

schwerpunkt: global sourcing

fallbeispiel sartorius (I)

Erfolgreicher Aufbau einer Produktion in China

Holger Möhwald, möhwald unternehmensberatung



Viele deutsche Unternehmen sind in den vergangenen zehn Jahren den Weg nach China gegangen, um unter Ausnutzung der niedrigen Personalkosten und der guten Qualifikation von Mitarbeitern eine eigene Fertigungsstätte im Land aufzubauen. Zu ihnen gehört auch die Göttinger Sartorius AG, die seit Mitte der 1990er Jahre einen Fertigungsstandort in Peking unterhält und diesen systematisch ausbaut. Als kritischer Erfolgsfaktor erwies sich dabei der systematische Aufbau eines einheimischen Managements.

Das Unternehmen Sartorius wurde 1870 gegründet und hat sich im Laufe der folgenden 130 Jahre zu einem der bedeutendsten Waagenbauer mit heute knapp 3.700 Mitarbeitern weltweit entwickelt. In dieser Zeit wurde das Kerngeschäft der Waagenfertigung durch die industrielle Herstellung von Separations- und Filtertechnik sowie der Gleitlagerfertigung ergänzt. Im Geschäftsbereich Wägetechnik-Mechatronik gibt es neben der Konzernzentrale in Göttingen noch weltweite Fertigungsstandorte in Denver, Colorado (USA), im russischen St. Petersburg und in Peking. In China erfolgt die Fertigung der Produkte unterhalb des High-End-Segments für den asiatischen Markt, im amerikanischen Werk werden außerdem Messgeräte für die Wasseranalytik hergestellt.

Am 1. Dezember 1995 wurde in Peking die Beijing Sartorius Instrument and System Engineering Co, Ltd (BSISL) als Tochtergesellschaft der Sartorius AG gegründet. Mehrere Gründe sprachen dafür, sich mit einem eigenen Fertigungsstandort in China zu engagieren:

► Das enorme Entwicklungspotenzial, das der chinesische Markt auch für

die Zukunft erwarten lässt. Das chinesische Bruttoinlandsprodukt wuchs in den vergangenen Jahren durchschnittlich mit einer knapp zweistelligen Jahresrate. Durch die hohe Bevölkerungszahl einerseits und den insgesamt in der Breite noch niedri-

gen Technologiestand in China ist ein weiteres Wachstum fast garantiert.

► Des Weiteren hat die Erfahrung gezeigt, dass in China nur diejenigen Unternehmen erfolgreich sind, die in China eine eigene Fertigungsstätte betreiben. Sowohl emotionale Gründe (Chinesen kaufen bei Chinesen) als auch rationale Argumente der Marktpräsenz spielen hierbei eine große Rolle.

► Die geringen Lohnkosten sind ein wichtiges und für viele Unternehmen zentrales Argument für ein China-Engagement. Tatsächlich liegen die Lohnkosten mit einem Faktor von 1:15 für ungelernete Arbeiter und 1:10 für Ingenieure deutlich unter deutschem Niveau. Hinzu kommen die etwas höhere Wochenarbeitszeit (mindestens 40 Stunden) und der deutlich geringere Urlaub mit ca. zehn Tagen im Jahr.

► Ein weiterer Grund für den Aufbau einer eigenen Fertigung in China liegt bei den (noch) hohen Einfuhrzöllen für Waren, die nach China eingeführt werden. Der Export nach China wird durch die Reglementierung ungleich schwerer.



Sitz der Sartorius-Tochtergesellschaft in Peking

schwerpunkt: global sourcing

Mit dem Aufbau einer eigenen chinesischen Fertigungsstätte allein ist es jedoch noch nicht getan, es bedarf vielmehr weiterer Voraussetzungen, um im Reich der Mitte am Wachstum teilhaben zu können. Eine der wichtigsten Entscheidungen ist die, welches Management das chinesische Werk leiten soll. Für Sartorius bestand die wesentliche Herausforderung darin, die Tochtergesellschaft in dem fremden Land unter Berücksichtigung der dort herrschenden kulturellen und landestypischen Besonderheiten zu führen. Frühzeitig setzte sich deshalb die Erkenntnis durch, dass der Geschäftsführer von BSISL ein Inlandschinese sein muss. Anfängliche Versuche, den Geschäftsführerposten mit internationalen Managern zu besetzen, scheiterten mehr oder weniger schnell, weil die Manager nur unzureichende Kenntnisse der chinesischen Besonderheiten hatten.

Intensive Ausbildung
des Werkleiters

Sartorius hat dabei nichts überstürzt, sondern sich bewusst Zeit genommen. Der Leiter des Pekinger Werkes, Dr. Yuguang Zhao, hat eine besondere Ausbildung erfahren. Zhao ist in China geboren und hat dort die Universität besucht. Nach fünf Jahren Tätigkeit bei der Physikalisch-Technischen Bundesanstalt in Braunschweig wurde er in der Sartorius AG systematisch auf seine spätere Rolle als General Manager für BSISL in China vorbereitet. Inhalt und Ablauf dieses Trainees wurden vom Unternehmen selbst ausgearbeitet, da weder Institute noch andere Unternehmen zu diesem Zeitpunkt mit entsprechenden Erfahrungen Pate stehen konnten. Im Rahmen seiner Ausbildung hat Zhao eineinhalb Jahre Erfahrungen in den verschiedenen Fachabteilungen von Sartorius gesammelt.

In einer zweijährigen Phase wurde das Joint Venture mit einem Partner in Peking vorbereitet. Hierzu gehörten Machbarkeitsstudien, die Erarbeitung eines Joint-Venture-Vertrages und die Ausarbeitung einer Satzung. Hinzu kamen Vorarbeiten für die konkrete

Unternehmensgestaltung, in erster Linie die Vorbereitung der Fertigung. Im November 1996 wurde die Produktion von Waagen in einem Übergangsquartier in Peking aufgenommen. In den folgenden zwei Jahren wurde das Unternehmen nach der Norm DIN ISO 9002 zertifiziert, und die Herstellung der ersten Waagengeneration, die speziell für den chinesischen Markt konstruiert war, wurde aufgenommen. In den Jahren 2000 und 2001

► das lokale Management enge Kontakte zum gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Umfeld der Standortregion hält und
► die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und lokalen Entscheidungsträgern eng ist – eine wichtige Voraussetzung, um als Partner im chinesischen Wirtschaftsleben akzeptiert zu werden.

Die Führung der inzwischen 110 Mitarbeiter orientiert sich an westli-



Sartorius-Mitarbeiter beim Justieren einer Waage

Fotos: Möhwald

zog das Unternehmen in ein neues Produktions- und Verwaltungsgebäude um, darüber hinaus wurde der Grundstein für einen Erweiterungsbau gelegt. Mittlerweile ist BSISL auf dem chinesischen Markt die Nr. 1 in der Laborwägetechnik und nimmt bei der Herstellung von Analyseinstrumenten einen Spitzenplatz ein. Die positive Entwicklung von BSISL lässt sich anhand der Umsatzentwicklung eindrucksvoll darstellen: Der Umsatz hat sich zwischen 1997 und 2003 mehr als verdreifacht.

Die Entscheidung von Sartorius für ein chinesisches Management mit deutscher Ausbildung hat sich in vielerlei Hinsicht als vorteilhaft erwiesen, weil

chen Vorbildern und setzt auf Qualifizierung und Selbstverantwortung. Diese Vorgehensweise ist ohne Alternative, weil der Mangel an qualifiziertem Fachpersonal in China groß ist. Qualitätsbewusstsein und Teamarbeit spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. Ein nicht zu unterschätzender Aspekt der Personalführung war von Anfang an die Gewöhnung der Mitarbeiter an Disziplin: Zu Beginn der Produktionsaufnahme kamen nur wenige Mitarbeiter pünktlich zum vereinbarten Arbeitsbeginn um 8:30 Uhr.

Die wichtigste Erfahrung, die Sartorius in China gemacht hat, ist die, dass Erfolg sehr eng mit Toleranz verbunden ist. Der einfache Transfer von Produkten und Personen von ►►

schwerpunkt: global sourcing

Deutschland nach China reicht nicht aus. Will man in China erfolgreich sein, müssen die Produkte in China gefertigt werden. Will man eine Fertigungsstätte in China erfolgreich leiten, braucht man jemanden, der die Besonderheiten des Landes kennt und mit ihnen umzugehen weiß.

Produktion muss chinesischen Besonderheiten entsprechen

Eine weitere Erkenntnis, die auch auf andere Unternehmen übertragbar ist, bezieht sich auf die Produkte. Die Herstellung der Produkte muss den Möglichkeiten und den Anforderungen in China entsprechen. Sartorius hat für die Fertigung in China eigene Produktreihen entwickelt, die den Anforderungen des chinesischen Marktes entsprechen. Die technische Ausstattung und das Leistungsvermögen der Produkte liegen unterhalb europäischer Anforderungen. Das liegt nicht an den fehlenden Möglichkeiten, in China High-End-Produkte herzustellen. Vielmehr werden hochentwickelte Produkte dort (noch) nicht nachgefragt.

Der Erfolg eines deutschen Unternehmens in China hängt zusammenfassend von einigen wenigen, aber unverzichtbaren Faktoren ab. Die wichtigste Voraussetzung ist die Einsicht, dass man in China „chinesisch denken“ muss. Andere Produkte werden nachgefragt, Entscheidungswege verlaufen anders, und die Menschen reagieren nach anderen Verhaltensmustern. Die Übertragung mitteleuropäischer Strukturen auf einen chinesischen Standort garantiert dagegen mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit eine Bruchlandung. Ein chinesisches Management mit Kenntnis europäischer Strukturen ist der Meilenstein zum Erfolg.

Der Autor ist selbstständiger Unternehmensberater in Göttingen.

► Für weitere Informationen:

Tel.: 05 11/7 70 68 68

E-Mail: holger.moehwald@t-online.de

Internet: www.moehwald-unternehmensberatung.de

fallbeispiel sartorius (II)

Enge Abstimmung mit dem Lieferanten führt zum Erfolg

Karl-Heinz Margraf, Leiter Logistik und Beschaffung Mechatronik, Sartorius AG, Göttingen



China mit seinen Wachstumsraten von 7-8% und Exportsteigerungen im zweistelligen Prozentbereich ist derzeit das Mekka für Einkäufer aus Deutschland. Als einer der größten Verbraucher von Rohstoffen stellt das Land große Mengen an Waren her, und niedrige Lohnkosten sprechen für günstige Beschaffungsmöglichkeiten. Aber für den Einkäufer, der am chinesischen Markt aktiv werden will, sind das nicht die einzigen Kriterien.

In vielen Berichten über den Einkaufsmarkt China entsteht der Eindruck, es handle sich hier um ein Schlaraffenland für Beschaffungsaktivitäten aller Art. Als Leiter der Beschaffung der Göttinger Sartorius AG habe ich die Aufgabe, die Chancen in China zu nutzen und die Risiken zu meiden. Mit der Beijing Sartorius Instrument and System Engineering Co, Ltd (BSISL) gibt es eine Tochtergesellschaft, über die wir den Eintritt in den chinesischen Markt bekommen haben. Das gesamte Beschaffungsvolumen der Sartorius-Gruppe auf dem chinesischen Einkaufsmarkt liegt aktuell bei knapp 1 Mio Euro. Etwa 60% der Kaufteile werden bei der chinesischen Tochter verarbeitet, ca. 40% beschaffen wir für Sartorius in Göttingen. Das Ziel ist eine jährliche Verdoppelung des Volumens. Zusätzlich kaufen wir für 3-3,5 Mio Euro im Jahr bei einem großen Zulieferer in Malaysia ein, so dass ca. 10% des gesamten Materialbedarfs für die Produktion zurzeit in Asien beschafft werden.

Zwei Gründe lagen unserer Entscheidung, in China zu beschaffen, zugrunde. Zum einen sind es natürlich die niedrigen Lohnkosten in China.

Bei lohnkostenintensiven Bauteilen können die Kostenvorteile gegenüber Mitteleuropa durchaus über 60% betragen. Aber auch Werkzeugkosten liegen dort häufig nur bei 25-30% unseres deutschen Niveaus. Ein zweiter Grund ist die enorme Flexibilität in China. Für werkzeuggebundene Teile (zum Beispiel Druckguss) ist die Entwicklungs- und Fertigungszeit nur halb so lang wie bei uns. Die hohe Flexibilität der Entwickler, Konstrukteure und Arbeiter basiert auf dem Prinzip: „Arbeitszeit ist, wenn Arbeit da ist.“

Am weitesten verbreitet ist China als Markt für einfache Produkte, die lohnkostenintensiv gefertigt werden und die wenig Fertigungs-Know-how benötigen. Dazu gehören vor allem Stanz- und Biegeteile aus Blech sowie Gussteile. Aber viele chinesische Unternehmen sind inzwischen in der Lage, auch anspruchsvolle Produkte herzustellen. In vielen hoch technologisierten Firmen stehen Maschinenparks auf europäischem Niveau. In diesen Unternehmen trifft man auf hervorragend ausgebildete Ingenieure.

Bei der Betrachtung eines günstigen Preises sollten aber die Folgekosten immer mit im Blick sein. Zu einer