

# **Logistikmanagement**

## **Destination China**

# Inhalt

- Referent; zur Person
- Logistikmanagement; China als Zielmarkt für Beschaffung oder Absatz?
- China; gestern/heute/morgen
- Praxisbeispiele
  - China / weltgrösster Chemiekonzern / Automotive
  - China / Chemie-Mittelständler / Oil & Gas
  - Make or Buy in China
- Fragen / Diskussion

# Markus Burri

- Partner Go China Management Services AG, Zürich
- Partner Pulsar Ventures Hong Kong Ltd, Hong Kong
- Vergangene 20 Jahre, Global Executive Management im  
Chemiegeschäft, inkl.
  - BASF Hong Kong, Asienverantwortung (Automotive)
  - Hempel Hong Kong, Asienverantwortung (Oil&Gas, Power, Marine)
  - BASF Europe, Verantwortung Südeuropa
  - Evonik Industries, Turnaround USA
  - Evonik Industries, Start up Indochina
  - Various BOD Positionen, inkl Chairman Chinese-Deutsches JV in Shanghai

# China, oder besser doch nicht?

- Insourcing / Outsourcing ??
- Make or Buy ??
- China / Osteuropa / Schweiz ??
- Country as market or sourcing location ??

## ➤ Teil der Unternehmensstrategie

«**Make or Buy**» oder «**China vs Polen**» Entscheidungen  
sind keine unternehmerische Ziele  
die **Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit** ist

# China, oder besser doch nicht?

- Insourcing / Outsourcing ??
- Make or Buy ??
- China / Osteuropa / Schweiz ??
- Country as market or sourcing location ??

## ➤ **Orientiert sich am realen Geschäftsumfeld**

Globalisation is reality, mit allen Chancen und Risiken - Wettbewerbsvorteile können innert Tagen dahinschmelzen

Wasser lässt sich nach Asien exportieren, hochwertige Chemie nicht

Computer lassen sich heute nur in China herstellen

Billig ist nicht unbedingt günstig

China ändert sich schneller als die Unternehmen China-Strategien implementieren

Reis wächst nicht in der Schweiz

# China gestern / heute / morgen

# Wealth and development

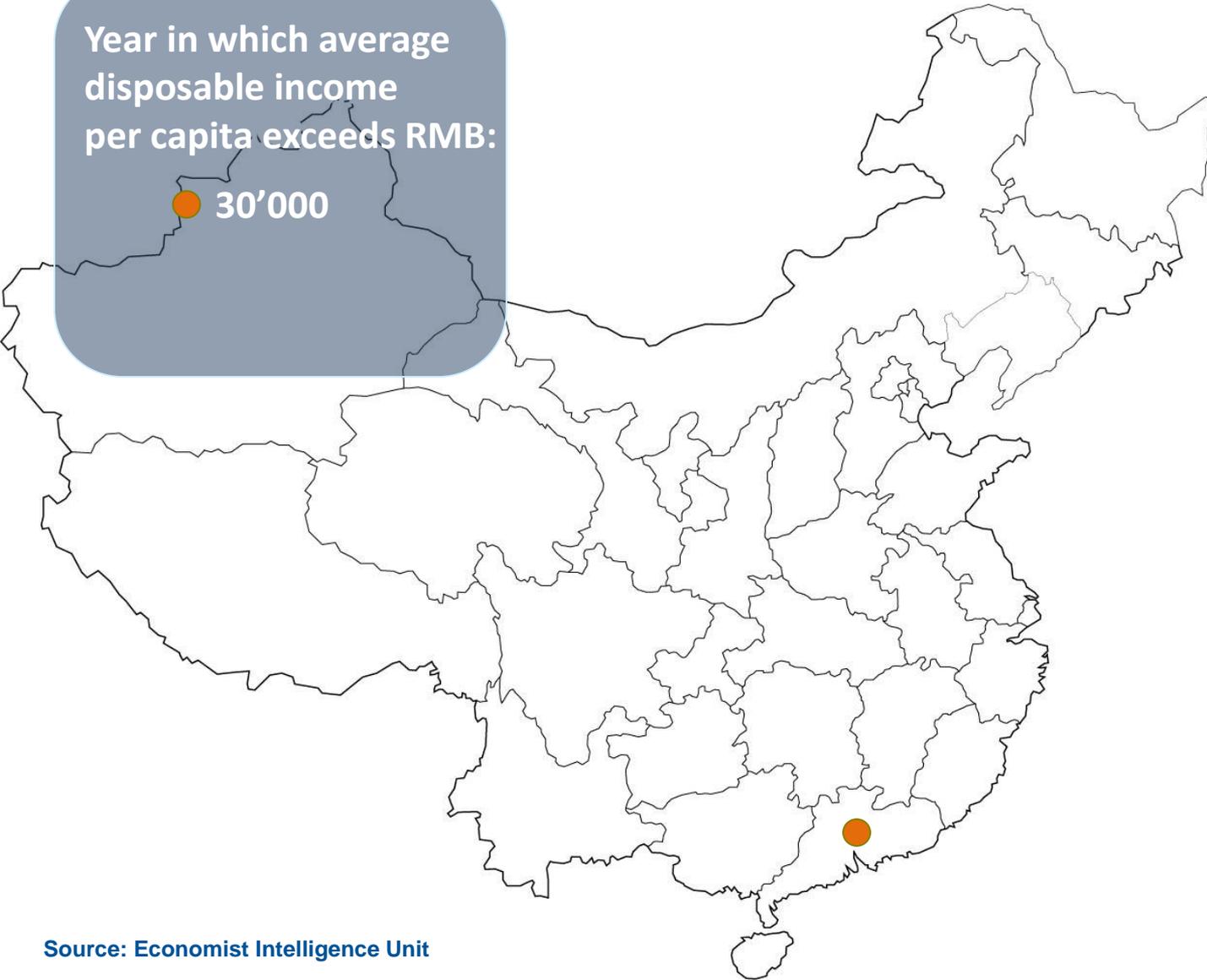
## China's urban virtuous cycle

2009

Donguan

Year in which average  
disposable income  
per capita exceeds RMB:

● 30'000



# Wealth and development

## China's urban virtuous cycle

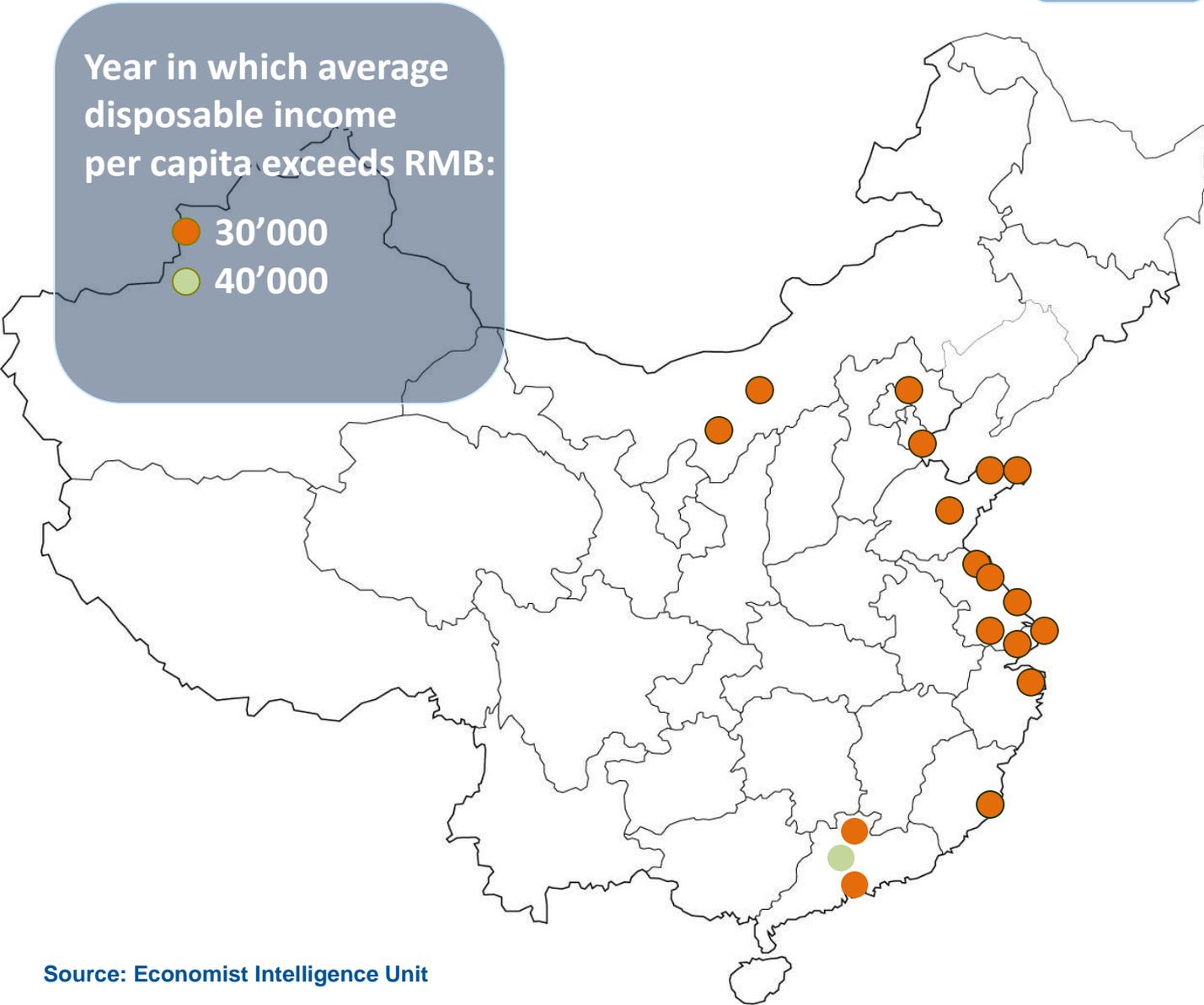
2012

Year in which average disposable income per capita exceeds RMB:

● 30'000

● 40'000

Donguan  
Hangzhou  
Guangzhou  
Ningbo  
Shanghai  
Suzhou  
Shenzhen  
Beijing  
Jinan  
Nanjing  
Wuxi  
Xiamen  
Baotou  
Hohhot  
Qingdao  
Taizhou  
Tianjin  
Yantai



# Wealth and development

## China's urban virtuous cycle

2015

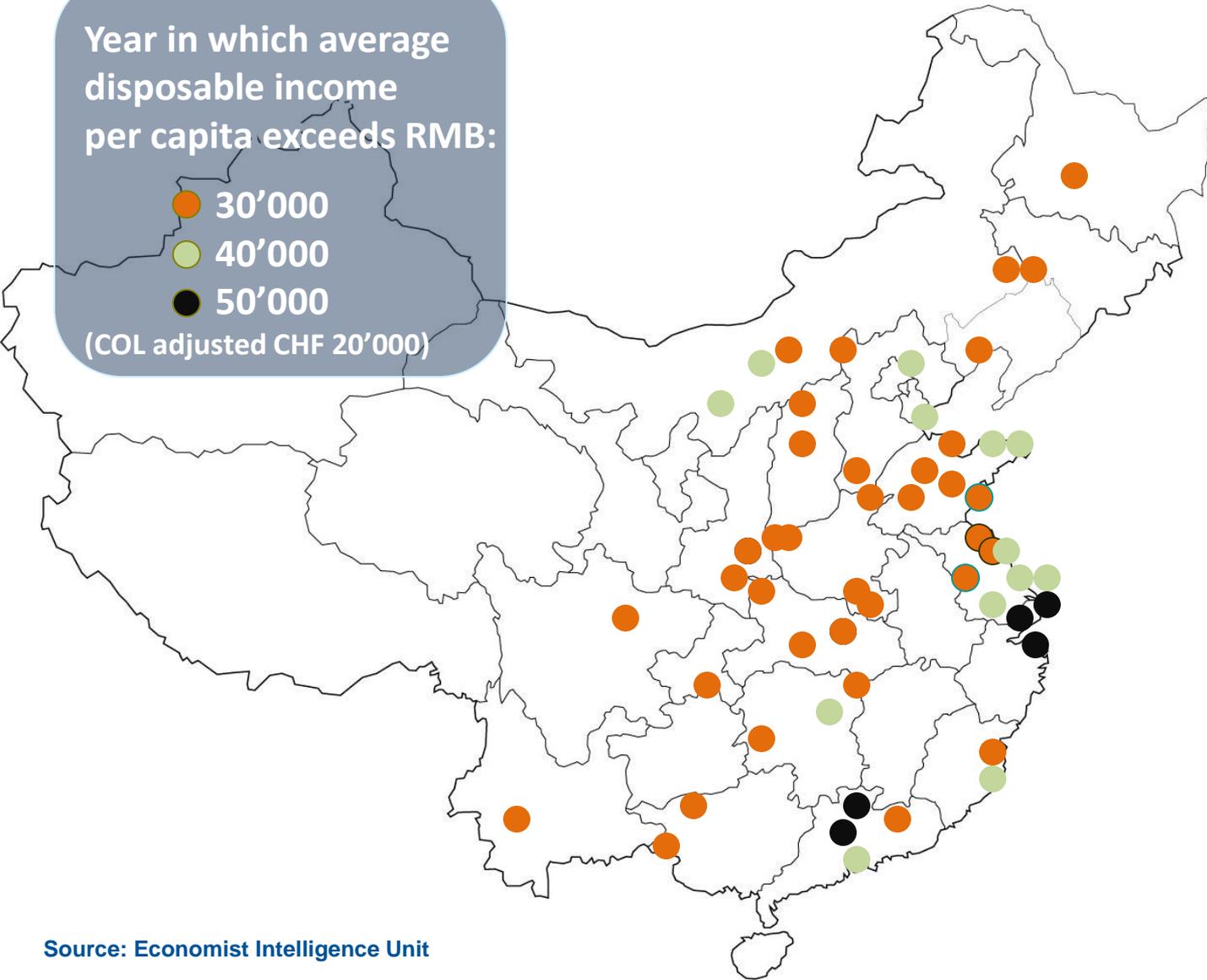
Year in which average disposable income per capita exceeds RMB:

● 30'000

● 40'000

● 50'000

(COL adjusted CHF 20'000)

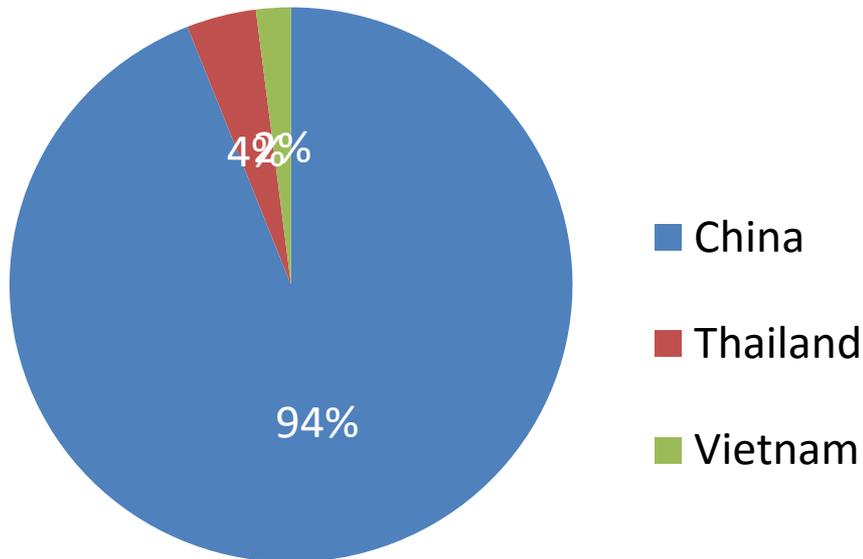


- Donguan
- Hangzhou
- Guangzhou
- Ningbo
- Shanghai
- Suzhou
- Shenzhen
- Beijing
- Jinan
- Nanjing
- Wuxi
- Xiamen
- Baotou
- Hohhot
- Qingdao
- Taizhou
- Tianjin
- Yantai
- Changsha
- Dongying
- Maanshan
- Wuhan
- Xi'an
- Yangzhou
- Zhongshan
- Zibo
- Fuzhou
- Langfan
- Harbin
- Hefei
- Jining
- Linyi
- Nanchang
- Shenyang
- Shijiazhuang
- Tai'an
- Tangshan
- Weifang
- Xiangtan
- Xiangfan
- Xuzhou
- Zhengzhou
- Zhuzhou
- Anyang
- Changchun
- Chengdu
- Dalian
- Guilin
- Huainan
- Jiaozuo
- Kunming
- Luoyang
- Nanning
- Pingdingshan
- Wuhu
- Zhangjiakou

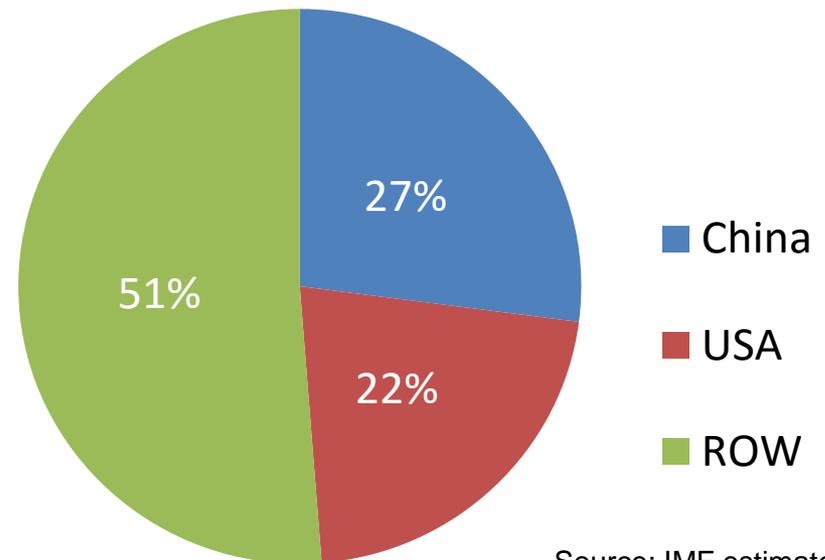
# China gestern / heute / morgen

- Beispiel Unternehmensstrategie Asien
  - Thailand xxx
  - China xxx
  - Vietnam xxx

**GNP**



**World Growth 2013-2018**



Source: IMF estimates

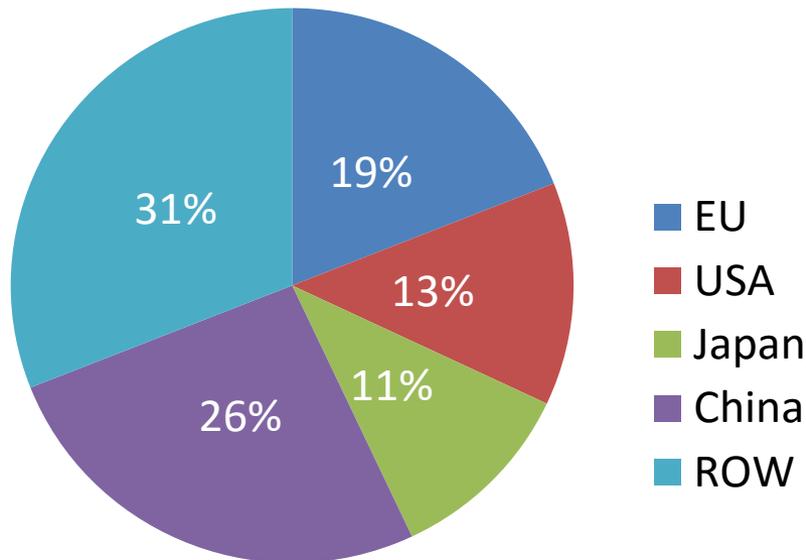
# Beispiel

## BASF Automotive Coatings China

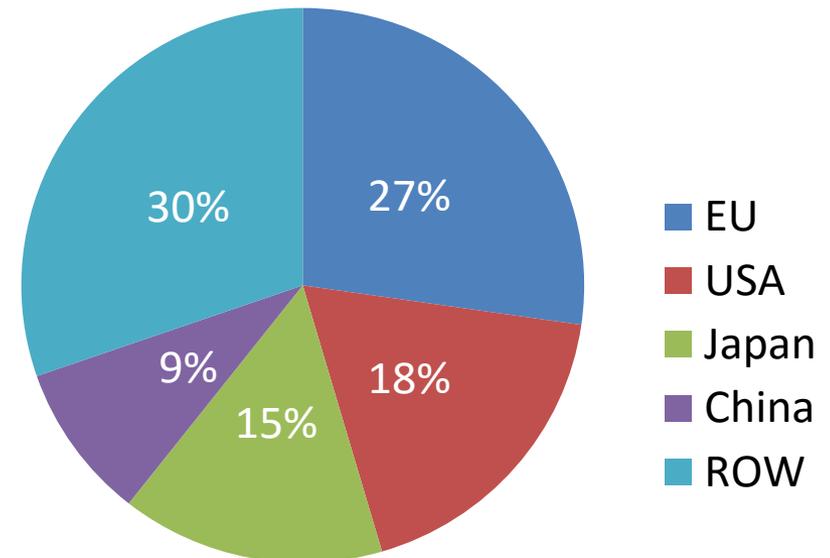
- **BASF**

- # 1 chemical company globally, 110'000 employees, EUR75bn sales
- Automotive market 15% of sales (Coatings, Plastics, Polyurethane Catalysators, Liquids)

**Car production 2015**



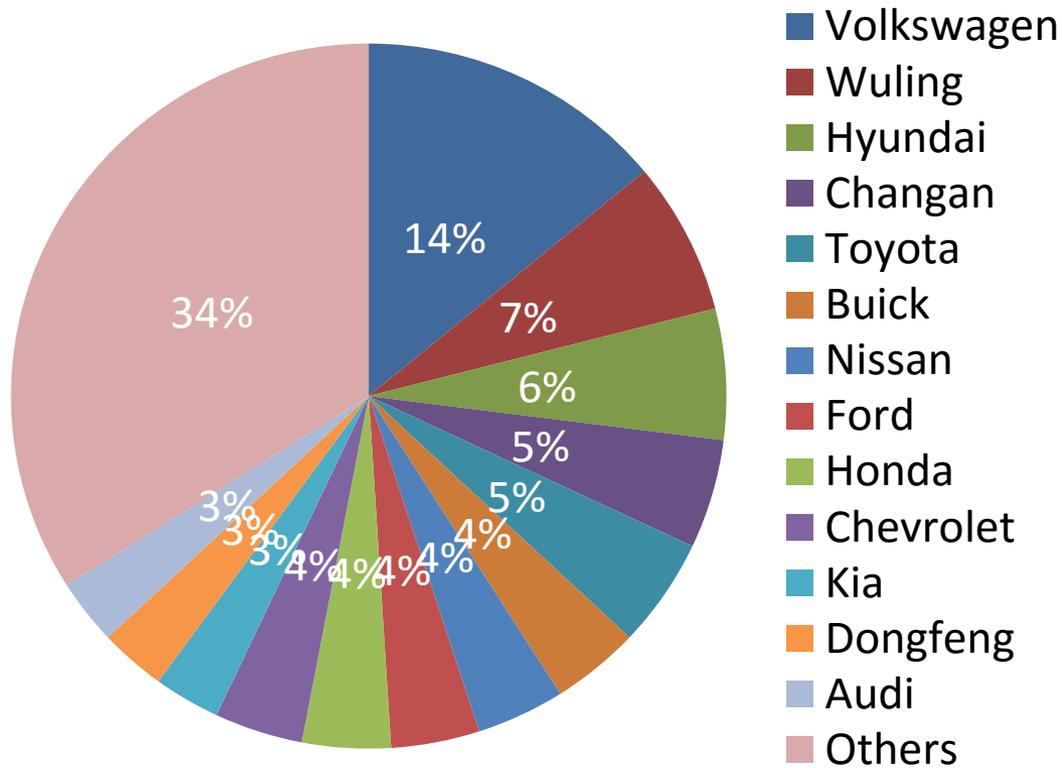
**Car production 2008**



# Beispiel

## BASF Automotive Coatings China

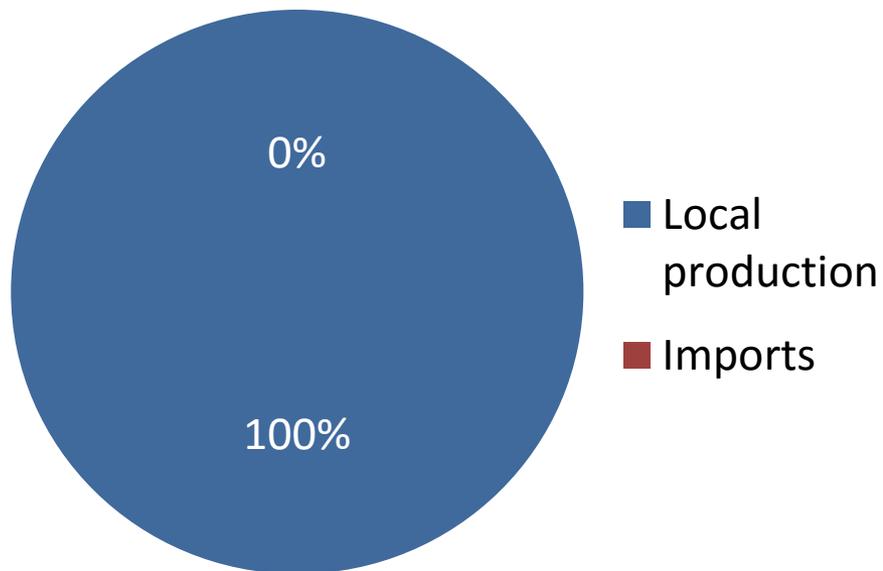
Brands 2015



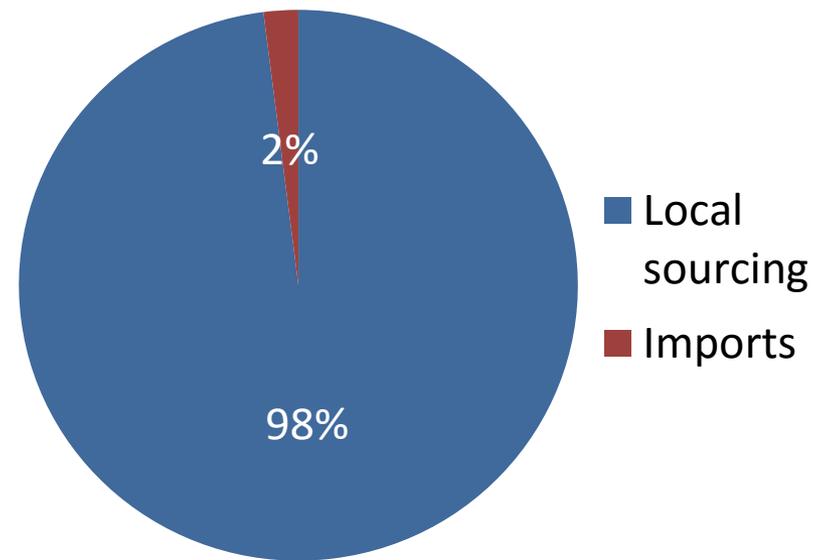
# Beispiel

## BASF Automotive Coatings China

Local production vs imports  
Finished product



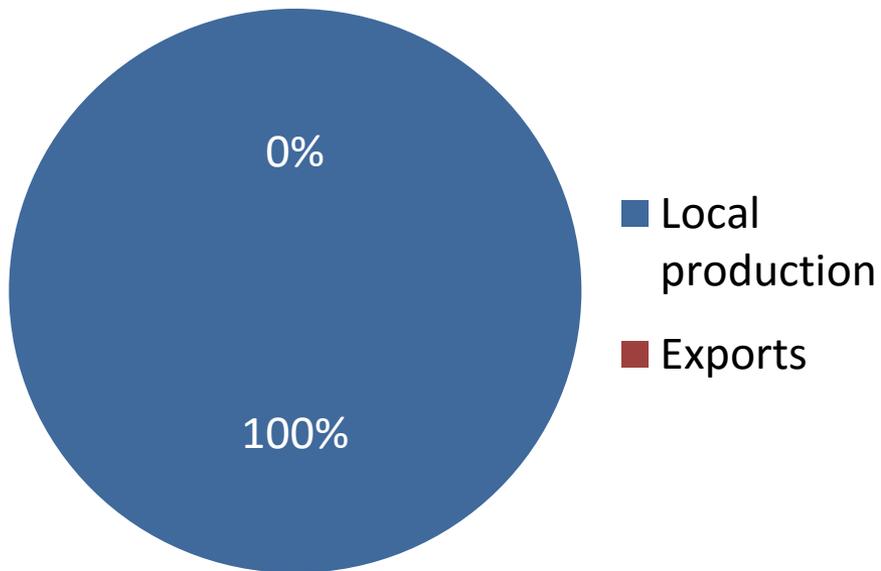
Local sourcing vs imports  
Raw materials



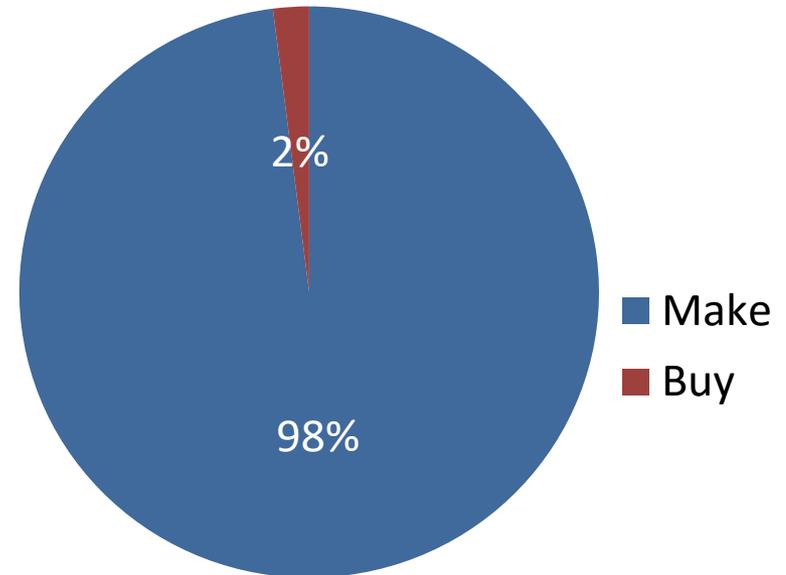
# Beispiel

## BASF Automotive Coatings China

Local sourcing  
for local vs foreign production  
Raw materials



Make or Buy



# Beispiel

## BASF

- Ähnlich !!
- Der Chemiemarkt ist global, professionell, die Marktteilnehmer global informiert
- Chinesische und globale Players bieten ähnliche Produkte zu ähnlichen Konditionen, der Billigmarkt China von gestern

# Beispiel

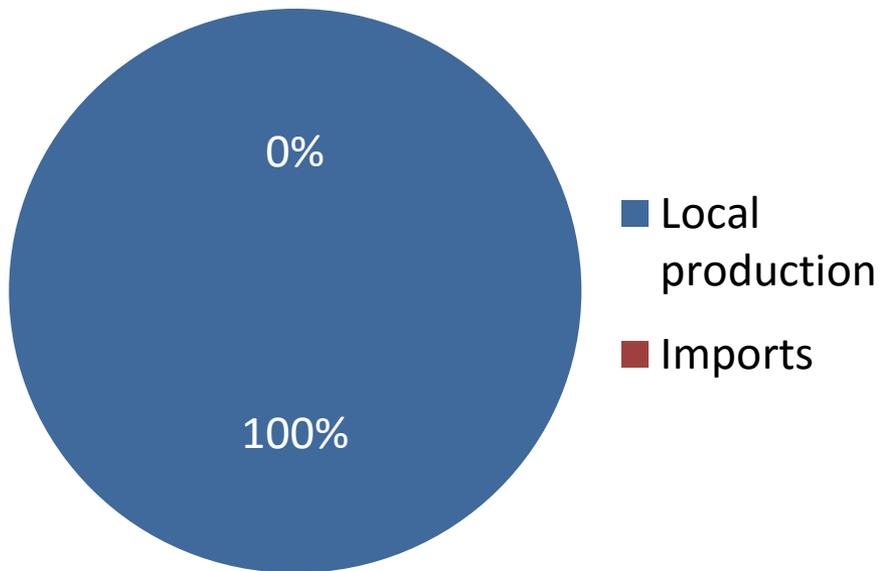
## Hempel Oil & Gas China

- **Hempel**
  - Mittelständisches Chemieunternehmen, 7'000 employees, EUR1.5bn sales
  - 35% des Umsatzes in Asien
  - Coatings Zulieferer zu Marine, Oil & Gas, Power, Construction Markt

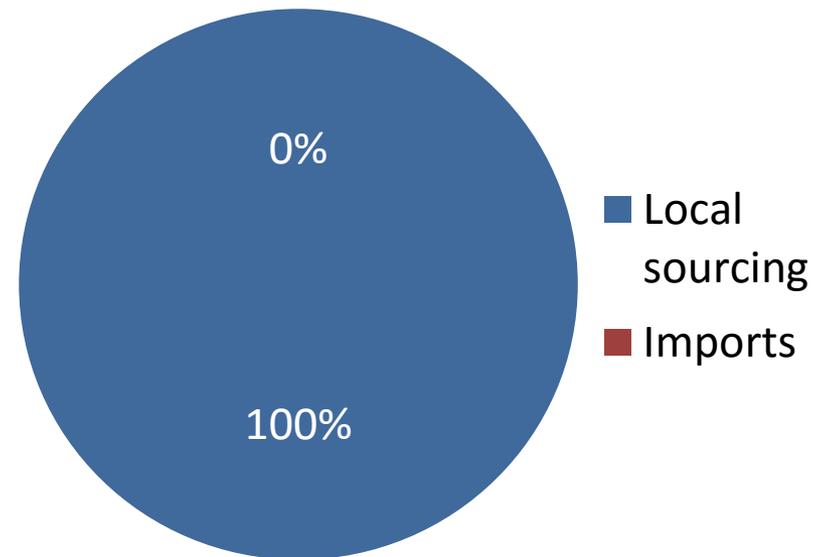
# Beispiel

## Hempel Oil & Gas China

Local production vs imports  
Finished product



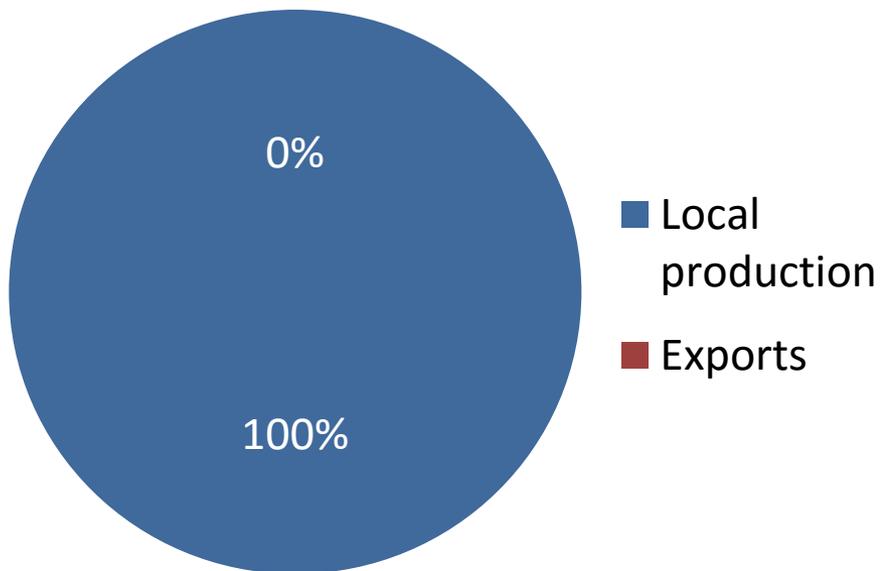
Local sourcing vs imports  
Raw materials



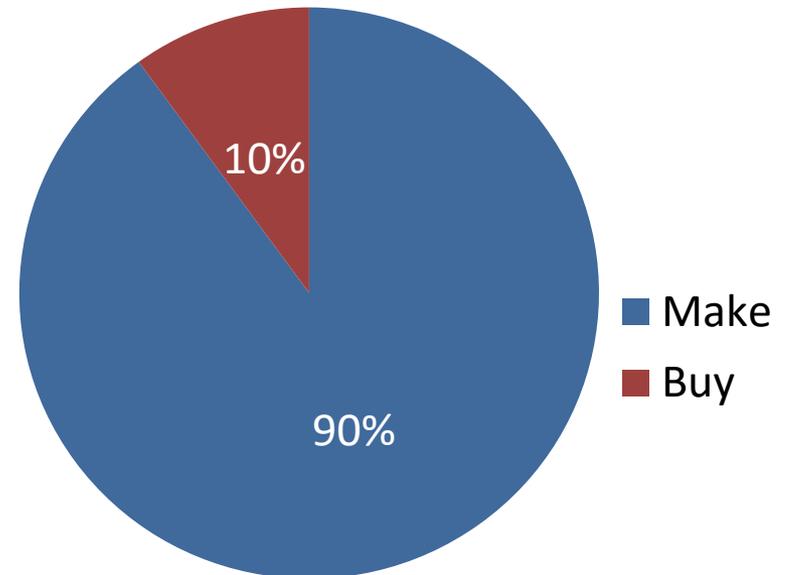
# Beispiel

## Hempel Oil & Gas China

Local sourcing  
for local vs foreign production  
Raw materials



Make or Buy



# Beispiel

## Entscheidungsfindung

- **Beide Organisationen**
  - Globale Einkaufsorganisationen
  - Auftrag; spezifiziertes Produkt lokal zeitgerecht zum besten Preis beschaffen, Nachhaltigkeit sicherstellen
  - Wenige in-house Produkte als single-source definiert, sonst Wettbewerb zwischen internen und externen Anbietern

# Beispiel

## Entscheidungsfindung

- **Beide Organisationen**
  - Strategie dem Einkauf übergeordnet
    - Strategie definiert teilweise Vorgaben für Einkauf (z.B. Definition relevante Märkte) und schafft somit für Einkauf auch Prämissen (z.B. Kapitalallokation d.h. Verfügbarkeit von interner Kapazität)
  - Corporate Governance allen operativen Einheiten übergeordnet und für alle Einheiten verbindlich

# Make or Buy in China

## Make

- Bedingt eigene Produktionsinfrastruktur (oder JV)
  - Fabrikation
  - Personal
  - Kapital

# Make or Buy in China

## Fabrikation

- Standort
  - Industriepark
    - Einfach verfügbar, sehr viel Angebot
    - Alle Qualitätsansprüche an Infra (z.B. Power-backup) verfügbar
    - (ausserhalb von Industriepark mit Enteignungen rechnen)
  - Geographie
    - Lieferantenstandort (in Shanghai und Guangdong praktisch lückenlos vorhanden, westwärts problematisch)
    - Markt; wo sind meine Kunden?
      - Transportkosten (nicht billig)
      - Transportinfrastruktur & Transportzeit (Autobahnen und Bahn an Hauptachsen auf Topniveau, in den Pampas 3. Welt)

# Make or Buy in China

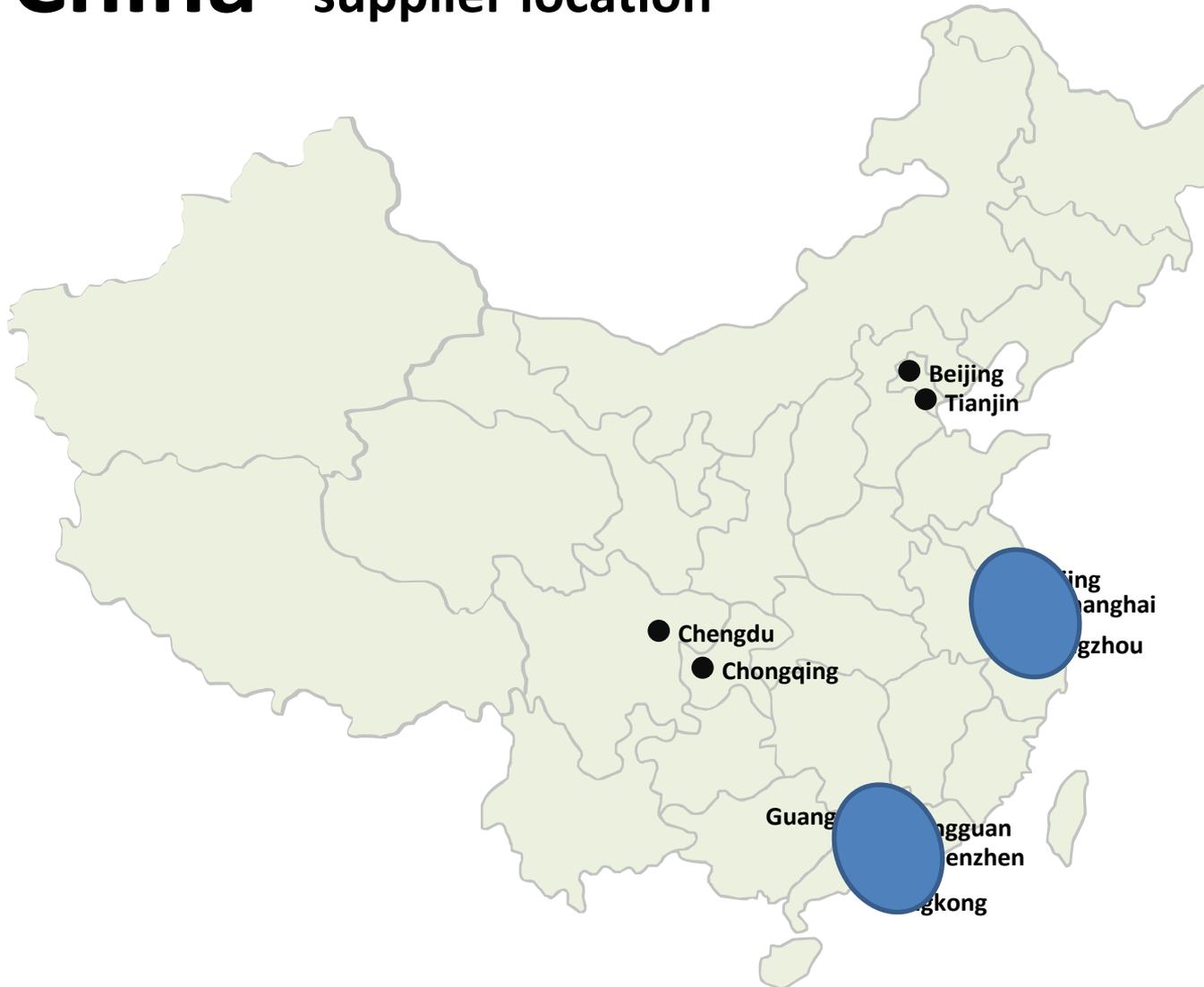
## Fabrikation

- Auftragsfertigung
  - Weitverbreitet, im allgemeinen wettbewerbsfähig, Kontrolle bez Qualität sowie Zeit wichtig
- Authorities & Customs
  - Eigentlich problemlos, Grosstädte einfacher bez Corporate Governance
  - Lokale authorities müssen betreut werden

# China – top 10 cities

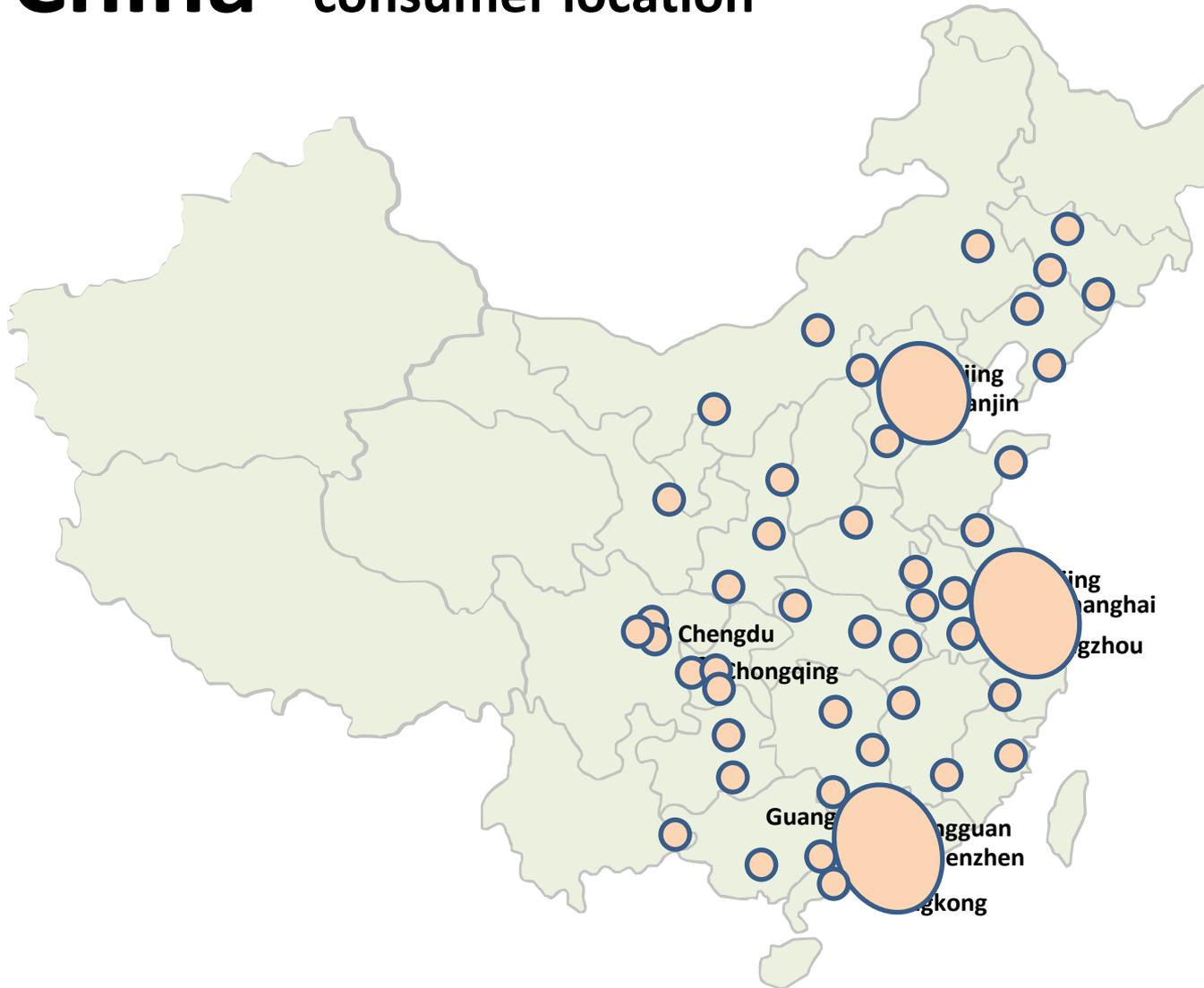


# China – supplier location



gestern

# China – consumer location



morgen

# Make or Buy in China

## Personal

- China und Zentraleuropa sind kulturell fundamental unterschiedlich (zB Partei oder Familie wichtiger als Firma, westliche Corporate Governance Richtlinien in Konflikt mit lokaler Wertevorstellung)
- Personal soll nicht durch Firmenakquisition von Chinesischer Firma beschafft werden, eigene Kultur aufbauen
- Fachpersonal wenig verfügbar, interne Ausbildungsprogramme
- Hilfspersonal in Ballungszentren immer weniger verfügbar
- Personal diszipliniert und arbeitswillig
- Arbeiten für westliches Unternehmen bevorzugt
- Loyalität gering, Fluktuation hoch, Höhe des Lohneinkommen dominant

# Make or Buy in China

## Personal

- Persönliche Beziehung mit lokalen Management sehr wichtig, Betreuung viel intensiver als in Westeuropa
- Guter HR Manager wichtig, diese Person kann wesentlich teurer sein als in der CH
- Expat vs Lokalmanager; viele Pro's and Con's, Kostenstruktur nicht mit CH vergleichen, bei Expat nicht bei Familie 'sparen' (wenn Assignment länger als ein Jahr)
- Chinesischer Manager bei gleicher Qualifikation verdient mehr als westlicher Expat, Löhne zT wesentlich höher als in der Schweiz
- Chinesisches Neujahrsfest sehr wichtig
- Uebersetzung chinesisch-englisch häufig nicht korrekt, politisch motiviert

# Make or Buy in China

## Kapital

- Finanzierungsrichtlinien gelten auch in China, Fixed Assets soll durch Eigenkapital finanziert werden
- Lokale Kreditnahme einfach möglich, zu vernünftigen Bedingungen, bedingt Garantie des Stammhauses
- Injektion ausländisches Kapital einfach
- Repatriation ausländisches Kapital immer noch komplex (zB Royalty-Verträge mit Stammhaus häufig nicht wie gewünscht, Dividendenzahlungen teuer)

# Make or Buy in China

## Buy

- Wettbewerbsfähige Lieferanten für praktisch alle Produkte vorhanden
- Verträge haben nur Charakter einer 'Guideline', werden nicht als verbindlich betrachtet
- Qualitätskontrollmechanismus der Lieferung aufwendig, da Qualität von Lieferung zu Lieferung 'abnimmt'
- Klares Management-Verständnis wie Corporate Governance Richtlinien in der Praxis gelebt werden sollen
- Outsourcing von Einkauf in China relativ problemlos möglich, relativ viele Anbieter (unterschiedliches Qualitätsniveau)

# In summary

- Der grosse Challenge der Globalisierung sind die kulturellen Unterschiede; das Denken in CH und CN ist grundsätzlich unterschiedlich – kulturelle Erfahrung der Entscheidungsträger ist sehr relevant
- Standortentscheidungen (zB China) betriebswirtschaftlich, nicht emotional treffen
- Entscheidung soll auf aktuellen Marktknowhow basieren, der Marktrealität und nicht dem Wunschdenken – accepts the brutal facts!
- China ist ein Markt wie jeder andere, mit Chinesischen Eigenheiten, vorbei sind die Zeiten wo China billig produziert und der Westen konsumiert

# China und der ambitionöse ETH Absolvent

- Globalisierung ist Faktum
- China ist nicht ein 'developing country'
- China als Weltmacht bestimmt die nächsten Jahre politisch wie wirtschaftlich massiv mit
- Die Bedeutung des westlichen Expats in China nimmt ab, sehr gut ausgebildete junge Chinesen sind direkte Konkurrenz
- Dinner im Marriott Hotel in Shanghai gilt nicht als China-Erfahrung
  
- Die Schweiz und die ETH geniessen in China einen excellenten Ruf
- Der Bedarf an Innovation und technischem sowie betrieblichem Knowhow auf hohem Niveau ist enorm
- Wissen muss man Umsetzen können; in der Anwendung nur effektiv in Kombination mit 'emotionaler Intelligenz'