsächlich vor Ort lebt, hat wesentlich mehr Zeit für die Beziehungspflege mit bestehenden Kunden.

#### Angriff ist die besten Verteidigung

Mit der Wiedereinführung der Quoten hat Europa seiner Textilindustrie eine Verschnaufpause verschafft. Jedes Textilunternehmen in Europa sollte diese letzte Chance nutzen und seine Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den chinesischen Wettbewerbern weiter steigern. China aus dem Weg gehen zu wollen, ist auf die Dauer keine gute Strategie. Wer den Mut und den finanziellen Spielraum hat, sollte versuchen, an dem rasanten Wachstum in China zu partizipieren. Es wird zu gerne über das Risiko einer Investition in China gesprochen. Vergessen wird jedoch die Tatsache, dass bei der Dominanz von China in der weltweiten Textilproduktion und dem Textilhandel, nicht in China zu sein, eines Tages bedeuten könnte, überhaupt nicht im Geschäft zu sein.

#### Geschäfte? Nicht in China sein heißt gar nicht sein

Deutsche Mittelständler sind sehr erfolgreich in China! Laut einer Umfrage der deutschen Außenhandelskammer in Shanghai sind 90 Prozent der deutschen Mittelständler mit ihrer Investition in China zufrieden. Das heißt natürlich nicht, dass jeder nach China gehen muss. Dies muss jedes Unternehmen für sich selbst entscheiden und eine Lösung individuell ausarbeiten. Niemand sollte blind drauf losgehen und vor allem auch nicht unvorbereitet nach China gehen.

www.argonconsulting.com · [info@argonconsulting.com](mailto:info@argonconsulting.com) [Valid XHTML 1.0](#)