

ist es an ihnen solche Erfolgsgeschichte kaum denkbar, sind. Wie bestehen Marktmarkt über den Markt würde das Geschäft mit den Stars
und Sternchen von einem weltweiten Oligopol beherrscht, in dieser Arbeitsweise in eine mächtige Flotte in einem Auf/Super-
tärke und hoch bezahlten Mannschaften und schließlich eine geschäftliche, freistoffvorräte der Kpflöge diese fünfsofenanien Majors
(Sony/Warner, BMW, IBM und Unilever) das Königreich der Welt

Text Harald Willenbrock

Wo Karstadt shoppen geht

Fangen wir um Weihnachten herum an. Stellen wir uns zunächst eine Frau mittleren Alters irgendwo in Deutschland vor. Sagen wir, es ist die frühe Adventszeit 2004, unsere imaginäre Dame sitzt in ihrem Wohnzimmer und hält auf ihren Knien den aktuellen »Quelle«-Katalog, ein 1450 Seiten umfassendes, papiergewordenes Warenhaus, in dem man vom Bleistift bis zur Kühltruhe so ziemlich alles kaufen kann, was sich ein Mensch ausdenken kann. Der Katalog ist dick und schwer wie ein Ziegel. Unsere Beispielkundin fahndet in ihm nach einem festlichen Kostüm für die Weihnachtsfeiertage, und nach einiger Zeit stößt sie irgendwo jenseits von Seite 200 auf genau das Richtige: Einen auberginefarbenen, elegant geschnittenen Blazer für 49.90 Euro.

Stellen wir uns nun vor, wie die »Quelle«-Kundin zum Bestellformular auf Seite 1432 greift, es sorgfältig heraustrennt und in der obersten Spalte Bestellnummer, Größe und Preis ihres Wunschblazers einträgt. In diesem Moment setzt sie, ohne es zu ahnen, eine Produktionskette in Gang, die mehrmals um die Welt reicht, Klima- und Zeitzonen umspannt, Dutzende Menschen in Atem hält und unter Anderem erklärt, warum die Volksrepublik China derzeit die Hälfte des weltweit produzierten Zements, ein Viertel des Kupfers und ein Drittel des Stahls verbraucht, während es gleich in der Nachbarschaft, in Thailand oder auf den Philippinen, ganz nach Abbau ausschaut. Warum in Südchina regelmäßig der Strom ausgeht. Wieso ein Blazer, der um die halbe Welt gekarrt wird, inklusive Stoff, Arbeitslohn, Overhead, Transportkosten, Lagerhaltung, Zöllen, Werbung, Katalogdruckkosten und Gewinnspanne lediglich 49.90 Euro kostet.

All das steckt im auberginefarbenen Blazer. Um all das verstehen zu können, müssen wir vom KarstadtQuelle-Hauptquartier im nüchternen Essen aufbrechen und um die halbe Welt reisen, genauer: nach Shanghai, in den Boom-Stadtteil Pudong, Lujiazudong Road, Merchants Tower, Fahrstuhl ins 30. Stockwerk, durch den Eingang links halten, rechte Tür, Stop.

Jürgen Massion, 49 Jahre, blauer Zweireiher, Schnurrbart, ist der Statthalter des KarstadtQuelle-Konzerns in China. Eine Wand seines Büros teilen sich ein Mao-Poster und ein hölzerner Drache, vis à vis parkt eine Flotte Plastik-Oldtimer auf einer Kommode – Überbleibsel einer lange zurückliegenden Karstadt-Kollektion. Massion, gebürtiger Aachener, lebt und arbeitet seit nunmehr 16 Jahren in Fernost. Der schlaksige Kaufmann spricht ein ganz passables »Survival-Mandarin«, wie er sagt, ist verheiratet mit einer Taiwanerin und wäre »für den Dienst in Deutschland, wo alles genau geregelt ist, längst untauglich.« Hier in China aber kann Massion eine Menge bewegen. Waren im Wert von mehr als 183 Millionen Euro haben seine 127 Mitarbeiter in den vier chinesischen KarstadtQuelle-Einkaufsbüros (Shanghai, Beijing, Dalian, Qingdao) im vergangenen Jahr bei chinesischen Produzenten geordert, in Empfang genommen, überprüft und in die Heimat versandt; in diesem Jahr werden es vermutlich mehr als 200 Millionen sein – zuzüglich weiterer 300 Millionen von Hongkonger Lieferanten, die wiederum ebenfalls zum großen Teil irgendwo im chinesischen Hinterland fertigen lassen. 200 dichtgepackte Container verlassen jede Woche Shanghai mit Kurs auf den KarstadtQuelle-Konzern. Gefüllt sind sie zu etwa drei Vierteln mit Textilien, der Rest besteht aus buntgemischter Hardware wie Weihnachtsmännern, Spielzeugpuppen, Kochtöpfen oder Haartrocknern der Quelle-Hausmarke »Privileg«. Massion: »Außer

ist es an ihnen solche Erfolgsgeschichte kaum denkbar, sind wie bester im Marktmarkt über den Markt würde das Geschäft mit den Stars
und Sternchen von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise in eine mächtige Sechsfangflotte erinnert: Auf Super-
tankern mit hochbezahlten Mannschaften und selbst unerschöpflichen Treibstoffvorräten durchpflügen diese fünfzig-jährigen Majors
(Sony/Warner, BMW/EM und Unilever) das Königreich der Welt.

Text Harald Willenbrock

Handys, Computern, Fernsehern und Kühlschränken produzieren wir so ziemlich alles hier.«

Das klingt nach einer beachtlichen Menge, ist aber nur ein Bruchteil jenes 1.7 Milliarden Euro schweren Warenbergs, den KarstadtQuelle Jahr für Jahr aus aller Welt nach Deutschland schafft. Um ihn zu überblicken, müssen wir nun noch einmal einen Schritt zurücktreten und einen Blick auf die Weltkarte des Konzerns werfen. Auf dieser Karte entdecken wir Einkaufsbüros in 26 Ländern der Erde mit 26 Länderchefs wie Jürgen Massion. Diese Länderbüros sind unmittelbare Konkurrenten zu den klassischen Importeuren, bei denen sich der Konzern früher vollständig, heute immer noch zu großen Teilen eindeckt. Aus KarstadtQuelle-Sicht verfügen Importeure über den Vorteil, dass sie auf eigenes Risiko arbeiten, in Eigenregie Produkte entwickeln, herstellen und anbieten und häufig dank jahrelanger Erfahrung in einem bestimmten Produktsegment zu erfahrenen Spezialisten herangewachsen sind. Schlichte »Commodities« wie weiße T-Shirts oder schwarze Socken kann auch ein Direkteinkäufer nicht wesentlich billiger auftreiben als ein Importeur. Importeure binden zudem kein Konzernkapital und kosten nur dann Geld, wenn sie auch tatsächlich zu voller Zufriedenheit geliefert haben.

In diesem Umstand verbirgt sich aber auch ein entscheidender Haken: Als Kunde ist man ihnen und ihrer Zuverlässigkeit auf Gedeih und Verderb ausgeliefert – liefert ein Importeur verspätet, in unverkäuflicher Qualität oder gar nicht, weil er seine Produktion lieber an einen vermeintlich attraktiveren Kunden vergibt, steht sein Vertragspartner mit leeren Händen da. Vor allem aber – und das ist Zeiten der Konsumkrise ein besonders gewichtiges Argument – streichen Produzenten und Importeure einen erheblichen Anteil der Wertschöpfung ein.

Deshalb gibt es die KarstadtQuelle-Ländergesellschaften. Sie sind sozusagen die internationalen Konzernemissäre in Sachen Effektivierung und Kostensenkung. Sie fahnden weltweit nach den zuverlässigsten Lieferanten, den attraktivsten Konditionen und den gewinnbringendsten Möglichkeiten, die Herstellung eines Produktes hier oder dort noch um ein paar Millimeter zu straffen. Sie sind Eindringlinge ins Reich der klassischen Importeure. Und besonders effektiv sind sie dadurch, dass sie zueinander in Konkurrenz stehen.

Bevor ein Produkt im Quelle-Sortiment landet, geht der Konzern nämlich selbst bei seinen Länderbüros auf Einkaufstour. Im Falle unseres imaginären Blazers beispielsweise verschickt der für Damenoberbekleidung zuständige Einkäufer aus der Essener Karstadt-Zentrale im Frühjahr 2004 ein Fax mit detaillierter Artikelbeschreibung, Skizze, Maßtabelle, gewünschter Qualität, Mengenvorstellung, dem gewünschten Liefertermin (Herbst 2004) und Zieleinkaufspreis (maximal 11 Euro). Wie bei einer Versteigerung geben daraufhin die angefragten Regionalmanager ihre Gebote ab; der Einkäufer erteilt den Auftrag schliesslich an den attraktivsten Anbieter. Jürgen Massion hat in diesem Poker ziemlich gute Karten. Die Herstellungskosten für Textilien in China liegen derzeit um respektable 20 bis 25 Prozent unter den türkischen; mit Stundenlöhnen von durchschnittlich 92 US-Cents unterbietet das Land Konkurrenten wie Spanien (15.08 Dollar), Slowenien (6.79 Dollar), oder Mexiko (1.68 Dollar) sogar um bis zu 200 Prozent. Massion wäre daher der sichere Sieger in vielen Auktionen, würden nicht Faktoren wie Nebenkosten, Qualität und Verarbeitung und die Liefergeschwindigkeit ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. So verschlingt der Schiffstransport von Shanghai nach Europa mindestens drei Wochen, weshalb topmodische, schnelldrehende Artikel nicht in China (Platz 4 der KarstadtQuelle-Importländer), sondern in der Türkei (der aktuelle Nummer Drei) landen. Auch für höherwertige Produkte wie

ist es an ihnen solche Erfolgsgeschichte kaum denkbar, sind wie bei den Marktanteilen über die Kontrolle würde das Geschäft mit den Stars und Sternchen von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise in eine mächtige Sechsfangflotte erinnert: Auf Supermärkten und hochbezahlten Mannschaften und schließt unerschöpfliche Vorkostvorräte der Kaufplüger diese fünfsofigen an den Majors (Sony/Warner, BMW/EM und Unilever) das Königtum des Uffes!

Text Harald Willenbrock

Digitalkameras, Computer oder Flachbildschirme ist China noch nicht reif genug. Einen Großteil seiner »Weisse Ware« genannten Kühlschränke und Waschmaschinen lässt der KarstadtQuelle-Konzern deshalb nach wie vor in Spanien und Ungarn fertigen und über Belgien importieren, was dem kleinen Land einen überraschenden ersten Platz in der KarstadtQuelle-Importbilanz sichert.

»Wir haben in den letzten Jahren für deutlich mehr Transparenz in der Konkurrenz zwischen verschiedenen Ländern gesorgt«, sagt Helmut Merkel, Vorstandsvorsitzender der Karstadt Warenhaus AG, »das spart uns jedes Jahr mehrere Millionen Euro im Einkauf.« So genannte »General Manager Sourcing« bündeln heute Einkaufsvolumina weitestmöglich in einzelnen Ländern oder bei einzelnen Lieferanten. Aufträge für Artikel, die sich klar definieren lassen und für die eine Vielzahl von Lieferanten in Frage kommen, werden weltweit verauktioniert. Für seine Internetauktionen hat KarstadtQuelle zwei Tools namens »Texyard« (für Textilien) und »GNX« für Hardware entwickelt, die bereits länderspezifische Frachtraten, Zölle, Lieferantenkonditionen oder Quatopreise mit berücksichtigen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass Preis und Preis tatsächlich miteinander vergleichbar sind.

Immer aber geht es darum, Importeure, Zwischenhändler und Agenten zu umgehen und möglichst direkt an die konkurrenzlos günstigste Quelle zu gelangen. Daher auch der Name für diese besondere Art des kosmopoliten Factory Outlet-Einkaufs: »Direct Sourcing«.

»Direct Sourcing ist heutzutage eine absolute Muss-Veranstaltung«, sagt Merkel. Sein Unternehmen lässt derzeit etwa ein Drittel der Textil-Eigenmarken unter eigener Regie fertigen – »ein Anteil, den wir noch deutlich steigern wollen«, wie der Karstadt-Chef ankündigt. Bei diesen No Names nämlich zählt bislang allein der Preis. Und der lässt sich am effektivsten steuern, indem man weltweit die konkurrenzfähigsten Partner identifiziert und gemeinsam mit ihnen nach Wegen sucht, die Produktion zu straffen. »Ab 50 bis 100 Millionen Euro Einkaufsvolumen in einer Region lohnt sich die Eröffnung eines Einkaufsbüros«, schätzt Peter Breuer, Partner bei McKinsey, der als Global Sourcing-Experte weltweit Handelskonzerne berät. Breuers Faustregel: Klassische Agenten benötigen etwa 8 bis 14 Prozent des Einkaufspreises, um ihre Kosten zu decken; dazu kommt noch eine Gewinnspanne von noch einmal 7 bis 16 Prozent. Im Klartext: Irgendwo zwischen Rohmaterial und Anlieferung des fertigen Produkts gehen Einzelhändlern bis zu 30 Prozent verloren – eine beeindruckende Zahl für eine Branche, die ihr Überleben auf magere Margen von einem bis fünf Prozent baut. Für den krisengebeutelten KarstadtQuelle-Konzern, der derzeit die Schliessung von Filialen und längere Arbeitszeiten für alle Mitarbeiter plant, sind es schwindelerregend verlockende Werte.

Ein Engagement vor Ort hilft jedoch nicht nur, die Kosten zu senken, sondern auch, die Produktion zu optimieren und die Risiken zu senken. »Wer direkt sourct, kann auch direkten Einfluss auf Gestaltung und Qualität seiner Produkte nehmen«, so Berater Breuer. KarstadtQuelle beispielsweise will Qualität, Design und Bekanntheit seiner bislang quasi anonymen Hausmarken wie »Barisal«, »Anzoni« oder »Morehead« deutlich stärken - und das geht nun einmal nur in direkter Zusammenarbeit mit Lieferanten. Branchenintern wird dieses immer engere Anschmiegen der Konzerne an ihre Lieferanten »Vertikalisierung« genannt. Am weitesten haben Modekonzerne wie »H&M« und »Zara«, die auf extreme Flexibilität und reibungsloses Fließen ihrer Warenströme angewiesen sind, ihre die Vertikalisierung getrieben: Vom Rohwarenmanagement

ist es an ihnen solche Erfolgsgeschichten kaum denkbar, sind wie bei den Marktmarken üblich die Kontakte zum Großhandel das Geschäft mit den Stars sind Sternchen, von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise in eine mächtige Sechsfangflotte erinnert: Auf Supermärkten und hoch bezahlten Mannschaften und schief unerschöpflichen Treibstoffvorräten durchpflügen diese fünfsofgenannten Majors (Sony/Warner, BMW/BMW und Uniqlo) das Königreich der Mitte.

Text Harald Willenbrock

bis zum Lieferantencoaching schauen sie ihren Produzenten in jeder Stufe der Herstellung auf die Finger. Andere sind noch nicht so weit, aber auf dem Weg dorthin: Wal-Mart, der weltgrößte Einzelhändler, steuert mittlerweile etwa 20 Prozent seines gigantischen China-Einkaufsvolumens von 15 Milliarden US-Dollar pro Jahr selbst. Und ist man erst einmal vor Ort, lassen sich wertvolle Kontakte und Erfahrungen sammeln, die sich beispielsweise für eine eigene Vertriebsrepräsentanz nutzen lassen. So haben die Heimwerker von Obi ihre 1998 eröffnete Einkaufsververtretung gleich als Sprungbrett für eigene Vertriebswege genutzt – die Marke mit dem Biber im Logo betreibt heute sechs Retail Outlets im Reich der Mitte.

Bei KarstadtQuelle hingegen ist auf absehbare Sicht kein Markteintritt geplant. »Das Format des Warenhauses lässt sich nicht ohne Weiteres exportieren«, so Karstadt-Chef Merkel. »Aber als Direct Sourcing-Land ist China für uns absolut aktuell. Die Konditionen sind einfach hochattraktiv.«

Hält man sich zudem vor Augen, dass bei Einzelhändlern die Einkaufskosten zwischen 60 (Textilien) und 80 Prozent (Lebensmittel) ihres Umsatzes ausmachen, nimmt es kein Wunder, dass sie in der »Geiz ist geil«-Ära ihren Einkauf ganz genau unter die Lupe nehmen. »Früher war ein Einkäufer lediglich derjenige, der dafür zu sorgen hatte, dass die Ware rechtzeitig im Regal lag«, sagt Breuer. »Heute spielt der Einkäufer eine zentrale Rolle für die strategische Positionierung von Handelskonzernen.« Damit ähnelt die Rolle von Männern wie Jürgen Massion eher Supply Chain Managern denn klassischen Einkäufern. Sie organisieren, managen und überwachen vom Rohstoffeinkauf über die Produktion, Qualitätskontrolle bis zum Versand eine ellenlange, feingliedrige Produktionskette, die unter anderem einen Ballen ägyptischen Baumwollstoff über zig Stationen und Umwege von ein paar zehntausend Kilometern schließlich in einen eleganten, gebügelten, auberginefarbenen, versandfertigen Blazer verwandelt.

Das Schmieden einer solchen Supply Chain ist allerdings extrem mühsam. Die Arbeit beginnt damit, dass Massions Mitarbeiter ständig neue Lieferanten recherchieren und die aktuellen überprüfen müssen. 299 Produzenten mit etwa 700 Produktionsstätten umfasst das KarstadtQuelles chinesisches Netzwerk derzeit, und jedes Jahr kommen 30 bis 50 neue hinzu. Tag für Tag verhandeln Massions »Merchandiser« Termini mit potentiellen Lieferanten, prüfen Produktmuster, die jene vor dem Beginn der eigentlichen Produktion erstellen müssen und gleichen die Vorstellungen der Auftragnehmer in der chinesischen Provinz mit jenen ihrer Auftraggeber im fernen Essen ab – keine kleine Aufgabe angesichts der knapp 20.000 Einzelaufträge, die die »Karstadt-Quelle Far East & Co« in einem Jahr wie 2003 umsetzt.

»Wir haben in den letzten Jahren die Konzentration gefördert, um sicherzustellen, dass wir für Lieferanten wichtig genug sind«, erklärt Karstadts Mann in Fernost. Leider gestaltet sich die Suche nach neuen Lieferanten immer aufwändiger, »da sich die interessanteren Produktionsstätten zunehmend ins Hinterland verlagern. Früher konnten sich unsere Marktscreenings auf den 200 Kilometer-Umkreis um Shanghai beschränken. Heute drängeln sich hier an der Küste alle Konzerne, qualifizierte Arbeitskräfte werden knapp, die Löhne steigen. Um noch wirkliche attraktive Konditionen zu finden, müssen wir meist weit ins Landesinnere gehen.« So verdient ein Fabrikarbeiter in Shanghai derzeit 2667 Dollar im Jahr, sein Kollege in Beijing immer noch 2.131 Dollar, während in der zentralchinesischen Provinz Hubei lediglich 1.075 Dollar fällig werden. Klingt zunächst verlockend, nur: Wiegt der Lohnvorteil den Zeitverlust für den Transport an die Küste

ist es an ihnen solche Erfolgsgeschichte kaum denkbar, sind wie bei den Marktüblichen zu erwarten. Das Geschäft mit den Stars sind Sternchen, von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise in eine mächtige Sechsfinglaffe erinnert: Auf Supermärkten überhöhen bezahlten Mannschaften und schiefen unerschöpflichen Treibstoffvorräten die chpflüger diese fünfsofenartigen Majors (Sony/Warner, BMW/EM und Uniqlo) das Königtum des Uthet

Text Harald Willenbrock

auf? Können Qualität und Zuverlässigkeit der unerfahrenen Lieferanten in Hubei mit jener ihrer Konkurrenten an der Küste mithalten? Eine Fehleinschätzung hier kann bedeuten, dass Massion ein halbes Jahr später einen ziemlich nervösen Zentraleinkäufer am Telefon hat, der auf einer Charge verspätet gelieferter, fadenscheiniger und unverkäuflicher Textilien sitzt.

Um Produktmängel möglichst frühzeitig zu erkennen und abzustellen, beschäftigt Massion ein Team von 12 Inspektoren, die nichts anderes tun, als durchs Land zu reisen und vor Ort bei Lieferanten die laufende Produktion zu kontrollieren. Im vergangenen Jahr wurden sie bei gut 21 Prozent ihrer Stichproben fündig. »Im Prinzip müssen wir all das können und wissen, was der Produzent kann und weiss«, meint Massion nachdenklich, »sonst braucht man erst gar nicht anzufangen.« Ohnehin gilt im Worldwide Direct-Geschäft Murphys Law: Was schiefgehen kann, geht irgendwann auch schief. So weiss Massion von seltsam anmutenden Schnitten, löchrigen Stoffen und Businessanzügen zu berichten, die aussahen wie Ritterrüstungen, weil die Chinesen sie ganz selbstverständlich mit den landesüblichen, superstarken Einlagen ausgestattet hatten.

Meist kann man den Lieferanten nicht einmal einen Vorwurf machen – woher soll eine Näherei an der Grenze zu Nordkorea auch wissen, was ein Einkäufer in Essen genau unter »auberginefarben« oder »elegante Passform« versteht? »Allein bei Bettwäsche haben wir acht bis zehn verschiedene Qualitäten identifiziert« berichtet Massion, »das kann zu acht bis zehn verschiedenen Preisen führen.« Die Kunst des Direct Sourcing bestehe deshalb unter Anderem darin, Aufträge so detailliert und unmissverständlich wie möglich zu formulieren, denn »die Möglichkeiten, sich falsch zu verstehen, sind fast unendlich.«

Wenn man chinesischen Lieferanten mal einen Vorwurf machen kann, nützt das allerdings auch wenig. »In China eine Konventionalstrafe einzutreiben, ist de facto unmöglich«, weiss Massion. »Wir setzen lieber auf unsere Wichtigkeit für Partner – und darauf, dass sie auch in Zukunft mit uns zusammenarbeiten wollen.«

Die Zhongxuan Garment Co, jene Shanghaier Näherei, an die der Essener Zentraleinkauf den Blazer-Auftrag schließlich vergibt, ist ein alter, treuer Karstadt-Bekannter. Die Privatfirma, vor sieben Jahren von zwei jungen Shanghainesen namens Michael Wu und Henry Cheng gegründet, fertigt unter Anderem für den Otto-Versand, das französische Versandhaus Trois Suisses und den Essener Konzern, dessen Name aus Chengs Mund wie »Kah-Schtatt-Kwell-Aah« klingt. Chengs Näherei liegt in einem blendenweissen, vierstöckigen Zweckbau, 80 Kilometer vom Stadtzentrum Shanghais entfernt. Es gibt eine Kantine mit eigener Tischtennisplatte, klimatisierte Arbeitsplätze und Slogans wie »Quality is life« oder »Volume is the benefit« an den Wänden des Treppenhauses. Die meisten der 800 Zhongxuan-Mitarbeiter stammen aus Anhui, einer armen Bergprovinz knapp 1000 Kilometer westlich von Shanghai gelegen; sie wohnen in Dormitories rund um die Fabrik und sehen ihre Familien lediglich während der dreiwöchigen Betriebsferien rund um das chinesische Neujahrsfest. Bezahlt wird nach Akkord, was aus Sicht von Henry Cheng den Vorteil hat, »dass unsere Arbeiter mit steigender Produktivität mehr verdienen, ohne dass wir mehr pro Stück zahlen müssen.« Als einer von zunächst fünfzig chinesischen Lieferanten wird Zhongxuan demnächst von Zertifizierungsteams der »Außenhandelsvereinigung des deutschen Einzelhandels« besucht werden, die im Auftrag des Konzerns weltweit Lieferanten auf Einhaltung humaner Arbeitsbedingungen überprüfen. »Wer die Zertifizierung nicht schafft, bekommt von uns eine zeitlich befristete zweite Chance. Lieferanten, die die AVE-Kriterien auch danach noch nicht

ist es an ihnen selbst Erfolgsgeschichte kaum denkbar, sind. Wie bestie im Marktmarkt über die Kontrolle würde das Geschäft mit den Staats
und Sternchen, von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise in eine mächtige Sechsfangflotte erinnert. Auf Super-
tärke und hoch bezahlten Mannschaften und schied unerschöpflichen Treibstoffvorräte über die Kapazität diese fünfzigjährigen Majors
(Sony/Warner, BMW, IBM und Unilever) das Königreich übernahm.

Text Harald Willenbrock

erfüllen, werden wir unsere Aufträge entziehen«, kündigt Karstadt-Vorstand Merkel an. Selbst die fortschrittlich anmutende Zhongxuan-Fabrik könnte dabei Probleme bekommen, denn die AVE-Kriterien schreiben unter Anderem eine Wochenarbeitszeit von maximal 48 Stunden vor – zwölf weniger, als in Zhongxuan regulär gearbeitet wird.

In dieser Zeit näht, schneidet oder packt ein Zhongxuan-Arbeiter im Schnitt 1100 RMB zusammen, also umgerechnet etwa 110 Euro im Monat. Gearbeitet wird zehn Stunden pro Tag an sechs Tagen pro Woche – theoretisch jedenfalls, denn praktisch werden die Zhongxuan-Nähereien derzeit wie viele Shanghaier Unternehmen durch chronische Stromausfälle lahmgelegt. Zuerst kamen die Blackouts unangekündigt, mittlerweile immerhin mit einigen Wochen Vorwarnzeit. So weiss Cheng jetzt schon, dass er seine Mitarbeiter demnächst wieder eine Woche lang von Mitternacht bis sieben Uhr morgens zur Arbeit rufen wird, wenn die Stadtverwaltung ihnen lediglich für ein paar Nachtstunden Strom zuteilt.

»Die Energieversorgung ist ein Alptraum«, seufzt Jürgen Massion, »viele unserer Lieferanten wissen nicht, wie sie ihre vereinbarten Kapazitäten schaffen sollen.« Planmäßig benötigt Zhongxuan knappe zwei Monate, bis die Näherei Massions Blazer-Bestellung gefertigt, gebügelt und auf Kleiderständern in einen Container gerollt hat. Zwei Tage vor dem vereinbarten Verschiffungstermin fährt ein Spediteur bei Zhongxuan vor und transportiert den Container in den Shanghaier Hafen Waigaoqiao; dort übernimmt die Reederei OOCL das Kommando. Der Hongkonger Logistiker ist »Central Service Supplier« und damit exklusiver Logistikdienstleister der KarstadtQuelle Far East & Co. Mit diesem Exklusivkontrakt sichert KarstadtQuelle sich nicht nur besonders günstige Transportpreise, sondern auch einen garantierten Platz an Bord der OOCL-Flotte. Und Ladekapazitäten sind derzeit ziemlich knapp in China.

In wenigen Monaten dürfte der Kampf um Containerraum noch einmal an Härte zulegen, wenn zum 1. Januar 2005 auch die letzten Beschränkungen für den Textilhandel fallen, die europäische und amerikanische Hersteller 40 Jahre lang vor Billigimporten aus China geschützt haben. Was dann passieren könnte, lässt sich erahnen, wenn man sich anschaut, was vor zweieinhalb Jahren geschah: Als Anfang 2002 die Quoten für Babykleidung und Damenunterwäsche abgeschafft wurden, legten die Importe aus China in die USA binnen zwölf Monaten um schwindelerregende 826 beziehungsweise 232 Prozent zu. Wenn jetzt die letzten Schranken fallen, könnten nach Schätzungen des Washingtoner »National Council of Textile Organizations« Länder wie Mexico, Türkei und Sri Lanka 200 Milliarden Dollar Exportvolumen an China abgeben müssen und mehr als 30 Millionen Textilarbeiter in Ländern wie Canada, Deutschland oder Taiwan ihre Jobs verlieren. »Einige Länder werden deutlich Anteile einbüßen oder vielleicht sogar ganz aus dem Rennen fallen«, prophezeit Bruce Rockowitz, Geschäftsführer bei »Li & Fung« in Hongkong, das für Marken wie »American Eagle Outfitters« oder »Abercrombie & Fitch« weltweit Textilien einkauft. Nach Rockowitz Schätzungen dürften sich langfristig 70 bis 80 Prozent der weltweiten Textilproduktion nach China verlagern. Und auch Karstadt-Chef Merkel sieht für seine Direct Sourcing-Vereinbarungen mit chinesischen Fabriken »in den kommenden Jahren überhaupt kein Limit nach oben.«

Um von diesen Fabriken nach Europa zu gelangen, benötigt auch ein schnelles OOCL-Containerschiff gute drei Wochen. Es pflügt durch das ostchinesische Meer, fährt an der glitzernden Skyline Hongkongs vorüber, durchquert den Suez-Kanal, passiert die Straße von Gibraltar und

...kte...ent...nen...solch...Erfolgs...gesch...lich...te...r...ka...im...den...kt...ar...g...l...die...Wie...best...ie...im...Ma...rk...m...är...k...t...r...ü...b...er...d...m...r...z...e...k...n...t...w...ä...p...d...o...d...a...s...G...e...s...c...h...ä...f...t...m...i...t...d...e...n...S...t...a...e...s...i...n...d...S...t...e...r...n...o...b...e...n...v...o...n...ä...i...n...e...r...w...e...i...t...w...e...i...t...e...n...O...l...i...g...o...p...o...l...b...e...h...e...r...s...c...h...t...i...d...e...s...e...n...g...e...a...r...b...e...i...t...w...e...i...s...e...i...n...d...e...i...n...e...r...s...ä...c...h...t...i...g...e...S...c...h...f...a...r...i...g...l...o...t...t...e...i...n...n...e...c...t...e...A...u...f...S...u...p...e...r...t...ä...r...k...e...n...t...r...ü...b...o...c...h...t...b...e...z...ä...h...l...e...n...M...a...n...n...s...c...h...e...i...t...e...n...u...n...d...s...c...h...i...e...t...u...n...e...s...c...h...l...o...g...i...c...h...e...n...T...r...e...k...s...t...o...f...v...o...r...r...ä...t...e...i...n...d...e...r...c...h...p...f...l...ü...g...e...r...d...i...e...s...e...f...ü...n...d...s...o...f...e...n...a...n...n...e...n...M...a...j...o...r...s...S...o...n...y...o...W...a...r...e...s...B...M...G...e...B...M...i...n...d...U...n...i...K...e...s...ä...i...d...ä...ß...K...ü...n...f...t...e...i...n...d...e...r...U...t...e...k...t...i...

Text Harald Willenbrock

dockt schließlich am 27. Tag seiner Reise im Hafen von Rotterdam an. Drei Monate, nachdem Jürgen Massion die Order für eine Charge auberginefarbener Blazer erteilt hat, werden die Kleidungsstücke im Leipziger Quelle-Zentrallager aus ihrem Container entladen. Auf Bügel gehängt, warten sie dort darauf, dass irgendjemand irgendwo in Deutschland sie im »Quelle«-Katalog entdeckt und ordert.

Muss sich über all das Gedanken machen, wenn man doch nur ein festliches Outfit für die Weihnachtsfeiertage kaufen will? Natürlich muss man nicht. Aber wer als Händler von Jacken, Hosen und viele anderen Dingen auch künftig im Geschäft bleiben möchte, sollte es.

HARALD WILLENBROCK

(für die Randspalte:)

Karstadt's Quelle

Die Top 10 Importländer des KarstadtQuelle-Konzerns und ihr Anteil am Gesamtimport

1	Belgien*	21.9 %
2	Hongkong	17.7 %
3	Türkei	8.8 %
4	VR China	7.2 %
5	Niederlande	6.3 %
6	Taiwan	4.6 %
7	Italien	4.4 %
8	Polen	3.7 %
9	Südkorea	3.1 %
10	Indien	2.4 %

Quelle: KarstadtQuelle

*Belgien verdankt seinen (überraschenden) ersten Platz der Tatsache, dass ein Großteil sogenannter »weisser Ware« immer noch in Europa gefertigt und über Belgien importiert wird.

Die ersten drei bis vier Jahre sind die erfolgreichsten. In den ersten drei Jahren ist die Gewinnmarge im Durchschnitt bei 10 bis 15 Prozent. Danach sinkt sie auf 5 bis 10 Prozent. In den ersten drei Jahren ist die Gewinnmarge im Durchschnitt bei 10 bis 15 Prozent. Danach sinkt sie auf 5 bis 10 Prozent. In den ersten drei Jahren ist die Gewinnmarge im Durchschnitt bei 10 bis 15 Prozent. Danach sinkt sie auf 5 bis 10 Prozent.

Text Harald Willenbrock

Globaler Lohn

Durchschnittlicher Arbeitslohn eines Fabrikarbeiters pro Stunde in US-Dollar

Deutschland	30.80
Spanien	15.08
Slowenien	6.79
Polen	3.14
Mexico	1.68
China	0.92

Quelle: McKinsey

Importeure versus Direkteinkäufer

Was für Importeure spricht....

- Häufig langjährige Expertise in einzelnen Produktfeldern
- Arbeiten auf eigenes Risiko, erfordern keinen Kapitaleinsatz des Kunden
- Ersetzen die kundeneigene, aufwändige Supply Chain
- Können zueinander in Konkurrenz gesetzt werden
- Zugang zu Märkten, in denen sich eine kundeneigene Einkaufsorganisation nicht lohnt (Vanille z.B. kommt fast ausschließlich aus Mauritius – einem Markt, der ansonsten wenig zu bieten hat).
- Commodities lassen sich auch mittels Direkteinkauf kaum günstiger sourcen

Was für Direkteinkauf spricht...

- Bis zu 30 Prozent Kostenersparnis gegenüber Einkauf bei Importeuren (die Kosten für den Aufbau eines eigenen Einkaufsbüros sind dabei bereits berücksichtigt)
- Volle Kontrolle über den gesamten Fertigungs- und Logistikprozess = maximale Liefersicherheit
- Einkaufsbüros können als Brückenköpfe für eigenen Markteintritt dienen
- Direkte Zusammenarbeit mit Produzenten, dadurch Möglichkeit, seine Produkte über Design und Qualität stärker zu differenzieren