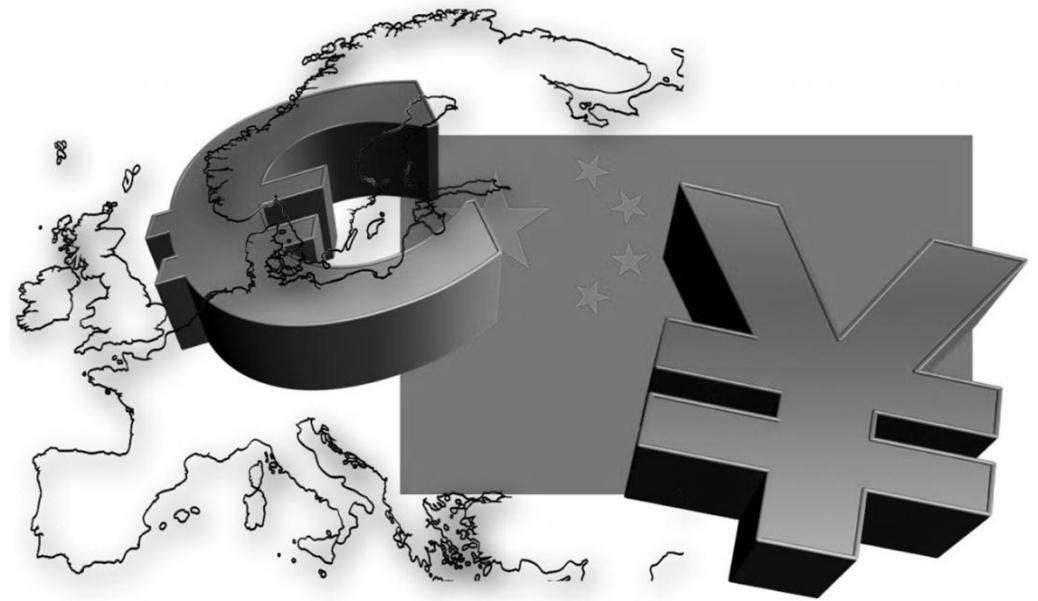


Einkauf in China

Erfolgsfaktoren der deutschen Industrie im chinesischen Lieferantenmarkt 2011



Mai 2011

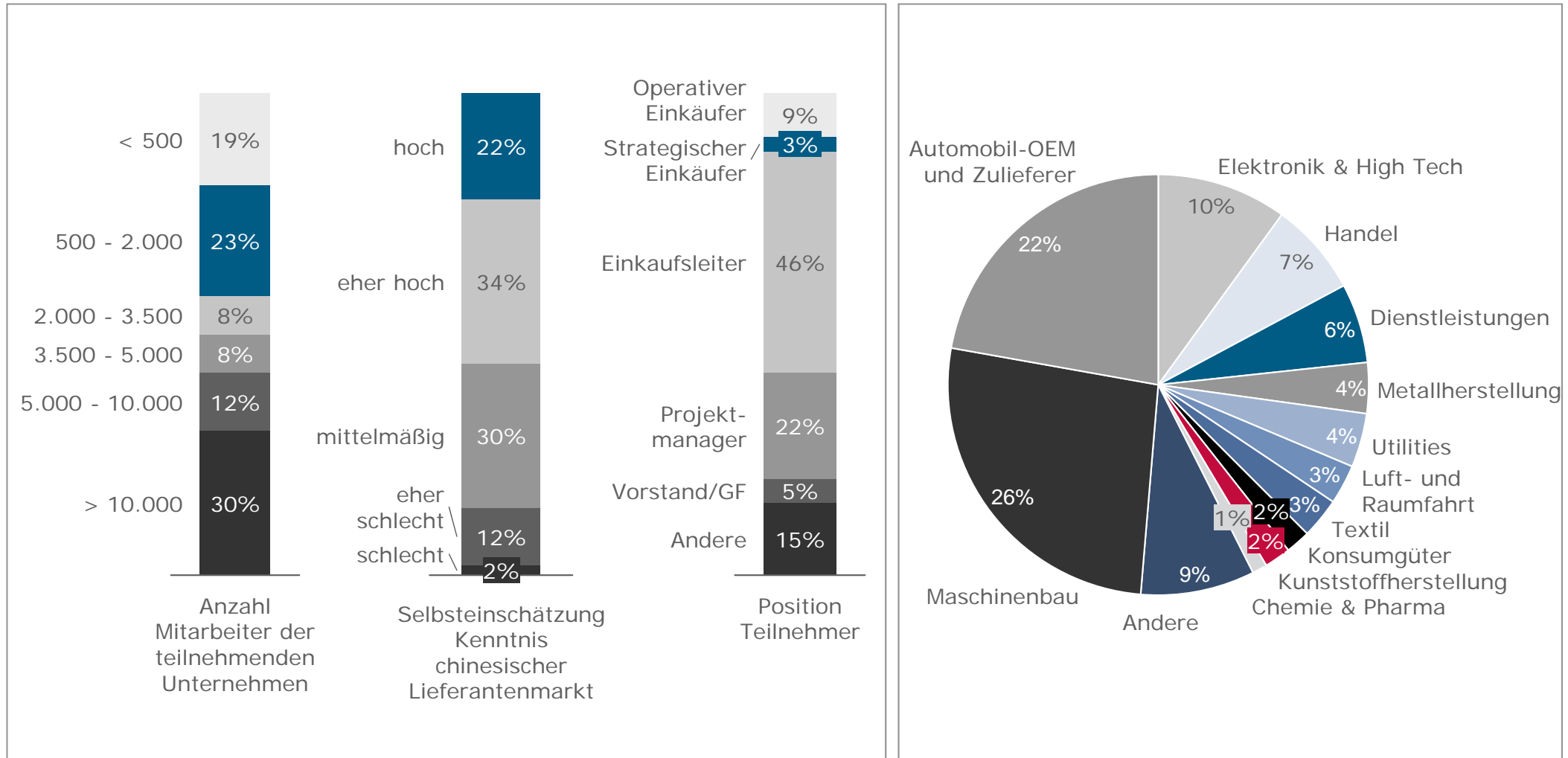
Executive Summary

Der Einkauf der deutschen Industrie in China hat strategische Bedeutung erreicht und wird sich in den nächsten Jahren weiter verstärken

- 95 Unternehmen nahmen an der online-Studie teil. Das entspricht einem repräsentativen Schnitt durch die deutsche Industrie mit einem jährlichen kumulierten Einkaufsvolumen von mehr als 250 Mrd. €.
- Das Hauptargument für Einkauf bei chinesischen Lieferanten bleibt Einsparungen (35% der Teilnehmer haben Einsparungen über 20% durch die Verlagerung des Einkaufs nach China erzielt), gefolgt von strategischen Vorgaben, die in den meisten Fällen mit Produktion und Vertrieb in China zusammenhängen.
- Sämtliche grundlegenden Fertigungstechnologien können heute in China eingekauft werden. Die historisch zuerst verlagerten Textil-Fertigungstechnologien ragen immer noch heraus.
- Chinesische Lieferanten werden von einer Mehrheit der Teilnehmer als wichtig oder strategisch eingestuft. Dementsprechend sind die Anteile der chinesischen Lieferanten am gesamten Einkaufsvolumen bedeutend. Die Umfrageteilnehmer rechnen mit einer weiteren Steigerung.
- Das Pearl River Delta und die Great Shanghai Area erzielen die höchsten Noten bei den Lokalisierungsfaktoren.
- Ein wirksames Lieferantenmanagement vor Ort kristallisiert sich als der entscheidende Erfolgsfaktor im Einkauf in China heraus. Weitere Best-Practice-Kriterien sind die operativen Vorgaben an den Lieferanten (Qualitätssicherung, Logistik) und die Auswahl der zu verlagernden Lieferumfänge.

Teilnehmerkreis der Umfrage

Die Teilnehmer der Umfrage stellen mit einem jährlichen kumulierten Einkaufsvolumen von über 250 Mrd. € einen repräsentativen Schnitt durch die deutsche Industrie dar

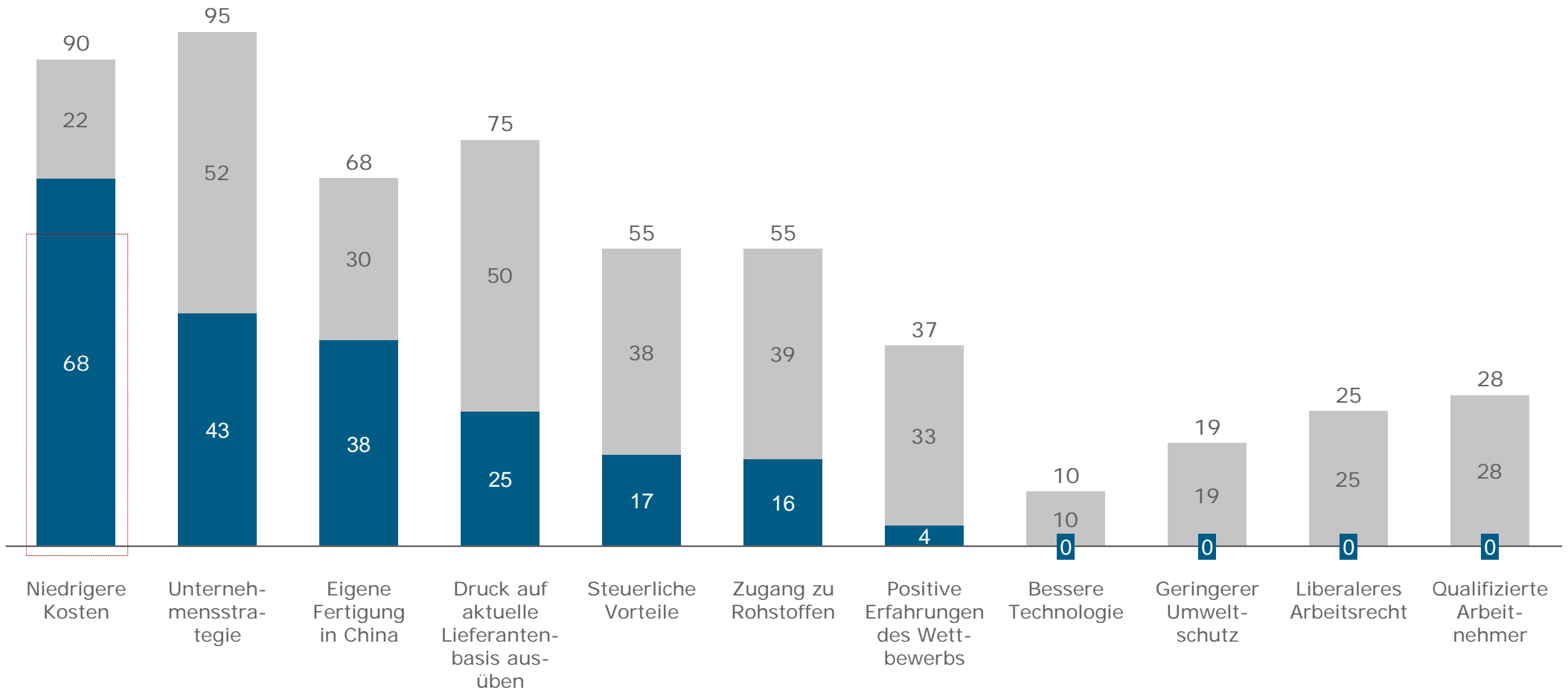


Anzahl der Gesamtteilnehmer: 95. Alle Daten wurden online erfasst. Prozentsätze bei einigen Fragen können abweichen durch teilweise nicht vollständige Antworten.

Quelle: goetzpartners

Faktoren für den Einkauf in China

68% der Teilnehmer geben als entscheidenden Faktor für den Einkauf in China an, durch niedrigere Kosten Wettbewerbsvorteile zu erwirtschaften



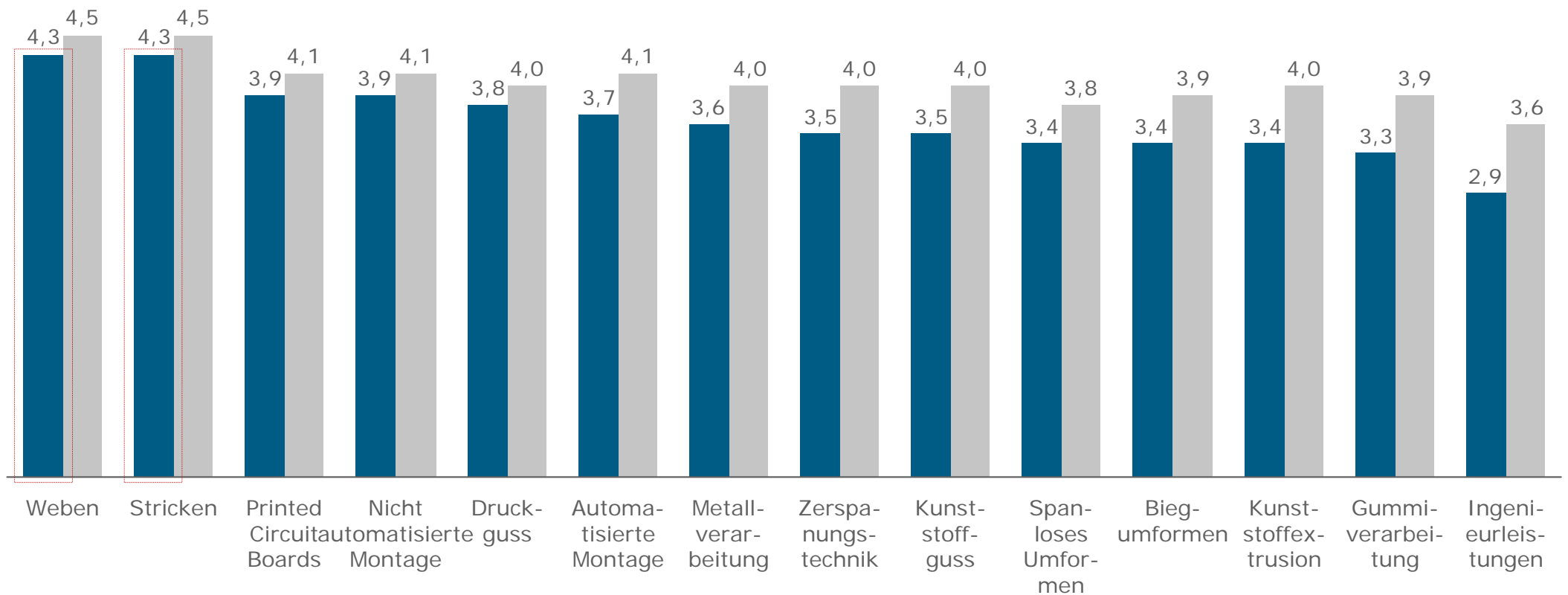
■ Wichtig ■ Entscheidend

NB: Mehrfachnennungen möglich

Quelle: goetzpartners

Fertigungstechnologien in China heute und in 5 Jahren

Bei allen Fertigungstechnologien werden weitere Fortschritte in den nächsten 5 Jahren erwartet. Textil als historisch erste globalisierte Zuliefererindustrie bietet in China die beste Ausgangsposition



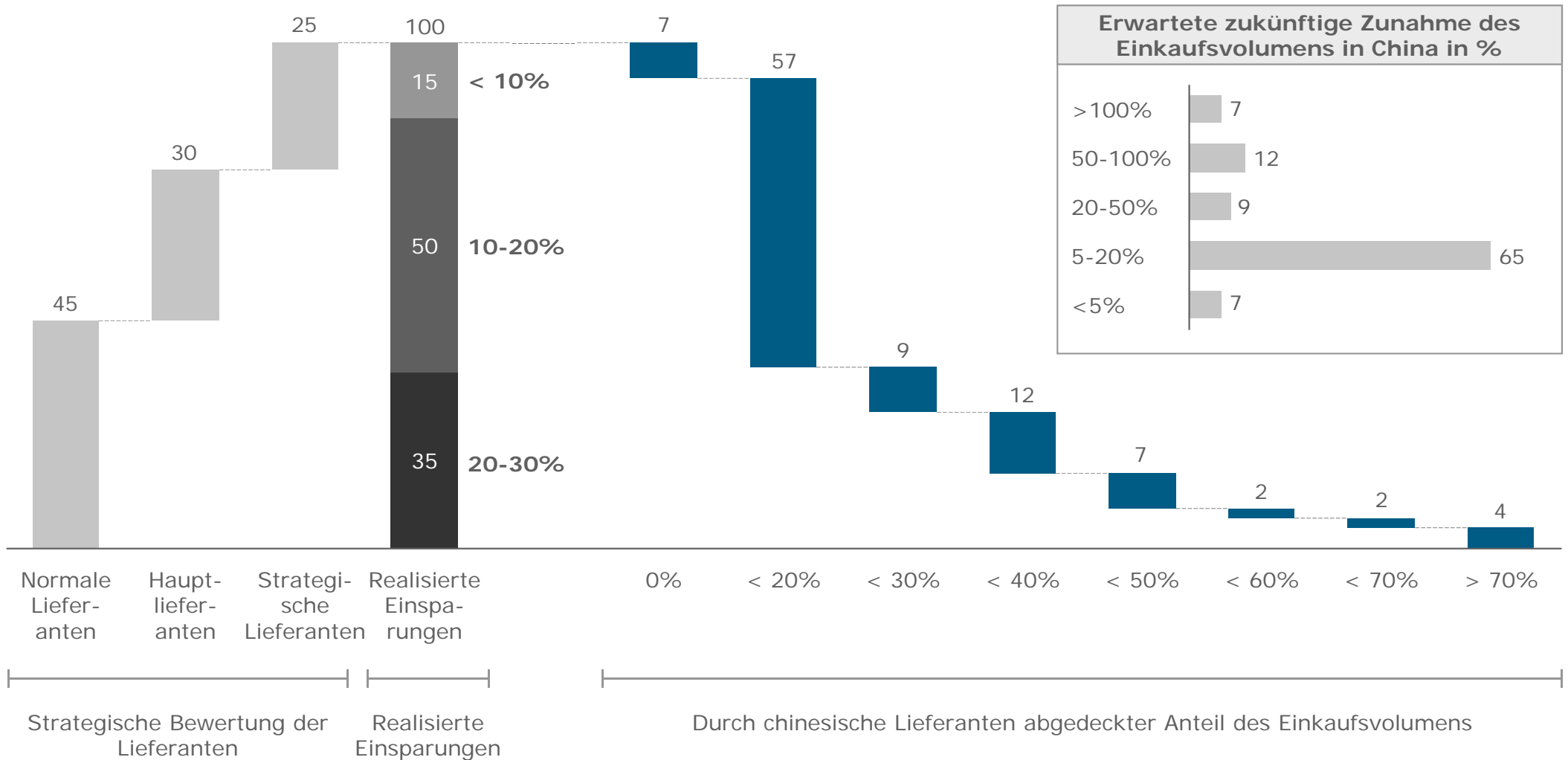
■ Heute ■ In 5 Jahren

Bestpunktzahl 5, schlechteste Punktzahl 1

Quelle: goetzpartners

Anteil und Rolle der chinesischen Lieferanten im Einkauf

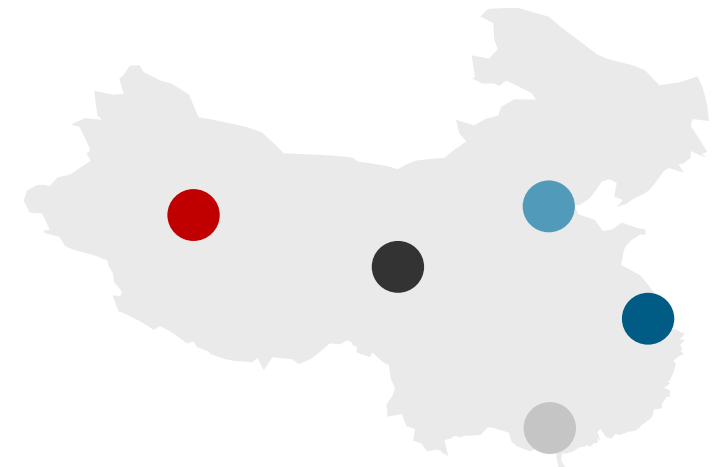
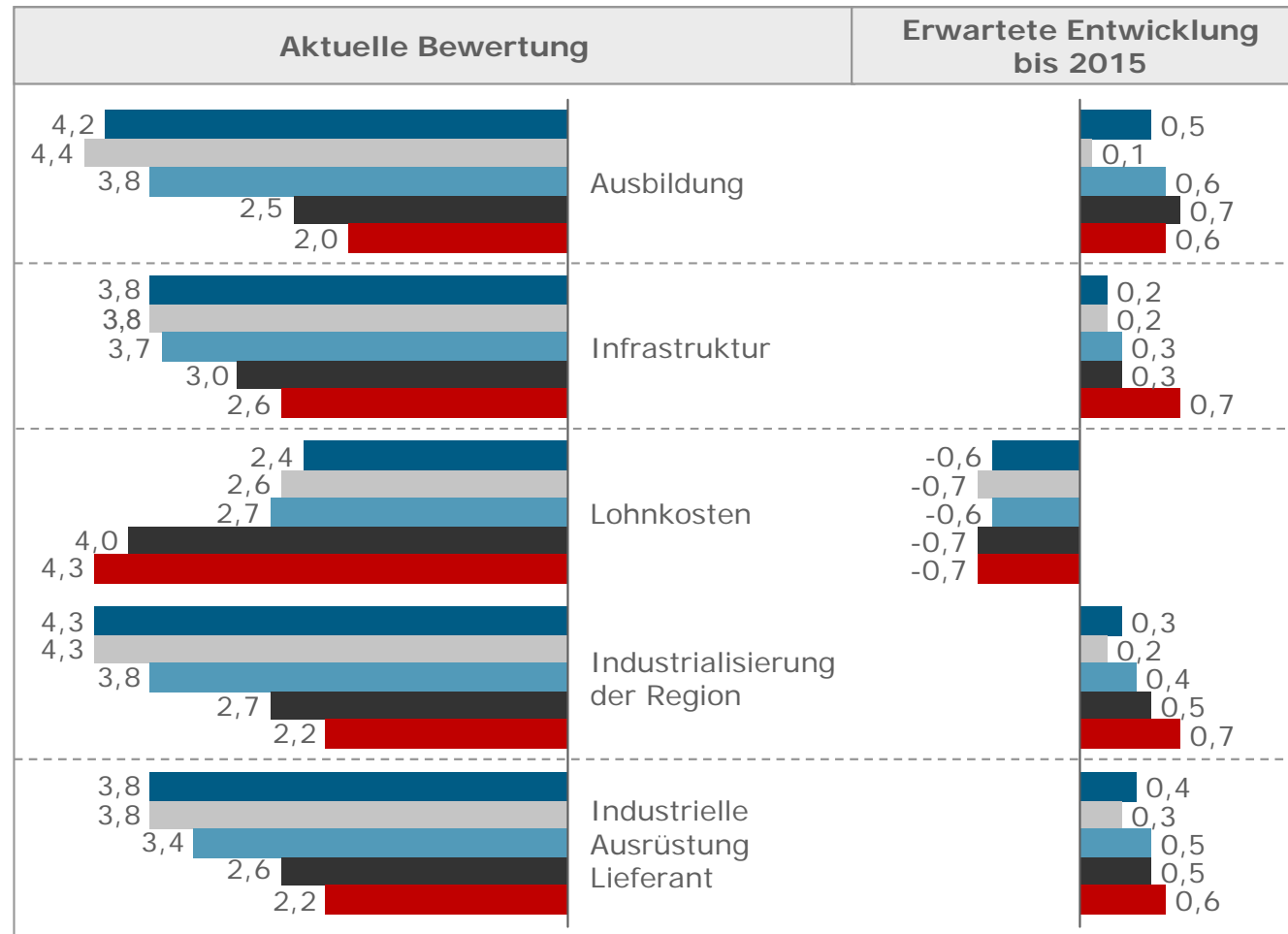
Chinesische Lieferanten sind heute bereits mehrheitlich wichtige oder strategische Lieferanten, die bedeutende und weiter steigende Einkaufsvolumina abdecken und interessante Einsparungen bieten



Alle Angebote in %
Quelle: goetzpartners

Aktuelle und zukünftige Lokalisierungsfaktoren für den Einkauf in China

Das Pearl River Delta und die Great Shanghai Area bieten die besten Voraussetzungen, während Western China sich nach Einschätzung der Befragten am stärksten entwickeln wird



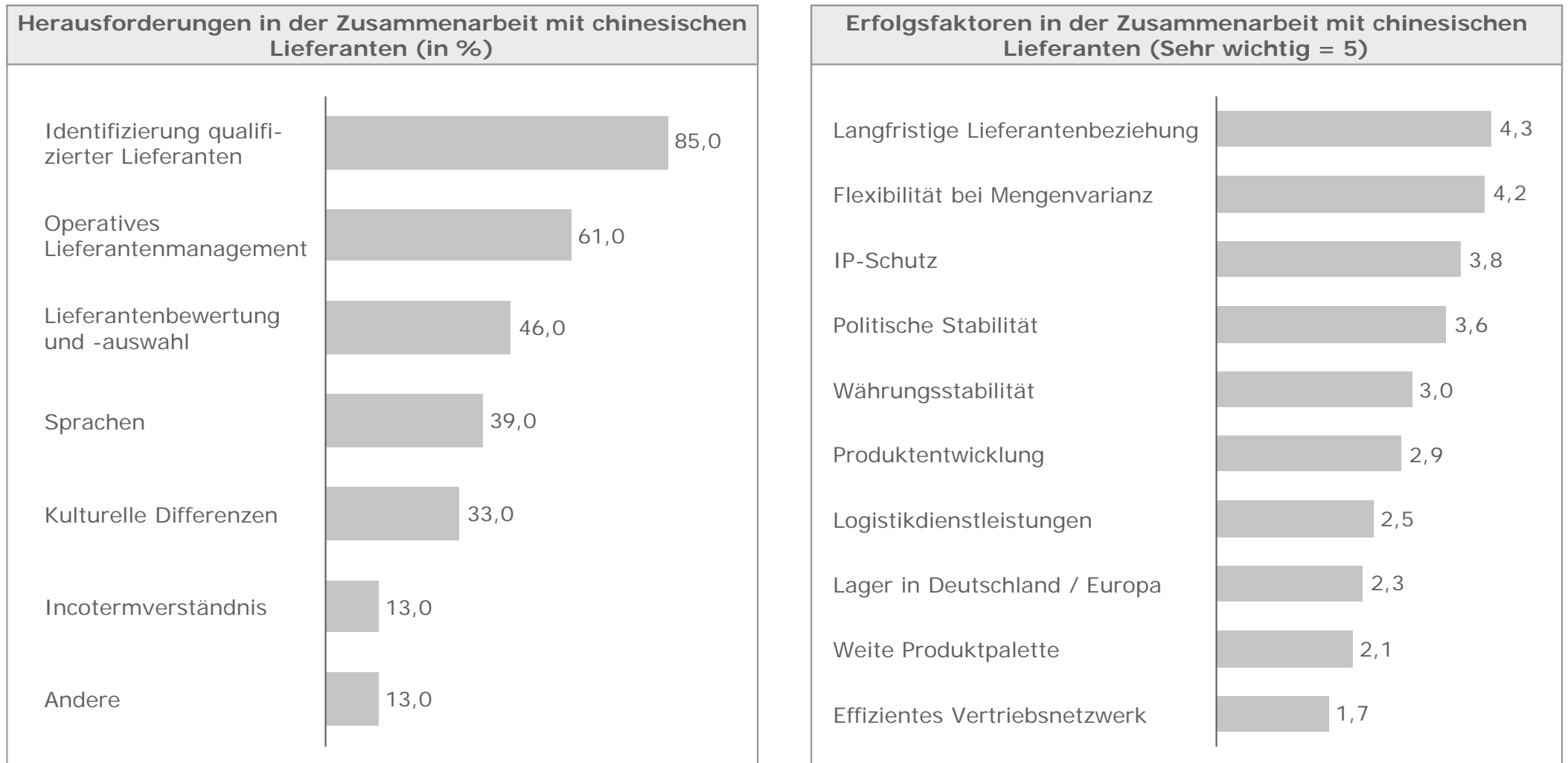
■ Great Shanghai Area ■ Pearl River Delta ■ Great Beijing Area ■ Middle China ■ Western China

Bestpunktzahl 5, schlechteste Punktzahl 1

Quelle: goetzpartners

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren beim Einkauf in China

Lieferanten identifizieren, qualifizieren und betreuen erscheint als die größte Herausforderung, dementsprechend ist eine langfristige Lieferantenbeziehung der größte Erfolgsfaktor



Quelle: goetzpartners

Best Practice im Einkauf in China (1/2)

Die Qualität der Lieferantenbetreuung, die richtigen operativen Vorgaben und eine intelligente Auswahl der verlagerten Lieferumfänge zeichnen in China im Einkauf erfolgreiche Unternehmen aus

Lieferanten- betreuung vor Ort

Verhaltensweisen

- Eine eigene Betreuung der Lieferanten in China vor Ort erscheint unerlässlich. Diese wird entweder durch ein eigenes Einkaufsbüro oder durch eine Abteilung eigener Produktionsstätten gewährleistet.
- Die Nutzung von Händlern oder Agenturen ist nicht erfolversprechend – und noch weniger erfolgreich ist man bei der Organisation des Einkaufs in China von Deutschland aus.
- 91% der befragten Unternehmen geben regelmäßiges Feedback an ihre Lieferanten. Mehr als die Hälfte der chinesischen Lieferanten sind auch bereits strategische oder Hauptlieferanten für eine Warengruppe.
- Finanzielle Strafen oder klare Vertragsbestandteile tragen nicht zur Lösung von Problemen mit Lieferanten bei. Weit effizienter sind Rückmeldung und Kontrolle oder das Aufsetzen spezieller Lieferantenentwicklungsprogramme vor Ort.
- Der Betreuungsaufwand für chinesische Lieferanten ist höher als für deutsche (58% sehen 2-3x so hohen Aufwand). Dabei ist die Entsendung von deutschen Managern (92%) und das Aufsetzen eines eigenen Kooperationsteams (90%) am erfolgreichsten. Diese Mitarbeiter kommen hauptsächlich aus dem Einkauf (95%) oder der Qualitätssicherung (73%). 80% konnten die notwendigen Arbeiten beim Lieferanten problemlos ausführen.
- Die Häufigkeit der Besuche richtet sich nach den Produkten. Üblicherweise sind die Mitarbeiter 2-4 Mal im Jahr vor Ort (52%), knapp ein Viertel sogar monatlich und 11% häufiger als wöchentlich.
- Wissenstransfer ist essentiell und sollte vom beziehenden Unternehmen aktiv vorangetrieben werden (in >90% der Fälle erfolgreich)
- Immerhin 86% konnten durch sorgfältige Analyse die Kostenstruktur ihrer chinesischen Lieferanten abbilden.

Best Practice im Einkauf in China (2/2)

Die Qualität der Lieferantenbetreuung, die richtigen operativen Vorgaben und eine intelligente Auswahl der verlagerten Lieferumfänge zeichnen in China im Einkauf erfolgreiche Unternehmen aus

Operative Vorgaben

Auswahl der zu verlagerten Lieferumfänge

Verhaltensweisen

Qualitätssicherung

- Erfolgreiche Unternehmen führen Qualitätsprüfungen durch eigene Qualitätsingenieure (94% erfolgreich) oder einen deutschen Dienstleister vor Ort (84% erfolgreich) durch.
- Qualitätsprüfung durch den chinesischen Lieferanten (45% Fehlschlag) oder durch einen chinesischen Dienstleister (52% Fehlschlag) sind weniger erfolgreich. Auch eine Qualitätsprüfung in Deutschland ist nach Angaben der Teilnehmer suboptimal (36%).

Logistik

- Erfolgreiche Unternehmen setzen die Logistikkette selbst auf: knapp 25% der Fälle, in denen die Organisation dem Lieferanten unterliegt, schlagen fehl.
- Der erfolgreichste verwendete Incoterm ist FOB.

Währungsrisiken

- Währungsrisiken werden gleichermaßen durch Verträge in US-\$ oder € abgefangen, eine Minderheit betreibt – nicht minder erfolgreich – Währungssicherungsgeschäfte.

-
- 84% verlagern Einzelteile erfolgreich nach China, wohingegen bei höherer Komplexität (Komponenten, Module, Systeme) die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns auf mehr als 50% steigt.
 - Durch den Bezug von Teilen erübrigen sich auch meist die notwendigen Maßnahmen zum Schutz des eigenen Know-how. Berufung auf WTO-Abkommen oder chinesische Schutzrechte reichen für die Teilnehmer der Studie nicht aus.
 - 50% haben chinesische Lieferanten erfolgreich in Produktdesignprozesse einbezogen.

Über goetzpartners

goetzpartners ist ein führendes unabhängiges europäisches Beratungsunternehmen, das M&A-Beratung (Mergers & Acquisitions) und Management Consulting unter einem Dach kombiniert. Mit diesem einzigartigen Angebot berät goetzpartners Unternehmen entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette und schafft für sie nachhaltige Werte. Die Gruppe ist mit Büros in München, Düsseldorf, Frankfurt, London, Madrid, Moskau, Paris, Prag und Zürich sowie internationalen Kooperationen vertreten.

goetzpartners Management Consultants berät schwerpunktmäßig in den Bereichen Strategie, Operational Excellence und Business Transformation. Fokus von goetzpartners Corporate Finance ist die Beratung bei Unternehmenskäufen, -verkäufen und Fusionen.

goetzpartners ist "Hidden Champion" 2009 in den Beratungssektoren Fusions-/Kooperationsstrategien, Finanzierungs- und Mergerstrategien sowie Post-Merger-Integration (Resultat der "Hidden Champion"-Studie 2009 von Prof. Fink in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin Capital).

Service Line Supply Chain Management

goetzpartners berät internationale Konzerne und Mittelständler bei der Optimierung ihrer Supply Chain. Das von goetzpartners entwickelte Supply Chain-Modell zeigt klare und strukturierte Wege auf, strategische und operative Optimierungspotenziale zu identifizieren und zu heben – von Strategie und Organisation in Einkauf und Logistik über die Integration von Beschaffung und Logistik in die Produktneuentwicklung bis hin zur Optimierung der Einkaufskosten oder des Working Capital. goetzpartners unterstützt seine Kunden dabei, mit effizientem Supply Chain Management ihre Lieferkette nachhaltig optimal zu gestalten.

Disclaimer

Diese Studie ist urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung, der Verleih sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung auch auszugsweise bedarf der Zustimmung von goetzpartners. Diese Studie basiert sowohl auf eigenen Untersuchungen von goetzpartners als auch auf öffentlich zugänglichen Informationen aus unterschiedlichen Quellen. Diese Quellen umfassen unter anderem Drittstudien, Presseartikel, Datenbanken und Unternehmensinformationen. Beim Verfassen dieser Studie hat goetzpartners die öffentlich zugänglichen Informationen auf deren Plausibilität untersucht und im Übrigen unterstellt, dass sie akkurat und vollständig sind, ohne dies von unabhängiger Seite verifizieren zu lassen. Soweit auf Informationen zu den Themen dieser Studie zurückgegriffen wurde, die teilweise nicht mehr aktuell und/oder unvollständig waren, hat goetzpartners diese um eigene Analysen und Annahmen ergänzt. Die eigenen Analysen und Annahmen für diese Studie wurden nach bestem Wissen und Gewissen angefertigt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Analysen und Annahmen übernimmt goetzpartners keinerlei Gewähr. Es liegt in der Natur der Sache, dass die vorliegende Studie nicht die Umstände des jeweiligen Einzelfalls berücksichtigt. Sie kann daher weder die individuelle fachkundige Beratung noch eigene ausführliche Recherchen des Dritten ersetzen.

Kontakt

goetzpartners
MANAGEMENT CONSULTANTS
GmbH

Marc Staudenmayer - Managing Director
staudenmayer@goetzpartners.com

Sven Rademacher – Senior Manager
rademacher@goetzpartners.com

Prinzregentenstraße 56
80538 München
Tel. +49 – 89 – 29 07 25 – 0

Königsallee 60 b
40212 Düsseldorf
Tel. +49 211 – 600 42 – 570

Bockenheimer Landstraße 24
60323 Frankfurt
Tel. +49 – 69 – 2 47 50 48 – 0

32 Brook Street
London W1K 5DL, UK
Tel. +44 – 20 – 7647 7700

Gta. Rubén Darío 3, 3º
28010 Madrid
Tel. +34 – 91 – 745 13 13

Prechistensky per. 14/1
119034 Moskau
Tel. +7 – 495 – 981 07 91

19, Avenue George V
75008 Paris
Tel. +33 – 1 – 70 72 55 00

Melantrichova 17
110 00 Prag 1
Tel. +420 – 221 632 451

Schwerzistrasse 6
8807 Freienbach/Zürich
Tel. +41 – (0) 55 – 4102 294

www.goetzpartners.com