

OUTSOURCING
MAKE or BUY

Inhalt

- Referent, zur Person
- Make or Buy als Element der Unternehmensstrategie
- China; gestern/heute/morgen
- Praxisbeispiele
 - China / multinationaler Chemiekonzern / Automotive
 - China / Chemie-Mittelständler / Oil & Gas
 - Make or Buy in China
- Fragen / Diskussion

Markus Burri



- Seit 2013, Inhaber Go China Management Services AG, Zurich & Hongkong
- Vergangene 20 Jahre, Global Executive Management im Chemiegeschäft, inkl.
 - BASF Hong Kong, Asienverantwortung Automotive Coatings
 - Hempel Hong Kong, Asienverantwortung (Oil&Gas, Power, Marine)
 - BASF Europe, Divisionale Verantwortung Südeuropa
 - Degussa (Evonik Industries), Turnaround USA, Construction Materials
 - Degussa (Evonik Industries), Start up Indochina
 - Various BOD Positionen, inkl Chairman Chinese-Deutsches JV in Shanghai

Outsourcing / Make or Buy

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

➤ Teil der Unternehmensstrategie

«**Make or Buy**» oder «**China vs Polen**»

sind keine unternehmerische Ziele,

die **Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit** ist

Outsourcing / Make or Buy

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

➤ Orientieren 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 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

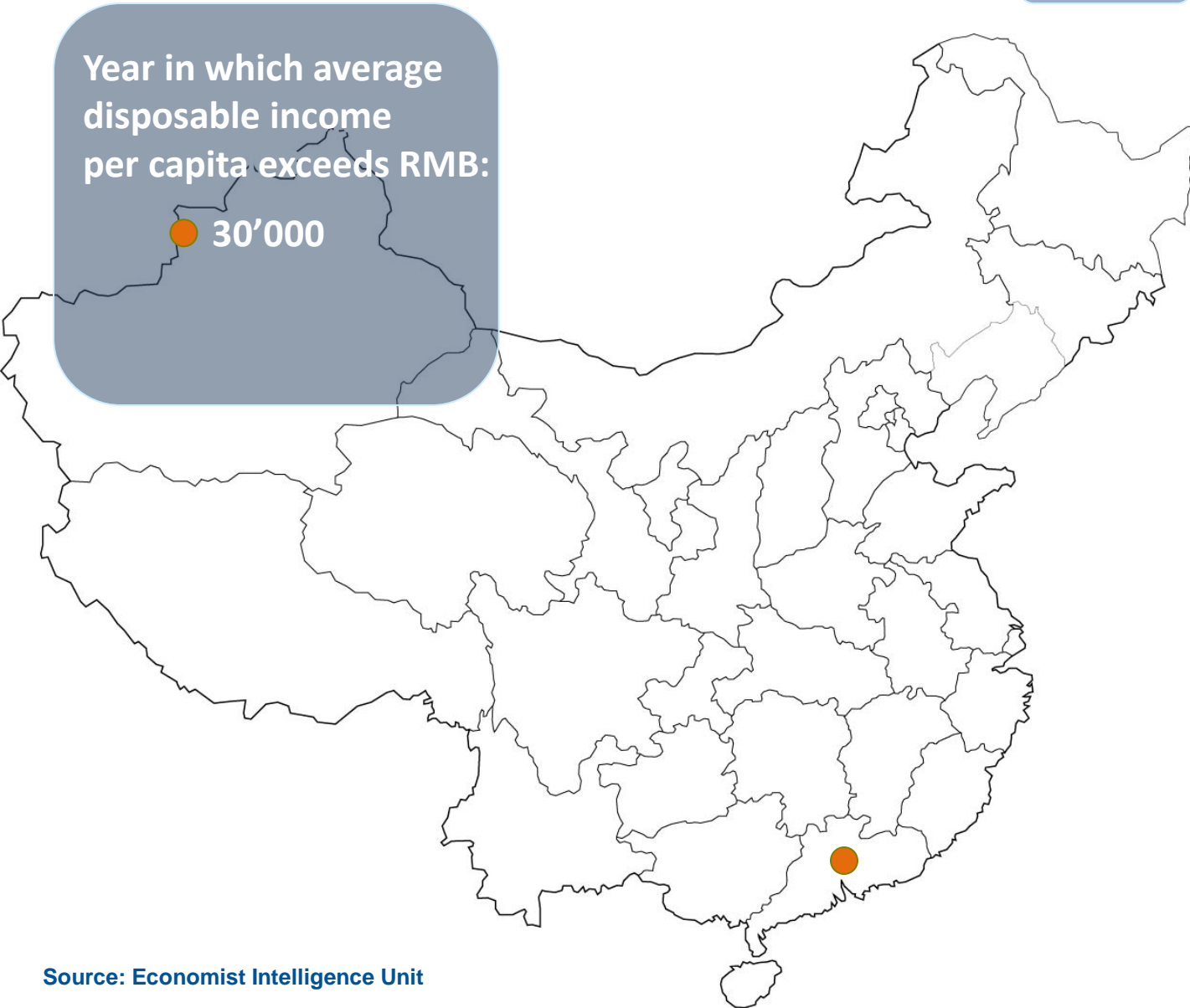
China's urban virtuous cycle

2009

Donguan

Year in which average
disposable income
per capita exceeds RMB:

● 30'000



Wealth and development

China's urban virtuous cycle

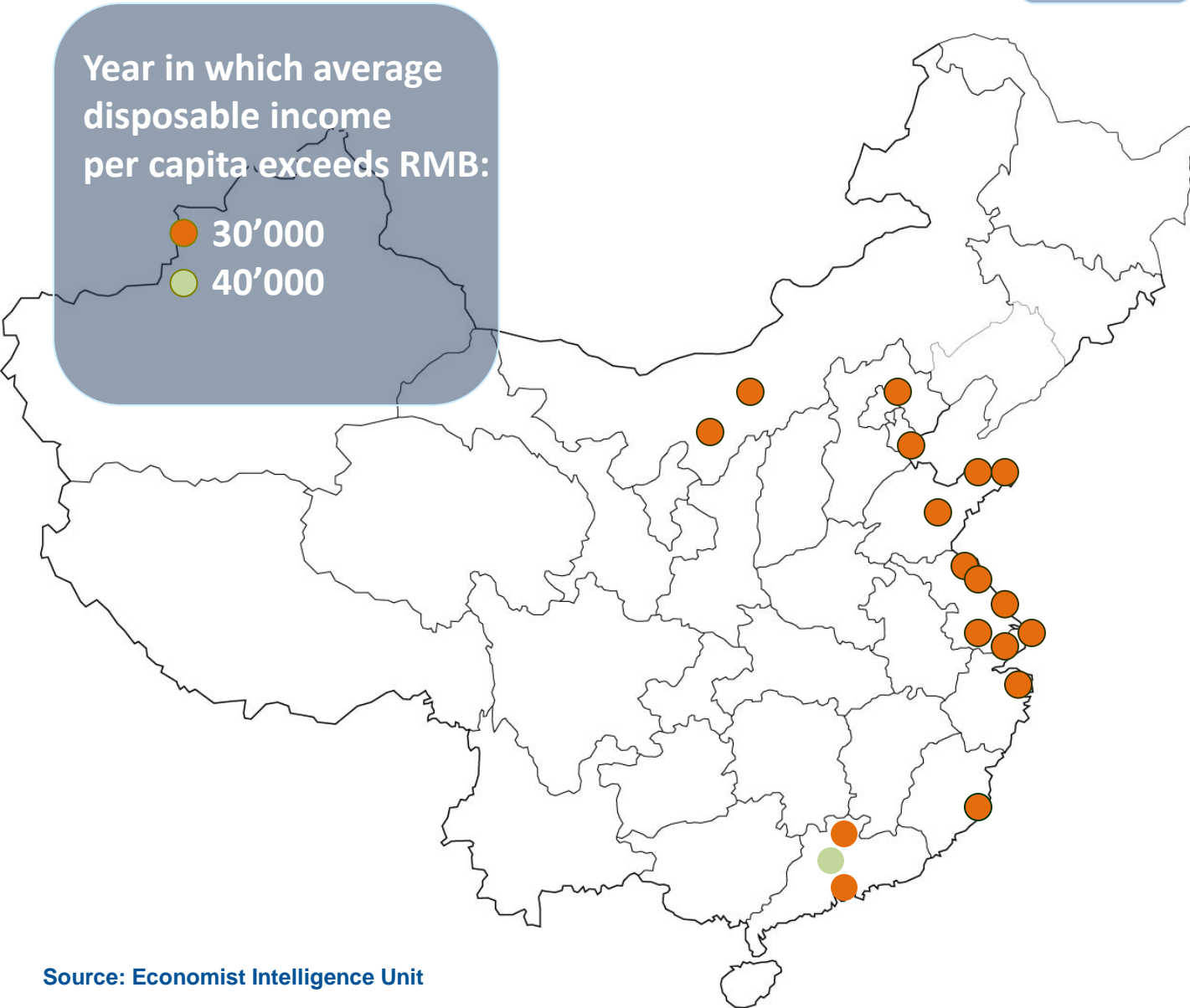
2012

Year in which average disposable income per capita exceeds RMB:

● 30'000

● 40'000

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



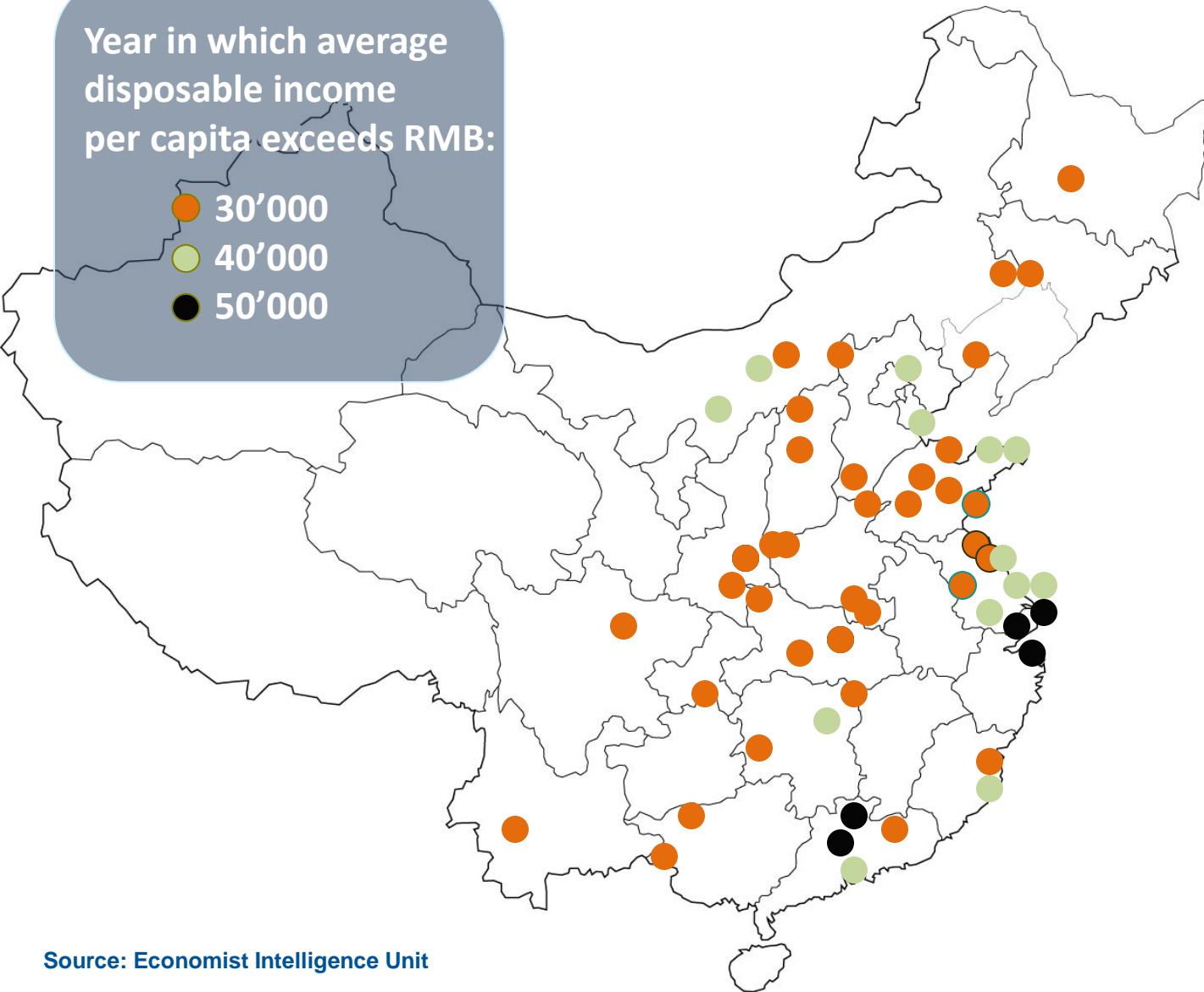
Wealth and development

China's urban virtuous cycle

2015

Year in which average disposable income per capita exceeds RMB:

- 30'000
- 40'000
- 50'000

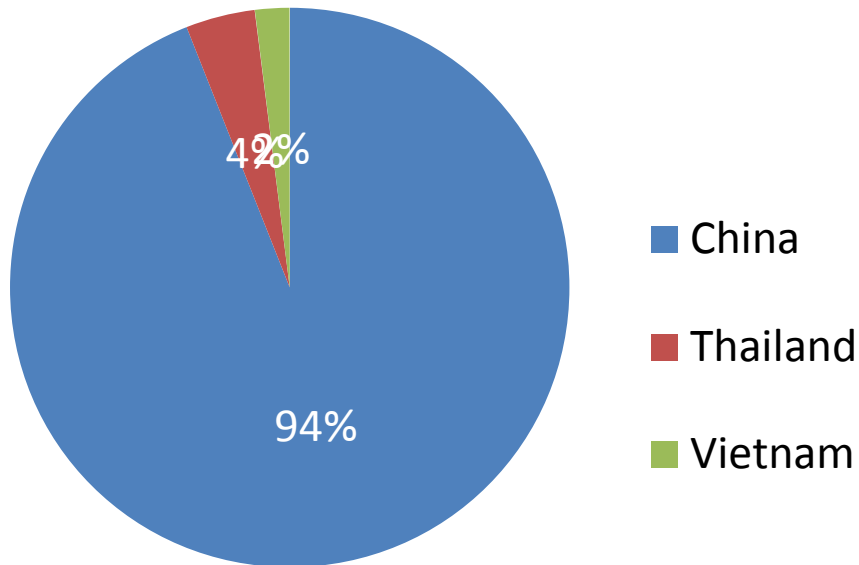


- Dongguan
- Hangzhou
- Guangzhou
- Ningbo
- Shanghai
- Suzhou
- Shenzhen
- Beijing
- Jinan
- Nanjing
- Wuxi
- Xiamen
- Baotou
- Hohhot
- Qingdao
- Taizhou
- Tianjin
- Yantai
- Changsha
- Dongying
- Maanshan
- Wuhan
- Xi'an
- Yangzhou
- Zhongshan
- Zibo
- Fuzhou
- Langfan
- Harbin
- Hefei
- Jining
- 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

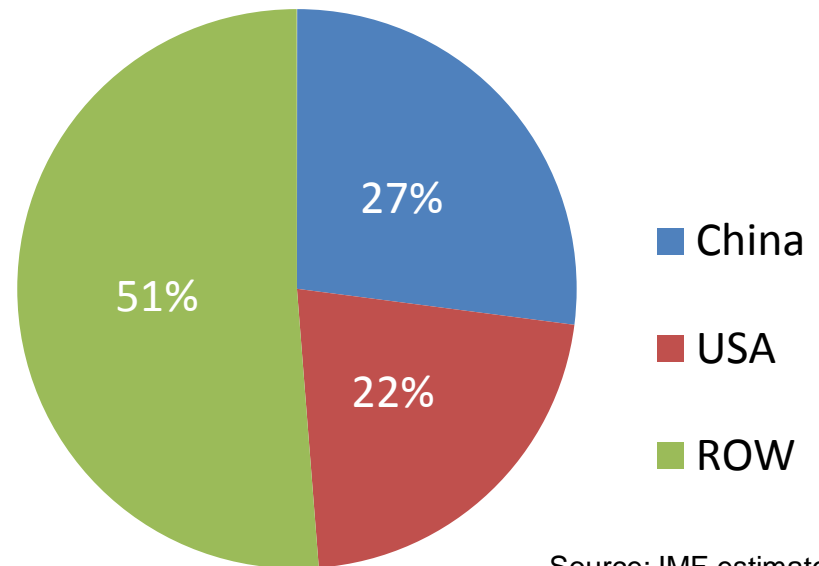
China gestern / heute / morgen

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

GNP



World Growth 2013-2018



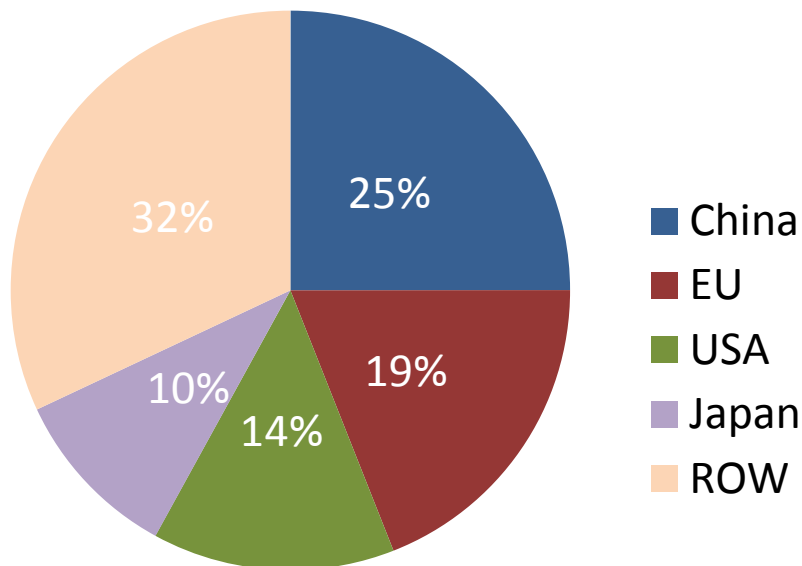
Source: IMF estimates

Beispiel

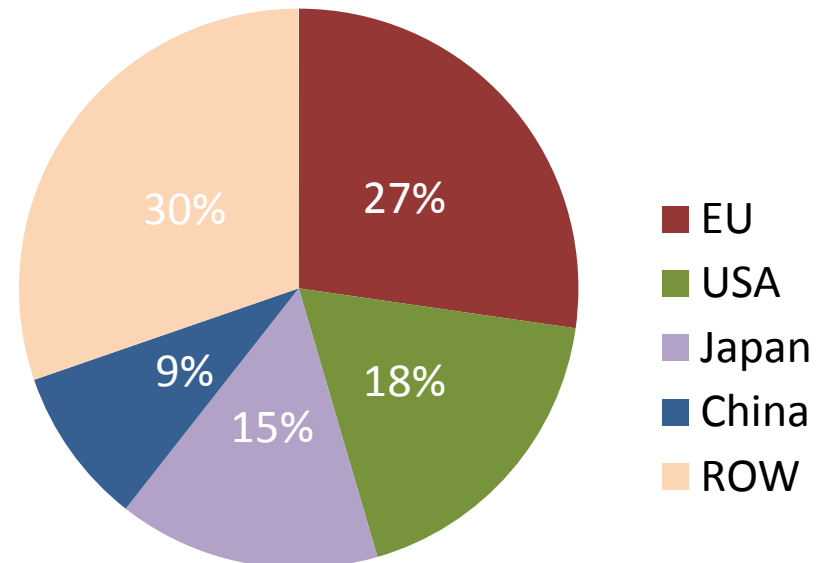
Automotive Coatings China

- multinationalaler Chemiekonzern
 - Automotive Verkauf ca EUR15bn (Coatings, Plastics, Polyurethane Catalysators, Liquids)

Car production 2014



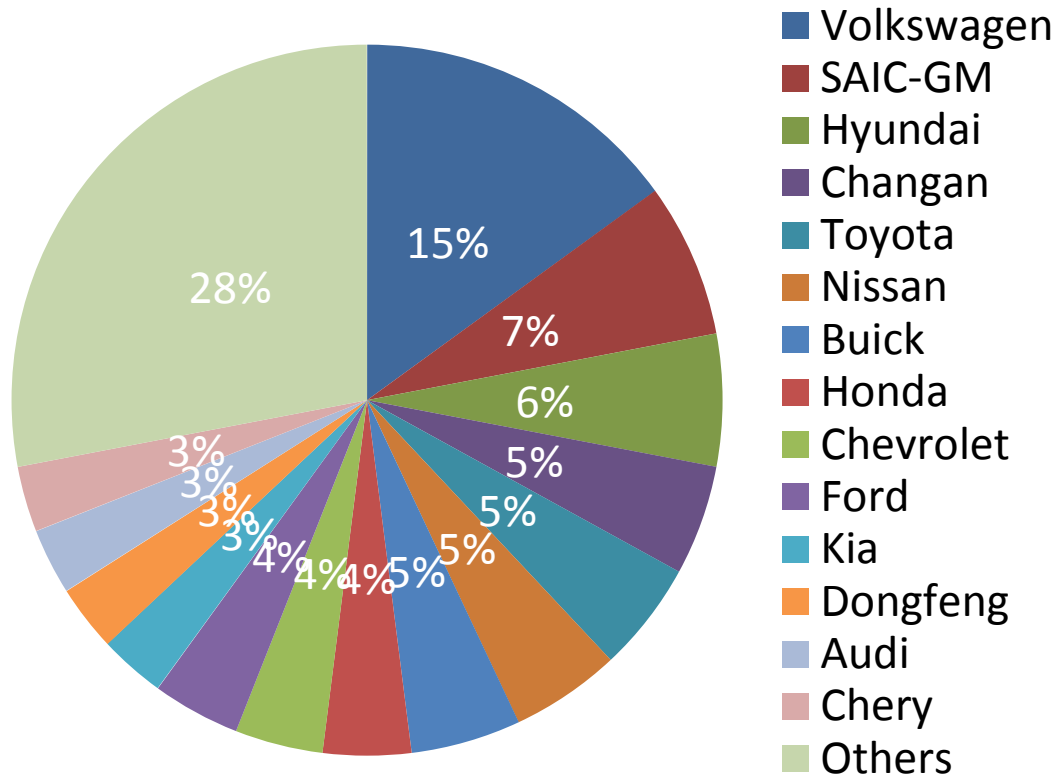
Car production 2008



Beispiel

Automotive Coatings China

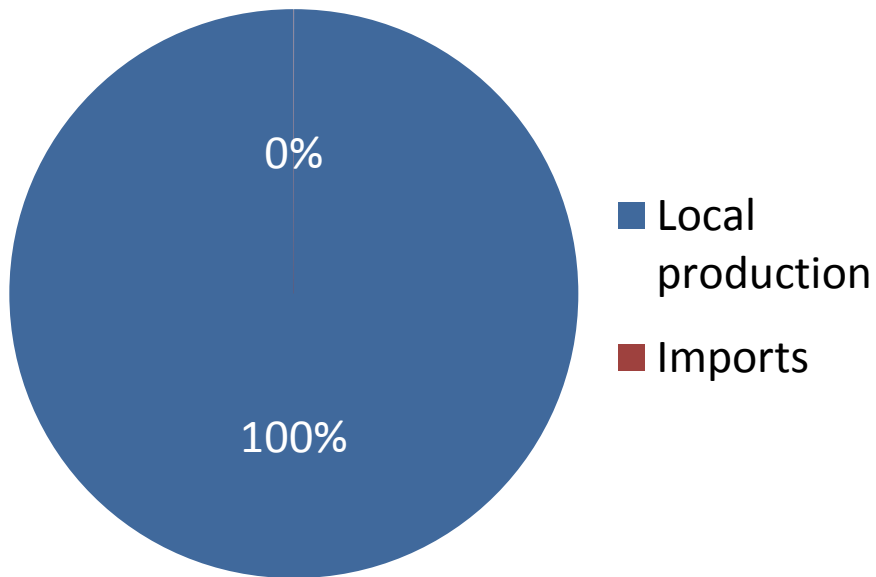
Brands 2014 - 19'700'000 cars delivered



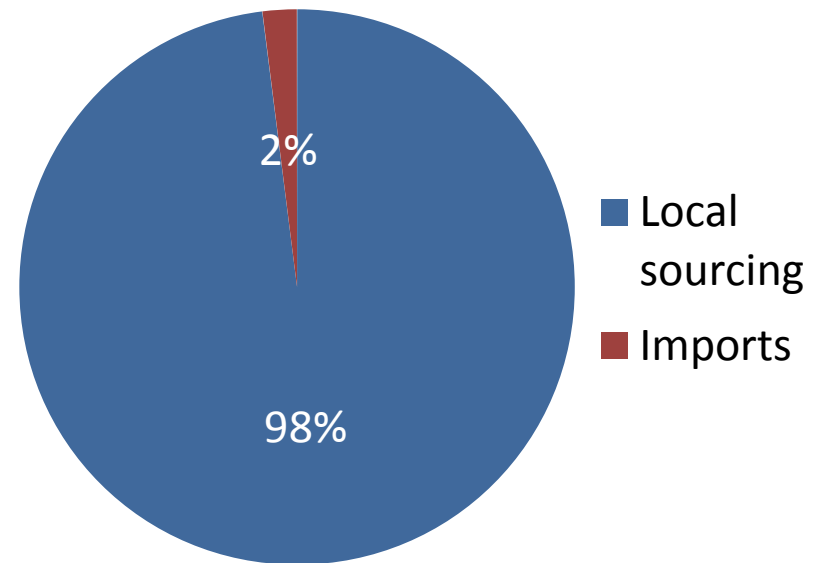
Beispiel

Automotive Coatings China

Local production vs imports
Finished product



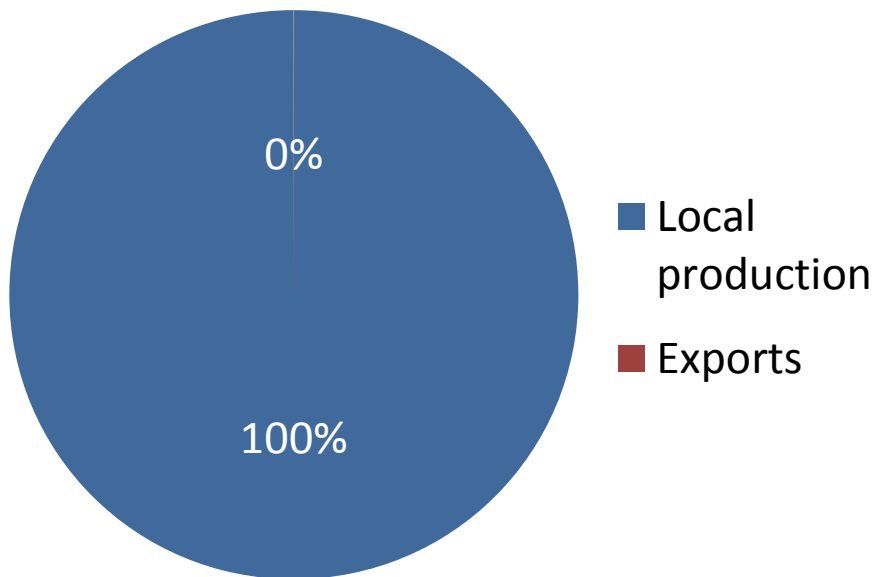
Local sourcing vs imports
Raw materials



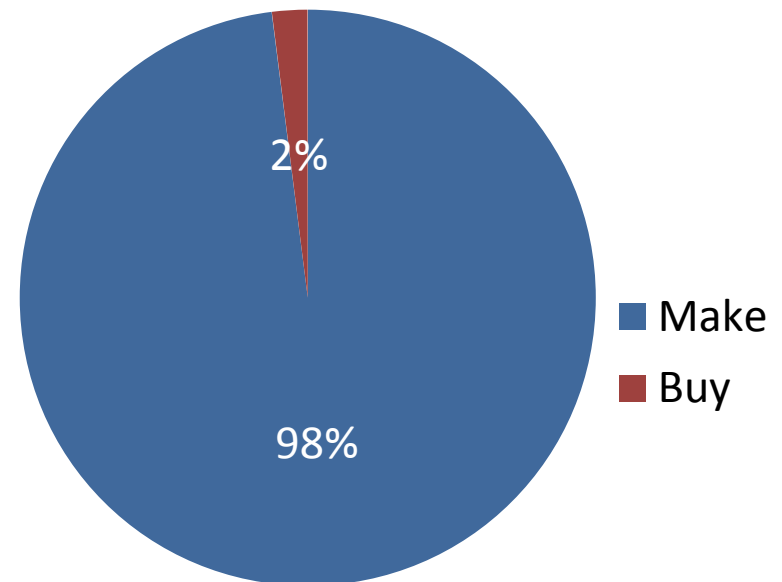
Beispiel

Automotive Coatings China

Local sourcing
for local vs foreign production
Raw materials



Make or Buy



Beispiel

multinationaler Chemiekonzern, alle Sparten

- 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

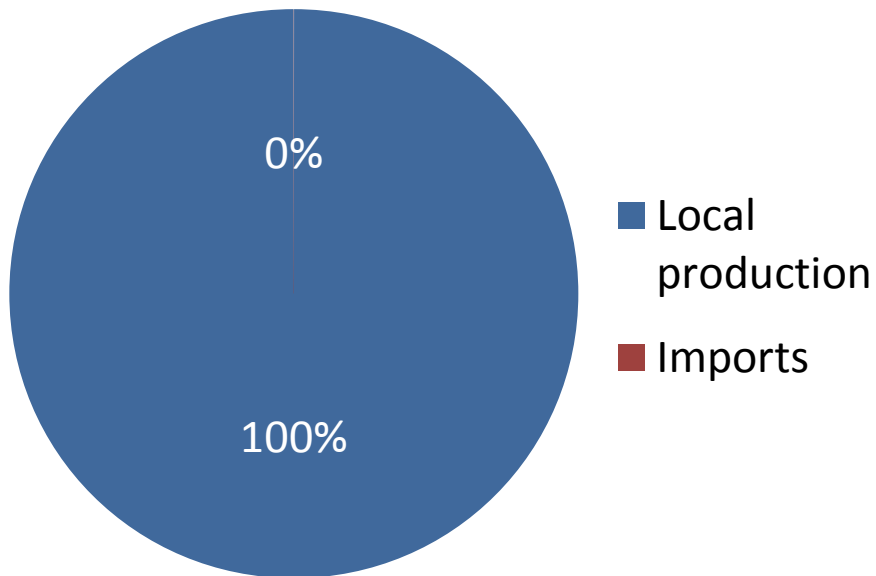
Mittelständler - Oil & Gas China

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

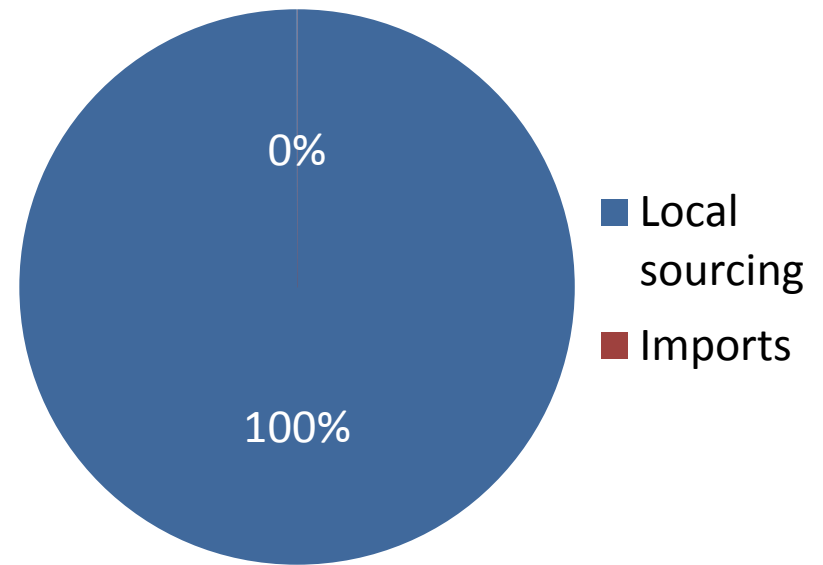
Beispiel

Mittelständer - Oil & Gas China

Local production vs imports
Finished product



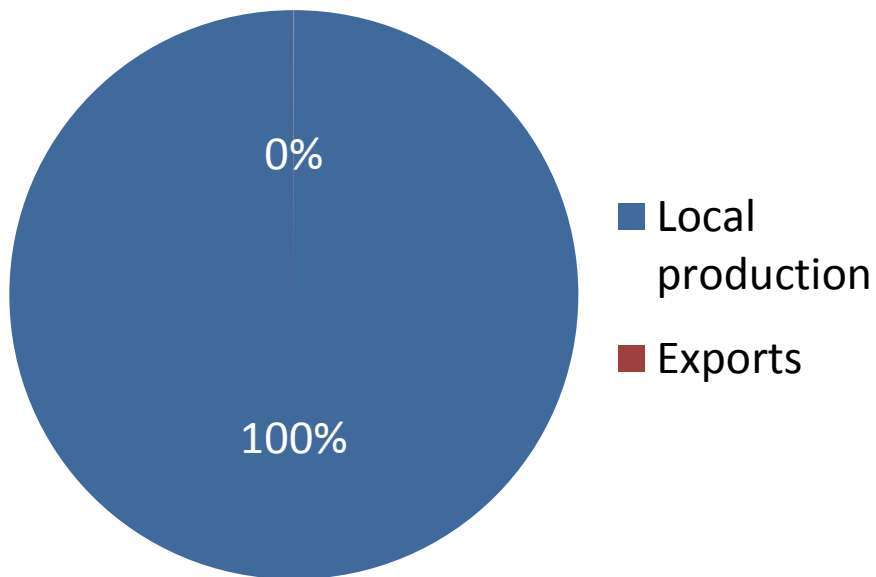
Local sourcing vs imports
Raw materials



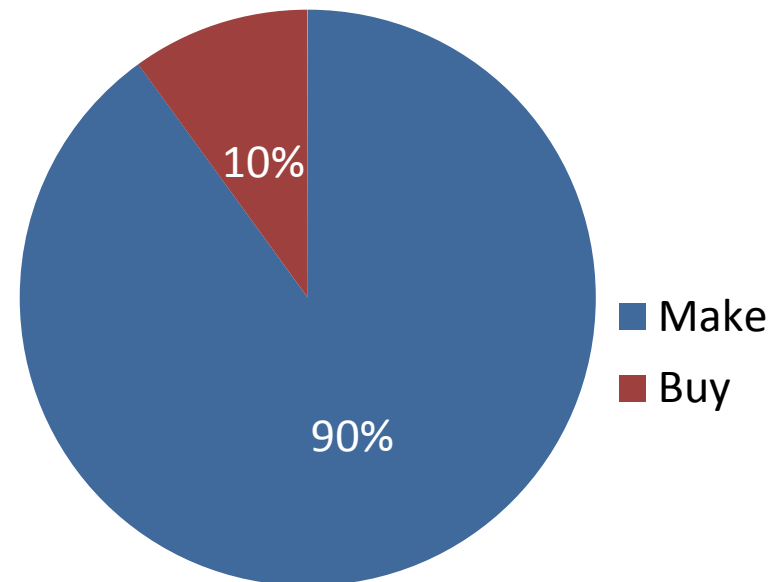
Beispiel

Mittelständer - 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 internem und externen Anbietern

Beispiel

Entscheidungsfindung

- **Beide Organisationen**
 - Strategie dem Einkauf übergeordnet
 - Strategie definiert Unternehmensziele (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
 - Fabrikation
 - Personal
 - Kapital

Make in China

Fabrikation

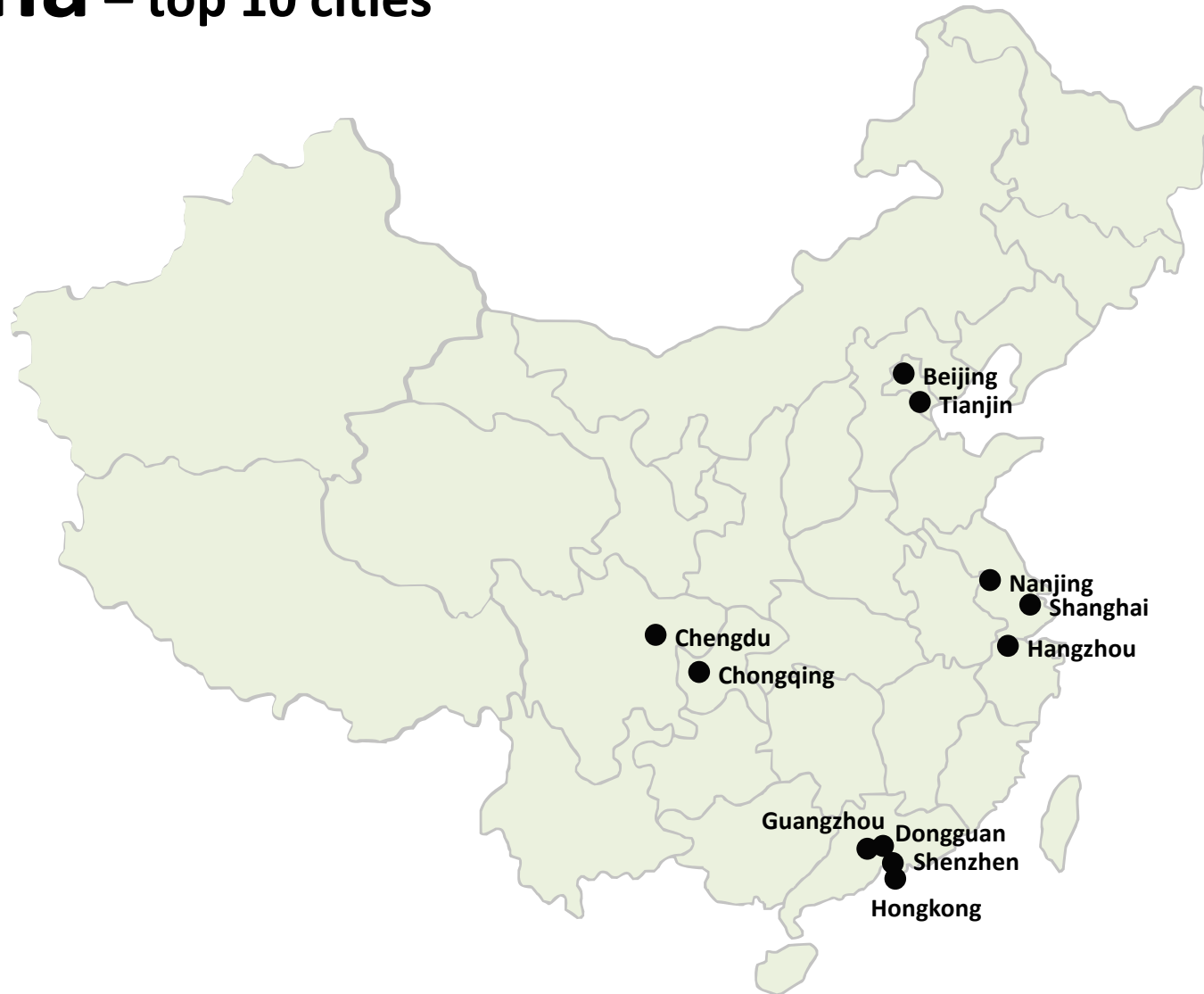
- Standort
 - Industriepark
 - Einfach verfügbar, sehr viel Angebot
 - Alle Qualitätsansprüche an Infra (z.B. Power-backup) verfügbar
 - (ausserhalb von Industriepark mit Enteignungen rechnen)
 - Geographie
 - Lieferantenstandort (in Shanghai und Guangdong praktisch lückenlos vorhanden, westwärts problematisch)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

Make in China

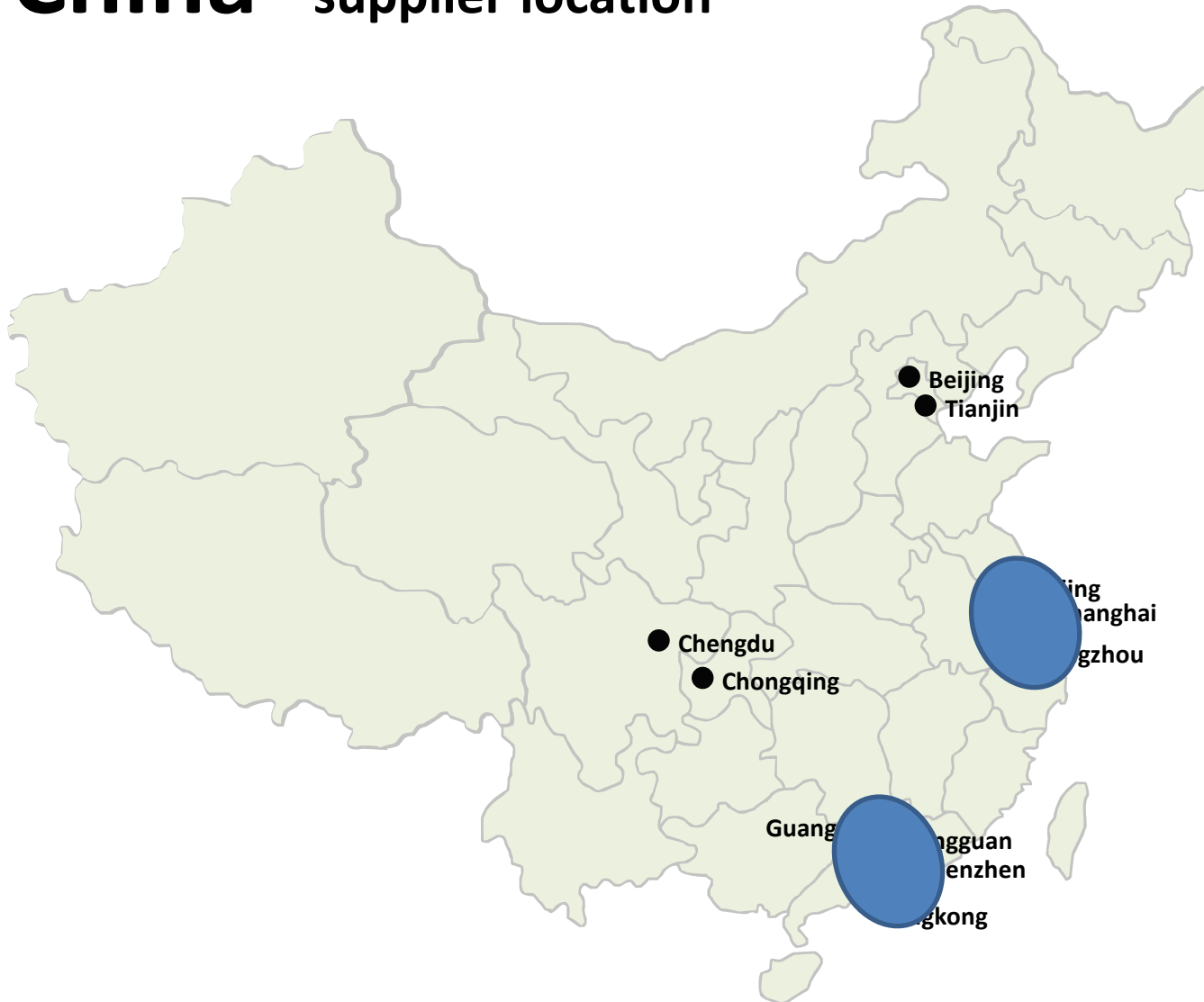
Fabrikation

- 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

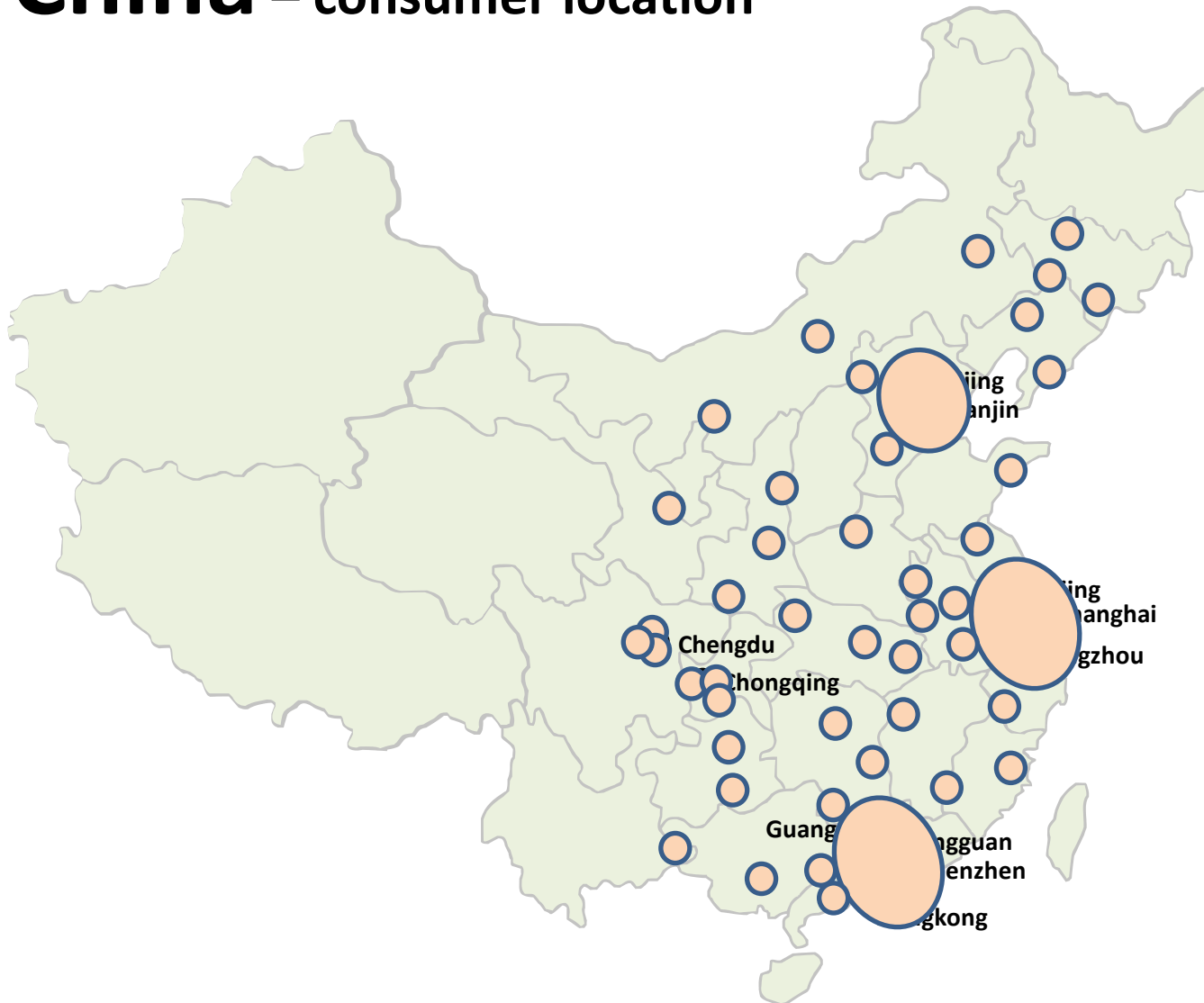


China – supplier location



gestern

China – consumer location



morgen

Make 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 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 chinesisches-englisch häufig nicht korrekt, politisch motiviert

Make 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
- Make or Buy Entscheidung 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 und betrieblichem Knowhow auf hohem Niveau ist enorm
- Assignment mehr als 1 Jahr ohne Familie 'gefährlich'