



INTERNATIONAL SOURCING

# Qualität made in China

Hersteller für Großapparate, die in Chemieanlagen eingesetzt werden, gibt es viele. Doch wer liefert Bayer-Qualitätsstandard zu besten Preisen? Eine Aufgabe für Bayer Technology Services – zum Beispiel in China





## „Die Qualitätssicherung bei Zulieferern ist ein komplexer Prozess. Darum vertrauen wir auf die Expertise von Bayer Technology Services“

Windy Luo, Leiterin Global Sourcing of Fabricated Equipment, Bayer MaterialScience

**E**s ist einer dieser vielen grauen Tage in Shanghai. 24 Grad, beige-grauer Himmel. Und wie fast immer: schlechte Sicht. Gestern waren es nur acht Grad. „An dieses Klima gewöhnt man sich nur schwer“, sagt Dr. Norbert Schweigler und setzt sich in sein Auto. Die Klimaanlage läuft auf vollen Touren. Seit drei Jahren ist er nun schon für Bayer Technology Services in Shanghai. Und irgendwie, so scheint es, hat er sich damit arrangiert. „Denn mal abgesehen von der Umwelt – faszinierend ist es hier schon.“

Schweigler ist verantwortlich für Verfahren und Apparatebau. Mit seinem Team und den Werkstoff-Spezialisten von Bayer Technology Services ist er ständig auf der Suche nach Herstellern von Apparaten, die Bayer für seine umfangreichen Produktionsanlagen benötigt. In China ebenso wie im Rest der Welt. Norbert Schweigler sieht seine Aufgabe als „positive Folge der Globalisierung“, wie er sagt.

Vor rund zehn Jahren hätte man ihn noch gar nicht benötigt. Zumindest nicht an dieser Stelle. Denn damals wurden Apparate für den Aufbau des Bayer-Werks nahe Shanghai weitestgehend von außerhalb beschafft. Das heißt: Rund 90 Prozent stammten aus deutscher oder europäischer Fertigung.

„Doch inzwischen“, sagt Schweigler, „hat sich die Welt geändert.“ Entschlossen fügt er hinzu: „Auch die Bayer-Welt.“ Denn jetzt werden Apparate für das Unternehmen auf der ganzen Welt gefertigt. „Und wir müssen herausfinden, wo dies nicht nur besonders preisgünstig geschieht, sondern auch vor allem besonders gut.“ Denn: „Die strengen Bayer-Standards in puncto Qualität und Sicherheit gelten schließlich auf der ganzen Welt.“

**Heute geht es zur Morimatsu (China) Group.** Ein japanischer Apparatehersteller, der die unterschiedlichsten Industrien beliefert. Eines der Werke liegt an der Jinwen Road, irgendwo da draußen im Pudong International Airport Industrial Park im Osten der Megacity Shanghai. Anderthalb Stunden Fahrt, erklärt Schweigler. Er nimmt gelassen: „Hierzulande ist eigentlich alles weit weg.“

Zunächst geht es vorbei an zahllosen Wohnhochhäusern, die wenigsten älter als fünf Jahre. Schließlich wird für die 25 Millionen Einwohner des Großraums Shanghai ständig neuer Wohnraum benötigt, der schnell und günstig herzustellen ist. Scheinbar nahtlos schließt sich ein Dschungel aus Hochspannungsmasten und Stromleitungen an. Und schließlich ein Industriegebiet, das gleich ins nächste übergeht. „Vor zehn Jahren war hier noch gar nichts“, sagt



Schweigler und macht dabei eine ausholende Armbewegung quer über den Horizont. Und verbessert sich gleich: „Ach, was red ich: vor fünf.“

**Mitten in diesem ehemaligen Nichts** empfängt uns Morimatsu: „Welcome Bayer“ steht heute in Leuchtletern über dem Eingang des Verwaltungsgebäudes. Dahinter eine Produktionshalle, in der gut und gern auch drei, vier Jumbojets parken können. Dass es noch größer geht, hat das Unternehmen erst vor wenigen Jahren bewiesen. Auf der Fläche der neuen Niederlassung hätte man auch zwölfmal die Cheopspyramide nachbauen können. Nebenei-



**„Heute werden Apparate für Bayer auf der ganzen Welt gefertigt. Wir müssen herausfinden, wo dies besonders preisgünstig und vor allem auch gut geschieht“**

Dr. Norbert Schweigler, Leiter Process & Equipment PCS/DSB, Bayer Technology Services



einander, versteht sich. „Wir sind sehr froh über die engen Geschäftsbeziehungen, die wir zu Bayer aufbauen konnten“, erklärt Sherry Zhao. Sie ist Deputy General Manager der Morimatsu (China) Group. Und sie kennt auch das Geheimnis, das diese Beziehung erst ermöglicht hat: „Qualität!“, sagt sie, und dabei huscht tatsächlich ein Lächeln über ihr Gesicht.

Doch diese Qualität ist Bayer nicht einfach in den Schoß gefallen. „Vor zehn Jahren“, erinnert sich Schweigler, „fand man in China beispielsweise noch keine guten Schweißer.“ Schritt für Schritt baute das Unternehmen

Enge Partnerschaft und Sinn für Qualität: Windy Luo von Bayer MaterialScience und Sherry Zhao, Deputy General Manager der Morimatsu (China) Group. Ständig auf der Suche nach den besten und preisgünstigsten Herstellern: Yangjie Lin von Bayer Technology Services (links)

deshalb ein Qualitätsmanagementsystem auf. Und dem lagen von Anfang an die strengen Bayer-Anforderungen zugrunde. Für die Anbieter in Asien zunächst eine Hürde, die unüberwindbar schien. Schweigler: „Weil einfach immer nur der Preis im Vordergrund stand, so gut wie nie die Qualität.“ Eine Erfahrung, die die Experten von Bayer





Apparate von Morimatsu werden auch außerhalb von China eingesetzt. Zum Beispiel am US-Standort in Baytown

Technology Services praktisch auf der ganzen Welt machen. Ob in China, Indien oder Brasilien – die benötigte Qualität suchten sie zunächst meist vergeblich.

Doch inzwischen hat sich die Situation deutlich geändert. Mittlerweile kauft Bayer MaterialScience rund 60 Prozent seiner hochwertigen Apparate in China und seit 2011 auch in Indien ein. Der Grund: Der Kostenvorteil ist enorm. Die Preise liegen um rund 30 Prozent unter denen der europäischen Konkurrenz. Und was heißt das konkret? Schweigler muss nicht lange überlegen. „Da fallen mir auf Anhieb 47 Apparate ein, die wir erst kürzlich hier gekauft haben. Dadurch konnten wir einige Millionen Dollar einsparen.“

**Bei derartigen Kostenvorteilen** ist es auch kein Wunder, dass die Apparate nicht nur bei der gigantischen TDI-Anlage am Bayer-Standort im chinesischen Shanghai zum Einsatz kommen. Auch das europäische Gegenstück in Dormagen wird entsprechend ausgerüstet und natürlich auch der Standort Baytown in den USA.

Doch warum greift Bayer MaterialScience auf die Expertise von Bayer Technology Services zurück? Windy Luo, Head of Global Sourcing of Fabricated Equipment bei Bayer MaterialScience, bleibt die Antwort nicht lange schuldig: „Die Lieferanten-Suche und gegebenenfalls deren Zertifizierung sind eine sehr komplexe Aufgabe. Und Bayer Technology Services besitzt das technische Know-how, um uns dabei zu unterstützen.“ Schließlich habe man „mit den Kollegen von Bayer Technology Services in der Vergangenheit wirklich sehr gute Erfahrungen gemacht“.

„Zuverlässigkeit ist ebenfalls ein ganz wichtiges Kriterium bei der Lieferanten-Auswahl“, erklärt Norbert Schweigler, „und natürlich auch der Umgang mit unserem Know-how.“ Was er damit meine? „Nun ja“, windet er sich ein wenig, „ich meine das Stichwort Intellectual Property. Hier in China ein großes Thema.“

**Zum Beispiel bei Morimatsu.** Derzeit wird hier eine 56-Tonnen-Destillationskolonne mit Verdampfer für eine Anlage von Bayer MaterialScience gefertigt, in der ein Rohstoff für die Polyurethan-Produktion hergestellt werden soll. Überall sprühen Funken, sorgen Schweißer dafür, dass der enge Liefertermin auch eingehalten werden kann. „Zuverlässigkeit ist ebenfalls ein ganz wichtiges Kriterium bei der Lieferanten-Auswahl“, erklärt Norbert Schweigler, „und natürlich auch der Umgang mit unserem Know-how.“ Was er damit meine? „Nun ja“, windet er sich ein wenig, „ich meine das Stichwort Intellectual Property. Hier in China ein großes Thema.“

Wie groß, das stellt auch der Fotograf des Besucher-Teams von Bayer fest. Gerade will er ein schönes Übersichtsfoto der Werkshalle machen, da schiebt ihm ein Morimatsu-Angestellter behutsam das Objektiv zur Seite. Ein neuer Versuch. Und wieder greift der Mann ein. Höflich, aber bestimmt. „Wir möchten Sie bitten, nur Bayer-Aufträge zu zeigen“, heißt es zur Begründung. „Das sind wir unseren übrigen Kunden schuldig.“ Ganz klar: Morimatsu gehört zu den Vorzeige-Unternehmen in China. Das bestätigt auch der Technische Überwachungsverein (TÜV), der dort mittlerweile ein eigenes Büro besitzt und der auch



## „Wir sind sehr froh über die engen Geschäftsbeziehungen. Das Geheimnis unserer guten Zusammenarbeit ist gleiches Qualitätsverständnis“

Sherry Zhao, Deputy General Manager, Morimatsu (China) Group

die Chinesen von der Bedeutung des TÜV-Stempels überzeugt hat.

Doch ist damit nicht die Aufgabe der Experten von Bayer Technology Services, die Suche nach guten oder besser noch sehr guten Herstellern, beendet? Schweigler winkt ab, als hätte ihm jemand zum wiederholten Mal denselben Witz erzählt. „Ganz und gar nicht“, stellt er klar. Schließlich werde der Preisvorteil der Fertigung in China immer geringer. Derzeit müssten etwa zehn Prozent Lohnsteigerung pro Jahr einkalkuliert werden. „Da kann man sich ausrechnen, wann der Vorsprung aufgezehrt ist.“

**Hinzu kommt:** In China sind nur wenige der Arbeitnehmer längerfristig bei ein- und demselben Unternehmen beschäftigt. Der Grund: Sie suchen nicht nur neue Herausforderungen, sondern auch einen schnellen beruflichen Aufstieg.

## Regelwerk für alle Lieferanten

Bei mehr als 100000 Lieferanten kauft Bayer Waren und Dienstleistungen ein – überall auf der Welt. Die entsprechenden Grundsätze sind einheitlich festgelegt

Eine konzernweite Leitlinie ist die Basis des nachhaltigkeitsorientierten Lieferanten-Managements bei Bayer. Diese Regeln der Einkaufspolitik finden sich in dem verbindlichen Verhaltenskodex, der die Nachhaltigkeitsgrundsätze und Anforderungen gegenüber den Lieferanten beschreibt. Wer diese Prinzipien nicht anerkennt, kann gar nicht erst an Ausschreibungen von Bayer teilnehmen.

Regelmäßig wird auch überprüft, ob die Lieferanten die Anforderungen des Verhaltenskodex tatsächlich umsetzen – und zwar in der gesamten Lieferkette. Das geschieht mit Hilfe von Lieferanten-Assessments und entsprechenden Audits. Zeigen sich bei solchen Audits vor Ort Verbesserungspotenziale, so werden mit den Lieferanten verbindliche Aktionspläne mit festen Umsetzungsfristen vereinbart. Schließlich ist das Ziel des Unternehmens, stabile und langfristige Beziehungen zu den Geschäftspartnern zu sichern.

Die Folge ist offensichtlich: Rund 20 bis 30 Prozent aller Beschäftigten müssen jedes Jahr ersetzt werden. Durch Kräfte, die meist noch nicht über das nötige Know-how verfügen.

Folglich bleibt die Qualitätskontrolle auch in Zukunft eine große Aufgabe für Schweigler und das Team. Außerdem stößt jedes Jahr mindestens ein neues Fertigungsunternehmen in den Markt. Und damit tauchen auch wieder die gleichen Fragen auf – nach Qualität, Zuverlässigkeit und Preisen. „Der Markt“, sagt Schweigler, „ist in Bewegung.“ Folglich gebe es kaum eine Phase, in der man sich auf dem einmal Erreichten ausruhen könne.

Zweifellos habe Bayer schon sehr früh damit begonnen, entsprechende Hersteller weltweit genauestens unter die Lupe zu nehmen. Und bis heute nehme das Unternehmen gewissermaßen eine Vorreiterrolle wahr. Aber klar sei auch: Bei allem technischen Fortschritt in China, Indien oder anderen aufstrebenden Ländern – zu 100 Prozent lässt sich der Bedarf von Bayer dort auf gar keinen Fall decken.

Der Grund ist einfach: Die Produktion von statischem Equipment erfordert weniger Know-how als etwa die Herstellung von speziellen Pumpen oder Rührern. Derartige Teile werden nach wie vor in Europa eingekauft. „Grob gesagt betrifft das alles, was sich irgendwie in Produktionsanlagen bewegt.“ Schweiglers Prognose: „Das wird schon noch ein paar Jahre dauern, bis derartige Teile auch in Asien so hergestellt werden können, dass sie unseren Qualitätsansprüchen genügen.“

**11.30 Uhr in der Produktionshalle von Morimatsu.** Wo gerade noch Schweißer damit beschäftigt waren, Apparate für Bayer MaterialScience fertigzustellen, bewegt sich plötzlich gar nichts mehr. Auch die ohrenbetäubende Geräuschkulisse ist verstummt. Von Ferne hört man noch kurz das Schlagen einer Tür, dann herrscht Stille. „Mittagspause“, sagt Schweigler und klärt gleich noch die Besucher aus Europa auf: „Die ist hierzulande ausgesprochen wichtig.“ Nicht ohne Grund gebe es schließlich das entsprechende Sprichwort: „Dem Volk ist das Essen der Himmel.“

„Aber ein anderes chinesisches Sprichwort gefällt mir ehrlich gesagt noch besser“, fährt er fort. Weil es auf der ganzen Welt Gültigkeit habe. Lernen, so sagen die Chinesen, sei wie das Rudern gegen den Strom: Sobald man aufhöre, treibe man zurück. „Sehen Sie“, lacht Schweigler, „und deshalb meine ich ja auch, dass China eine wirklich große Rudernation ist.“