

Waren aus aller Welt

Ob Silizium, Solarzellen, Vakuumröhren oder Dampfturbinen - viele Rohstoffe und Komponenten haben einen weiten Weg hinter sich. Doch die Zusammenarbeit mit Lieferanten aus aller Welt ist nicht immer einfach.



Die Suche über Online-Portale kann nur eine erste Orientierung bieten. Wer Komponenten oder Rohstoffe aus aller Welt bezieht, muss den persönlichen Kontakt zu seinen Lieferanten suchen.

Bilder: Screenshot/Alibaba/Globalsources

»Ohne eine weltweite Suche hätten wir nicht die richtige Dampfturbine für unser solarthermisches Kraftwerk gefunden. Die

Märkte sind da total leergefegt«, erzählt der Unternehmensberater Stefan Weber aus seiner früheren Zeit als technischer Einkäufer bei einem regenerativen Energieunternehmen. Internationaler Einkauf sei im Energiebereich oft kein „nice to have“ mehr, sondern elementar für den Erfolg eines Unternehmens. Doch eben mal so nebenbei lässt sich ein globaler Einkaufsprozess nicht durchführen. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen übersteigt der Aufwand oft den Nutzen. Missverständnisse, die durch sprachliche oder kulturelle Unterschiede oder Abweichungen im technischen Verständnis entstehen, können auch einen sehr günstigen Einkaufspreis zu teuer machen.

Weltweiter Einkauf braucht Organisation und Qualifikation

Einen internationalen Einkauf einzurichten ist eine Investition ins Unternehmen. Und diese beansprucht viel Zeit und Mühe. »Je nach Unternehmensgröße kann es sogar Jahre dauern, bis die richtigen Lieferanten gefunden und die Prozesse eingeschliffen sind«, sagt Weber. Das lohne natürlich nur, wenn ein Beschaffungsvolumen im sechs- oder siebenstelligen Bereich vorhanden sei.

»Eines muss bei internationaler Suche klar sein«, betont der Berater. »Das Unternehmen darf sich nicht übernehmen und nur so vorgehen, wie es die Organisation auch leisten kann.« Verfügt das Unternehmen beispielsweise nur über einen technischen Einkäufer, der noch dazu keine Erfahrung mit internationalen Einkäufen hat, so sei es besser, im Inland oder

Nachbarland zu bleiben. Denn ein weltweiter Einkaufsprozess stellt besondere Anforderungen an das Personal.

»Die Mitarbeiter sollten freundlich und ruhig sein, aber auch kritisch gegenüber allzu großen Versprechungen«, sagt Weber. Auch Gründlichkeit sei sehr wichtig. Ein Einkäufer, der während der Verhandlungen protokolliert, kann jederzeit mit Nachdruck rückfragen. Beispielsweise so: »Ich notiere jetzt, sie haben mir jene Eigenschaft fest zugesagt.« oder eben: »Die Lieferung wird also für Mitte nächsten Monats zugesichert?« Im Zweifel relativiert der Verkäufer dann seine Aussagen. »Gerade Terminvereinbarungen sind in manchen Ländern nicht immer so exakt tages- oder monatsfix«, weiß Weber. Er empfiehlt deshalb einen festen Liefertermin vertraglich zu vereinbaren, falls dieser gewünscht wird.

Auch Hartnäckigkeit ist eine Eigenschaft, die ein guter Einkäufer mitbringen sollte. Oft reicht ein einziger Anruf nicht, um ein gemeinsames Treffen mit einem besonders gefragten Lieferanten zu vereinbaren. »Sie betteln zuweilen richtig um einen Termin«, so Weber.

Fehlen im eigenen Haus das Know-How oder die Ressourcen und ist ein weltweiter Einkauf trotzdem nötig, können auch externe Dienstleister helfen.

Verstehen ist mehr als nur miteinander sprechen

Eine Einkaufstour startet häufig mit der Suche in Katalogen – diese sind entweder aus echtem Papier oder stehen virtuell im Netz. »Wir sind bei unserer Suche im Internet nicht viel weiter gekommen. Die Lieferanten, die wir dort gefunden haben, kannten wir auch vorher schon. Das lag wohl auch daran, dass wir eben ganz spezielle technische Komponenten benötigt haben«, sagt Weber. Für eine generelle Über-

sicht über den Markt, erste Information und Kontaktaufnahme seien Online-Lieferantensuchmaschinen wie »Wer liefert Was«, »Global Sources« und »Alibaba« aber sehr geeignet.

Weiß der Einkäufer nun, welche Lieferanten das von ihm gewünschte Produkt vertreiben, nimmt er Kontakt zu ihnen auf. Er interessiert sich dabei vermutlich besonders für technische Zeichnungen und Prototypen seiner gesuchten Komponenten. Diese kann er auf Messen oder gezielten Lieferantenbesuchen besichtigen. »Wir haben damals zunächst die Kraftwerksmesse Power Gen besucht, um dort persönliche Kontakte zu knüpfen. Die meisten europäischen Lieferanten kannten wir schon vorher von Telefongesprächen. Aber gerade das Gespräch mit den Anbietern aus Korea und Japan war für uns interessant«, erzählt Weber. Dabei haben die Suchenden jedoch auch gemerkt, welche Unterschiede im Verständnis um technische Normen und welche sprachlichen Barrieren oder kulturellen Gegensätze eine Zusammenarbeit erschweren können. So hätten die Einkäufer zum Beispiel zunächst klären müssen, inwieweit die Produkte aus Fernost von den DIN und EU Normen abweichen. Hierzu wären Übersetzer notwendig gewesen, die auch ganz spezielle technische Details vermitteln können. Und ein Erfolg wäre dennoch unsicher gewesen. Daher beschlossen die Einkäufer um Stefan Weber: »Wir beteiligen nur europäische Lieferanten. Unsere Unternehmensorganisation kann die Mehrarbeit, die durch Komplexität der außereuropäischen Kommunikation entsteht, nicht leisten.«

Große Konzerne mögen viel Energie in eine weltweite Expansion ihres Einkaufes stecken, aber für kleine und mittlere Firmen bleibt das oft Utopie. **Nicole Theiß**

Sieben Tipps für internationale Einkaufsverhandlungen

»Kommunikation ist nicht nur Sprache allein - es gilt auch, kulturelle Unterschiede zu beachten«, weiß Stefan Weber, Geschäftsführer von Weber Consulting. Der Unternehmensberater hat schon viele Einkaufsprozesse im In- und Ausland betreut und verrät worauf Sie bei internationalen Einkaufsgesprächen achten sollten.

1. Bleiben Sie immer ruhig und höflich.
2. Bereiten Sie sich auf kulturelle, geschäftsspezifische Aspekte und die beteiligten Personen vor. Aber bedenken Sie immer: Das macht sie noch lange nicht zum Experten.
3. Achten Sie auf Hierarchien, die in einigen Kulturkreisen eine große Rolle spielen können.
4. Geschäftsessen nehmen in vielen Ländern große Bedeutung ein. Auch wenn Sie es vielleicht nicht merken, die Verhandlung geht unterschwellig weiter.
5. Protokollieren Sie gründlich. Es ist nicht immer davon auszugehen, dass wirklich alles Gesagte verstanden wurde. Ein gutes Protokoll hilft später Unstimmigkeiten zu klären.
6. Seien Sie neugierig und nutzen Sie jede Gelegenheit etwas über Ihr Gegenüber und über die andere Kultur zu erfahren. Investieren Sie, auch wenn es länger dauert, in persönliche Beziehungen. Es wird sich lohnen.
7. Sprechen Sie Ihre Unsicherheiten offen an. Beispielsweise so: »Herr oder Frau XY, ich bin mir sehr bewusst, dass wir aus unterschiedlichen Kulturen stammen. Unsere Verhaltensweisen unterscheiden sich ab und zu. Bitte entschuldigen Sie schon vorab kleinere Fehler, die mir unterlaufen können. Es mag daran liegen, dass ich noch nicht genug Erfahrung habe.«

Leistungstark made in Germany

Der neue Vakuumröhrenkollektor VRK 12



- direktdurchströmter "Power" Vakuumröhrenkollektor
- NARVA Hochleistungsrohren
- sehr hohe Prozesstemperaturen
- beste Durchströmung durch optimales Produktionskonzept im Verteilerrohr
- variable Anschlussmöglichkeit
- einfache Montage mit Quickline-Montagesystem



MP•TEC SOLARWÄRME
MP•TEC BIOMASSE

MP•TEC SOLARSTROM
MP•TEC ERDWÄRME

MP•TEC MONTAGESYSTEME
MP•TEC HEIZTECHNIK

MP•TEC GmbH & Co.KG
W.-C.-Röntgen Str. 10-12
D 16225 Eberswalde

Sie erreichen unseren
Vertrieb unter:
+49 (0)33 34.59 44 40

MP•TEC 
Die Energie an Ihrer Seite