

2., überarb. u. erw. Aufl.

Marco Moder

# Qualitätsmanagement im China Sourcing

Kulturelle Analyse und Praxisempfehlungen  
für den Einkauf im Beschaffungsmarkt China



Verlag Wissenschaft & Praxis







Marco Moder

# **Qualitätsmanagement im China Sourcing**

Kulturelle Analyse und Praxisempfehlungen  
für den Einkauf im Beschaffungsmarkt China

**2., überarb. u. erw. Aufl.**

Verlag Wissenschaft & Praxis

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-577-5

© Verlag Wissenschaft & Praxis  
Dr. Brauner GmbH 2011  
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6  
Tel. +49 70 45 93 00 93 Fax +49 70 45 93 00 94  
[verlagwp@t-online.de](mailto:verlagwp@t-online.de) [www.verlagwp.de](http://www.verlagwp.de)

© Einbandfoto: Fotolia – lianxun zhang

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

## **Vorwort zur 2. Auflage**

Qualitätsmanagement im China Sourcing war und ist ein heißes Thema, wie es die schnellen Verkaufszahlen der 1. Auflage dieses Buchs gezeigt haben. Diese Gelegenheit wurde genutzt, um die 2. Auflage noch stärker auf die Anforderungen der Praxis auszurichten. Während der kulturwissenschaftliche Bereich nur maßvoll überarbeitet wurde, ist das Buch insbesondere in den Bereichen Einkauf, Qualitätsmanagement und den daraus abgeleiteten Empfehlungen umfassend aktualisiert und erweitert worden.

Besonders danken möchte ich Herrn Lutz Berners, Geschäftsführer der Berners Consulting GmbH, welcher ein Gastkapitel zur Umsetzung der Empfehlungen in mittelständischen Unternehmungen beigetragen hat. Sein Erfahrungsschatz in der Zusammenarbeit mit dem deutschen Mittelstand macht dieses Buch nun insbesondere auch für kleine und mittelgroße Unternehmen interessant, für die das Thema China grundsätzlich neu ist und die auch nicht die finanziellen und organisatorischen Ressourcen von Großunternehmen haben.

Weiterhin Gültigkeit hat einer der Kernsätze der 1. Auflage: Qualität in China ist möglich. Ich hoffe, dass Sie dieses Buch dabei unterstützen kann und wünsche viel Erfolg bei Planung und Implementierung Ihrer China-Aktivitäten.

Dr. Marco Moder

## **Vorwort zur 1. Auflage**

Diese Arbeit „Qualitätsmanagement im China Sourcing“ richtet sich an Industrieunternehmen, die mit chinesischen Lieferanten zusammenarbeiten und für die Qualität eine strategische Zielrichtung darstellt. Sie bietet in komprimierter Form eine Einführung in die chinesische Kultur, den Qualitätsbegriff auf dem chinesischen Beschaffungsmarkt sowie Hinweise für ausgewählte Bereiche des Qualitätsmanagements. Wenngleich sich viele der Beispiele in diesem Buch auf die Automobilindustrie beziehen, so sind die Antworten doch gleichsam relevant für alle Industrieunternehmen mit serienbasierter Fertigung und hohem Qualitätsanspruch.

Die Arbeit bietet Antworten auf Fragen wie: Ist Qualität in China überhaupt möglich? Was erwartet mich in China? Wie verhalte ich mich in China? Ist unser Einkaufsprozess überhaupt für China geeignet?

Bei der Erstellung dieser Arbeit haben mich zahlreiche chinesische und deutsche Geschäftsführer, Qualitätsmanager und Einkäufer internationaler Firmen in China unterstützt. Ein besonderer Dank geht an die Firmen Brose Fahrzeugteile GmbH & Co., PriceWaterhouseCoopers, Robert Bosch GmbH, Roland Berger Strategy Consultants, Schenck Shanghai Machinery Corp. Ltd., SGS-CSTC Standards Technical Services Co. Ltd., Transrapid International sowie TÜV Rheinland Co. Ltd..

Abschließend gilt mein persönlicher und herzlicher Dank Herrn Dipl.-Ing. (FH) Eugen Winter von der Robert Bosch GmbH in Reutlingen, der mich in zahlreichen Gesprächen mit seinen tiefen Kenntnissen zum Qualitätsmanagement im Einkauf der Automobilindustrie unterstützt und maßgeblich an der Entstehung dieses Buches mitgewirkt hat.

Dr. Marco Moder

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Kulturmanagement und chinesische Kultur</b> .....	<b>15</b>
2.1	Der Kulturbegriff.....	15
2.2	Kulturdimensionen .....	20
2.2.1	<i>Kulturdimensionen nach Hofstede</i> .....	20
2.2.2	<i>Kulturdimensionen nach Trompenaars/Hampden-Turner</i> .....	24
2.2.3	<i>Kulturdimensionen nach Hall</i> .....	28
2.2.4	<i>Kritische Betrachtung der Kulturdimensionen</i> .....	30
2.3	Kultureller Einfluss chinesischer Geschichte und Philosophie .....	31
2.4	Chinesische und deutsche Kultur im direkten Vergleich .....	34
2.5	Kulturelle Problemfelder im China-Geschäft.....	36
2.5.1	<i>Höflichkeit als missverständlicher Grundpfeiler: ‚Li‘</i> .....	36
2.5.2	<i>Das chinesische Gesicht: ‚Mianzi‘ und ‚Lian‘</i> .....	36
2.5.3	<i>Die Bedeutung von Beziehungen: ‚Guanxi‘</i> .....	37
2.5.4	<i>Offene Gespräche mit chinesischen Geschäftspartnern</i> .....	38
2.5.5	<i>Die Bedeutung des Unternehmertums</i> .....	39
2.5.6	<i>Das chinesische Bildungssystem</i> .....	40
2.5.7	<i>Plagiate und rechtliche Handhabungen: Rechts(un)sicherheit</i> .....	41
2.6	Chinesische Kultur: Stabilität im Wandel .....	42



<b>3</b>	<b>Einkauf und Supply Management.....</b>	<b>45</b>
3.1	Die steigende strategische Bedeutung der Einkaufsfunktion .....	45
3.2	Ablauf des operativen Einkaufsprozesses .....	48
3.3	Global Sourcing .....	50
	3.3.1 Grundlagen von Global Sourcing-Strategien .....	50
	3.3.2 Global Sourcing in China .....	51
	3.3.3 Bewertung der Risiken einer China Sourcing-Strategie.....	53
<b>4</b>	<b>Qualitätsmanagement.....</b>	<b>57</b>
4.1	Qualitätsorientierte Unternehmensführung .....	57
4.2	Total Quality Management (TQM) .....	58
4.3	Qualitätsmanagementsysteme .....	60
	4.3.1 Abgrenzung zu Total Quality Management.....	60
	4.3.2 Die Richtlinien der DIN EN ISO 9000-Normenreihe .....	62
	4.3.3 Automobilspezifische Forderungen ISO/TS 16949.....	64
4.4	Qualitätsverständnis bei Lieferantenbeziehungen.....	65
4.5	Qualitätsmanagement in Einkauf und Supply Management .....	67
	4.5.1 Qualitätsbewertung .....	70
	4.5.2 Fehler-Möglichkeits- und Einfluss-Analyse.....	71
	4.5.3 Lieferantenbeurteilung .....	72
	4.5.4 Lieferantenaudit/Qualitätsaudit .....	72
	4.5.5 Erstmusterprüfbericht .....	73
	4.5.6 Lieferantenentwicklung .....	73
	4.5.7 Messung von Qualitäts-Kennzahlen.....	74

<b>5</b>	<b>Qualitätsmanagement in China .....</b>	<b>75</b>
5.1	Qualität in China .....	75
5.2	Qualitätsmotivation chinesischer Mitarbeiter.....	77
5.3	Qualitätsmanagementnormen in China .....	80
<b>6</b>	<b>Empfehlungen zum Qualitätsmanagement im China Sourcing.....</b>	<b>83</b>
6.1	Handlungsempfehlungen zur Beschaffungsvorbereitung .....	84
	6.1.1 <i>Das Selbstverständnis des chinesischen Marktes</i> .....	84
	6.1.2 <i>Gestaltung des Einkaufsprozesses</i> .....	85
	6.1.3 <i>Personalmanagement</i> .....	87
6.2	Handlungsempfehlungen zur Beschaffungsentscheidung.....	88
	6.2.1 <i>Lieferantenvorauswahl und -freigabe</i> .....	88
	6.2.2 <i>Angebotsanfrage und -auswertung</i> .....	92
	6.2.3 <i>Vertragsgestaltung und -verhandlungen</i> .....	94
6.3	Handlungsempfehlungen zur Beschaffungsabwicklung .....	98
	6.3.1 <i>Qualitätstools: Konstruktionsabsprache,                     Qualitätsbewertungen, FMEA und EMPB</i> .....	98
	6.3.2 <i>Prozessaudits</i> .....	99
	6.3.3 <i>Muster, Vorserie, Serienproduktion und Abkündigung</i> .....	101
6.4	Handlungsempfehlungen zum Beschaffungscontrolling.....	102
	6.4.1 <i>Lieferantenentwicklung und -auszeichnung</i> .....	102
	6.4.2 <i>Kennzahlen zur Prozesskontrolle und -steuerung</i> .....	104

<b>7</b>	<b>Einkauf in China – Anmerkungen für den Mittelstand (Gastbeitrag).....</b>	<b>105</b>
7.1	Herausforderungen und Chancen für den Mittelstand.....	106
7.2	Planung des China Sourcings für den Mittelstand .....	109
	7.2.1 <i>Einbindung externer Dienstleister .....</i>	<i>109</i>
	7.2.2 <i>China Sourcing als erster Schritt für ein späteres             größeres Engagement.....</i>	<i>112</i>
	7.2.3 <i>Auswahl der Fremdbezugsteile für das China Sourcing.....</i>	<i>113</i>
7.3	Umsetzung der in Kapitel 6 ausgeführten Handlungsempfehlungen – Perspektive des Mittelstands .....	114
	7.3.1 <i>Handlungsempfehlungen zur Beschaffungsvorbereitung.....</i>	<i>114</i>
	7.3.2 <i>Handlungsempfehlungen zur Beschaffungsentscheidung .....</i>	<i>117</i>
	7.3.3 <i>Handlungsempfehlungen zur Beschaffungsabwicklung.....</i>	<i>119</i>
	7.3.4 <i>Handlungsempfehlungen zum Beschaffungscontrolling .....</i>	<i>119</i>
7.4	Abschließende Bemerkungen für den Mittelstand .....	122
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>125</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>127</b>

# 1 Einleitung

„Pferd, Pferd. Tiger, Tiger“, so ein altes chinesisches Sprichwort. Oder übertragen: „Ich bin nicht sicher, ob es sich um ein Pferd oder um einen Tiger handelt, aber es hat vier Beine und einen Schwanz“ (Chu 1996, S. 67). Mit nur vier Worten bringt dieses Sprichwort die Qualitätsproblematik auf den Punkt, die durch deutsche Firmen auf dem chinesischen Markt so gefürchtet wird. Sofern die Produkte in Größe, Maß, Form und Farbe ungefähr mit der Bestellung übereinstimmen, sehen manche chinesische Lieferanten ihre Aufgabe als erfüllt an. Eine frühzeitige Planung und Sensibilisierung für das China-Geschäft ist unabdingbar, um ein akzeptables Ergebnis in den Dimensionen Qualität, Zeit und Kosten zu erreichen.

Diese Arbeit gibt Hinweise, wie qualitativ hochwertige Lieferungen auch auf dem chinesischen Markt möglich sind. Ausgehend von der Annahme, dass Qualität durch einen gesteuerten Gesamtprozess erreicht werden kann, werden Elemente des Einkaufsprozesses auf Anwendbarkeit für den chinesischen Markt untersucht. Aufbauend auf

- theoretischen Erkenntnissen aus der Kulturforschung und
- praktischen Erfahrungen von in China tätigen Einkaufsmanagern

werden typische Problembereiche identifiziert und daraus Handlungsempfehlungen für Einkäufer und Qualitätsmanager gegeben.

Neben der theoretischen Fundierung des Kulturmanagements, Supply Managements und Qualitätsmanagements bietet diese Arbeit praktischen Nutzen für Unternehmen vor allem in den folgenden Gebieten:

- a) *Ist Qualität in China überhaupt möglich?* Einführung in Qualitätsmanagementnormen, ihre Umsetzung und Problembereiche in chinesischen Unternehmen, kulturelle Hintergründe individueller Qualitätsmotivation chinesischer Mitarbeiter.
- b) *Was erwartet mich in China?* Sensibilisierung für die kulturellen Problemfelder bei Aktivitäten auf dem chinesischen Markt.
- c) *Wie verhalte ich mich in China?* Handlungsempfehlungen für Manager, Einkäufer und Qualitätsverantwortliche mit Lieferantenkontakt in China.

Die Erklärungen dieser Arbeit zur chinesischen Kultur bauen auf den theoretischen Dimensionen des Kulturmanagements und prägender Elemente chinesischer Denkweise auf. Ein gutes Verständnis dieser Punkte ermöglicht es deutschen Einkäufern, chinesische Verhaltensweisen einordnen, akzeptieren und erklären zu können.

Jedoch ist Kultur eine komplexe Thematik und stellt sich in einem Land wie China keineswegs homogen dar. China, mit der Größe Europas und der dreifachen Einwohnerzahl, hat sprachliche, geographische und kulturelle Unterschiede, die mit Gesamteuropa vergleichbar sind (Vermeer 2002, S. 68). Es ist eine Herausforderung, elementare Eigenschaften einer solch differenzierten Kultur zu beschreiben und in universell gültige Handlungsempfehlungen überzuleiten. Aus diesem Grund stellen die Empfehlungen dieser Arbeit eine Art Worst-Case-Szenario (aus Sicht eines Deutschen) dar. Verbunden mit dem Anspruch, möglichst viele chinesische Verhaltensweisen abzudecken, mag der Einzelfall im realen Geschäftsleben davon abweichen, üblicherweise positiv. In Abschnitt 2.1 wird als Einstieg ausführlich auf diese Abgrenzungsproblematik eingegangen.

Darauf folgend werden kulturelle Dimensionen führender Kulturwissenschaftler und verhaltensbeeinflussende Faktoren der chinesischen Denkweise beschrieben. Anschließend wird die chinesische mit der deutschen Kultur verglichen und im Rahmen einer Sensibilisierung auf relevante Unterschiede für das Geschäftsleben eingegangen. Ein kurzer Einblick über Anpassungserscheinungen der chinesischen Kultur an den Westen schließt *Kapitel 2* ab.

Unabhängig vom Kulturthema ist *Kapitel 3*, welches durch die Beschreibung einer strategisch ausgerichteten Beschaffungsfunktion, dem Supply Management, eingeleitet wird. Über eine kurze Darstellung der Aufgaben von Einkauf und Supply Management wird übergeleitet zum Global Sourcing: einer optimierten globalen Ausrichtung des Supply Managements. Diese wird durch relevante volkswirtschaftliche Daten für das China Sourcing und einer Quantifizierung der mit dem China Sourcing zusammenhängenden Risiken präzisiert.

*Kapitel 4* erläutert neben dem Qualitätsbegriff das Konzept des Total Quality Managements und die Normenreihen DIN EN ISO 9000, QS-9000 und ISO/TS 16949. In Ergänzung zu Kapitel 3 werden ausgewählte Konzepte für das Qualitätsmanagement im Einkauf vorgestellt.

Die Frage nach Qualität in China wird in *Kapitel 5* aufgegriffen. Die Qualitätseignung chinesischer Unternehmen und die Qualitätsmotivation chinesischer Mitarbeiter werden anhand kultureller Überlegungen analysiert. Die Grundlagen und Methoden der Kapitel 2 bis 4 werden hier zusammengeführt, um einen Überblick über die Qualitätssituation in China zu geben. Eine Erläuterung zu Qualitätsmanagementsystemen in China schließt das Kapitel ab.

*Kapitel 6* ist auf die Qualitätsprozesse im Einkauf ausgerichtet. Ein idealtypischer Einkaufsprozess mit verschiedenen Qualitätsbausteinen wird vorgestellt. Der Abfolge des operativen Einkaufs folgend – Beschaffungsvorbereitung, -entscheidung, -abwicklung und -controlling – bieten die Abschnitte 6.1 bis 6.4 Handlungsempfehlungen für die einzelnen Schritte im Einkaufsprozess an.

Während sich Kapitel 6 auf die idealtypischen Prozesse des Qualitätsmanagements konzentriert, die so zumeist nur in Großunternehmen zu finden sind, zeigt *Kapitel 7* auf, mit welchen Abweichungen in mittelständischen Unternehmen zu rechnen ist und inwieweit sich die Handlungsempfehlungen hier unterscheiden.

In *Kapitel 8* werden die erzielten Ergebnisse thesenartig zusammengefasst.

Abbildung 1 zeigt diese Arbeit in einer Gesamtübersicht.

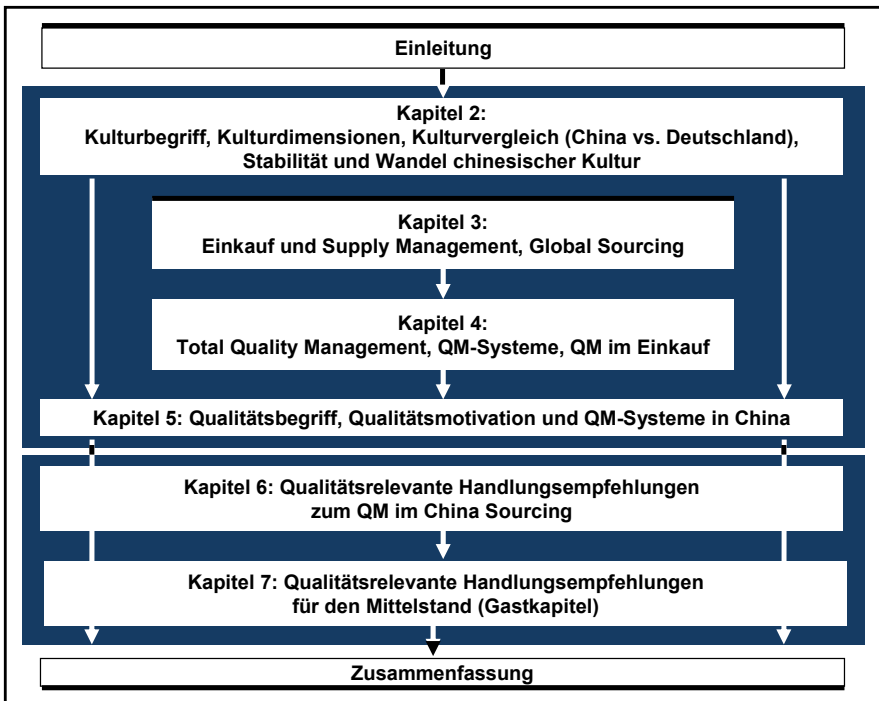


Abbildung 1 – Gesamtübersicht der Arbeit

Dieser Arbeit liegen Besuche bei Lieferanten und zahlreiche Gespräche mit Managern deutscher Unternehmen in China zugrunde. Ebenso wie in der Literatur zum Thema sind die Praktiker in verschiedenen Problembereichen unterschiedlicher Meinung. Ein Feld wie das Kulturmanagement ist stark durch Erfahrungen geprägt. So sind die Empfehlungen dieser Arbeit durchaus auch subjektiv, orientieren sich aber stets an der Mehrheitsmeinung der Praktiker. Auch ist zu einigen Bereichen dieser Arbeit erst seit etwa zehn Jahren fundierte Literatur verfügbar.