

Logistikmarkt in China: all-inclusive?

*Studie zur Lage der
Logistikaktivitäten von
Automobil-, Handels- und
Konsumgüter-, Chemie-,
Maschinen- und Bau- und
Anlagenbauunternehmen*



Logistikmarkt in China: all-inclusive?

*Studie zur Lage der
Logistikaktivitäten von
Automobil-, Handels- und
Konsumgüter-, Chemie-,
Maschinen- und Bau- und
Anlagenbauunternehmen*

Logistikmarkt in China: all-inclusive?

Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main

Studienkonzeption, Redaktionsleitung
Dipl.-Ing. Christina Ryser

Konzeption und Auswertung der Befragung
Dr. Yvonne Fritsche-Sterr

Durchführung der Befragung
TNS Emnid, Bielefeld

Druck
Kohlhammer und Wallishauser GmbH, Hechingen

Die Ergebnisse der Studie und Expertenbeiträge sind als Hinweis für unsere Mandanten bestimmt. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die angegebenen Quellen und die Unterstützung der in dieser Publikation genannten Ansprechpartner zurück. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Vorwort

China ist längst nicht mehr die unterentwickelte Manufaktur der Vergangenheit. China ist heute spannender denn je und legt mittlerweile einen deutlichen Fokus auf den Ausbau des Logistiksektors. Im August dieses Jahres hat der chinesische Staatsrat neue Richtlinien für eine nachhaltige Entwicklung des Logistiksektors in China erlassen. Neben verstärkter Unterstützung, erhöhten Investitionen in den Sektor und einer Umverteilung der logistischen Ressourcen sichert der Staatsrat vor allem auch Erleichterungen der Steuerlast von Logistikunternehmen zu.¹ In der anhaltenden Entwicklungsphase gilt es, die wachsenden Potenziale der Volkswirtschaft zu erkennen, um mit diesem Markt zu wachsen. Aus diesem Grund widmet sich die PwC-Studie *Logistikmarkt in China: all-inclusive?* den aktuellen Standortqualitäten Chinas.

Dazu wurden Kunden von Logistikdienstleistern aus der Automobil-, Handels- und Konsumgüter-, Chemie-, Maschinenbau- und Bau- und Anlagenbauindustrie zu ihrer Lieferkette und ihren Logistikdienstleistern befragt. Mit dem ermittelten Meinungsbild und den Expertenkommentaren wollen wir Logistiker und ihre Kunden in China dabei unterstützen, eine strategisch wichtige Marktposition in diesem Land zu finden. Die Studie zeigt das Potenzial für einen Einstieg oder für den Ausbau vorhandener Aktivitäten. Die Befragung der in China aktiven Unternehmen zeigt aber auch, dass bei der Zufriedenheit mit den beauftragten Logistikern in allen befragten Branchen Optimierungsbedarf besteht. Diese Kundeneinschätzung betrifft alle Logistikdienstleistungen gleichermaßen. Viele Handel treibende und viele produzierende Unternehmen in China sind bei der Vergabe von internen Prozessen an externe Dienstleister noch sehr zurückhaltend. Sie nutzen die Chancen der Kontraktlogistik noch zu wenig.

Logistik ist heute viel mehr als Umschlag, Transport und Lagerung. Logistikdienstleister haben längst intelligente Lösungen für die gesamte Supply Chain parat. Damit sind sie in der Lage, Produktion, Distribution, Veredelung und sonstige Nebenleistungen der arbeitsteiligen Prozesse effektiv zu gestalten. Die Unternehmen erwarten heute einen Dienstleister mit hoher Technologiekompetenz, und das gibt branchenerfahrenen Logistikern die Chance, ihre China-Aktivitäten auszubauen. Ich wünsche Ihnen eine interessante und aufschlussreiche Lektüre und viel Erfolg bei Ihren Aktivitäten im Reich der Mitte.

Düsseldorf, Oktober 2011

Klaus-Dieter Ruske

Global Industry Leader

Transportation & Logistics

¹ ChinaDaily, vom 19.08.2011, im Internet unter: http://www.chinadaily.com.cn/china/2011-08/19/content_13154636.htm

Inhaltsverzeichnis

A Zusammenfassung	8
B China: Logistikprozesse.....	10
C 250 Verlager: Wo die Reise hingehet	12
1 „Wir sind dann mal weg“ ist out.....	12
2 Gute und schlechte Noten für Logistiker	15
3 Kontraktlogistik: „Viel Potenzial – jedoch wenig geprüft“	22
4 Umweltschutz: „Regularien und Kunden sind die Treiber“	26
5 Wirtschaftskriminalität: Plagiate sind ein Problem	30
D Experten: Ausblick mit Weitblick.....	33
1 Logistiker haben noch viel zu tun in China.....	33
2 Wachstumsmarkt China für die industrielle Produktion.....	38
3 Automobilproduktion – Chinas Wachstum braucht stabile Logistik- und Transportstrukturen	42
4 Handel und Konsumgüterindustrie: der lange Weg vom Einkaufszentrum zum Absatzmarkt China.....	47
5 China Business Group – Experten kennen sich aus	51
E Methodik	55
1 Vorgehensweise	55
2 Unternehmensstichprobe	56
F Ihre Ansprechpartner	58

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Struktur der chinesischen Einfuhr	10
Abb. 2	Struktur der chinesischen Ausfuhr	11
Abb. 3	In China realisierte Teile der Wertschöpfungskette	12
Abb. 4	Regionen in China, in denen die Unternehmen aktiv sind	13
Abb. 5	Planung von Standortverlagerungen.....	14
Abb. 6	Entwicklungsstand der Logistikanbieter in China.....	16
Abb. 7	Entwicklungsstand im Bereich Sicherheitsstandards.....	16
Abb. 8	Entwicklungsstand im Bereich Mitarbeiterqualifikation	17
Abb. 9	Ausreichend qualifiziertes Personalangebot in China	18
Abb. 10	Interne vs. externe Abwicklung logistischer Prozesse.....	18
Abb. 11	Gründe für die interne Abwicklung der Verzollung	19
Abb. 12	Zufriedenheit mit dem Zolldienstleister	20
Abb. 13	Zufriedenheit mit den Transporteuren.....	20
Abb. 14	Zufriedenheit mit den Lageristen.....	20
Abb. 15	Zufriedenheit mit der Überwachung der Supply Chain	21
Abb. 16	Auswahlkriterien für die Wahl eines Logistikanbieters	21
Abb. 17	Auftragsvergabe an Kontraktlogistiker gegliedert nach Branchen	22
Abb. 18	Vergabe an Kontraktlogistiker.....	23
Abb. 19	Potenzial für Kontraktdienstleister.....	25
Abb. 20	Umweltschutzmaßnahmen der Unternehmen in China	26
Abb. 21	Erwartungen von mehr Umweltschutz nach Branchen	28
Abb. 22	Primäre Motivation für mehr Nachhaltigkeit.....	29
Abb. 23	Erfahrungen mit Wirtschaftskriminalität	31
Abb. 24	Chinas Produktionsentwicklung	43
Abb. 25	Chinas Automotive Cluster und Produktionsumfänge	45
Abb. 26	Schutz geistigen Eigentums	46
Abb. 27	In China realisierte Teile der Wertschöpfungskette	47
Abb. 28	Entwicklungsstand der Logistikdienstleister in China.....	49
Abb. 29	Umweltschutzmaßnahmen in China	50
Abb. 30	Branchen der befragten Unternehmen	55
Abb. 31	Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter des Unternehmens	56
Abb. 32	Tätigkeitsbereich der Unternehmen.....	56
Abb. 33	Vorjahresumsatz des Unternehmens	57
Abb. 34	Anteil der China-Aktivitäten am Gesamtgeschäft	57

A Zusammenfassung

Die Anforderungen an die Supply Chain in China haben sich in den letzten Jahren erheblich verändert. Wer in diesem Geschäft bestehen will, muss qualitativ hochwertige Dienstleistungen anbieten, denn die Ansprüche der Kunden steigen stetig. Aber auch für Logistiker, die denken, den Einstieg verpasst zu haben, gibt es noch Chancen.

Die große Mehrheit steht zum Standort China

Die Handelsströme zwischen China und den Unternehmen mit Sitz in Deutschland sind für Logistiker auch in Zukunft ein wichtiger Faktor. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass China als Absatzmarkt zunehmend an Bedeutung gewinnt. Der Standort China ist heute nicht nur durch Kosteneinsparziele geprägt, sondern wird von den Unternehmen als strategisches Standbein betrachtet. Die Unternehmen sind immer noch überwiegend in den Küstenregionen aktiv. Die Umfrage zeigt deutlich, dass sie dort auch bleiben wollen.

Schlechte Noten für Logistiker

Die Frage, wie sie den Entwicklungsstand der Logistikanbieter auf dem chinesischen Markt einschätzen, beantworteten die Logistik- beziehungsweise Einkaufsleiter der befragten Unternehmen sehr zurückhaltend. Beim Qualitätsmanagement, der Mitarbeiterqualifikation, Just-in-time-Lieferungen und Sicherheitsstandards schätzen weniger als 20 Prozent den Entwicklungsstand als „hoch“ ein. Lediglich die Sendungsverfolgung erhielt von jedem vierten Befragten gute Noten.

Qualifiziertes Personal leicht zu finden?

Die Frage, ob sie ausreichend qualifiziertes Logistikpersonal in China finden, bejahten 64 Prozent aller Befragten. In der Automobilbranche gaben das sogar 80 Prozent an. Dieses Ergebnis ist überraschend, denn aktuelle Veröffentlichungen attestieren auch China einen sich abzeichnenden Arbeitskräftemangel.

Preis ist nicht entscheidend

Bei der Auswahl eines Logistikdienstleisters spielt Zuverlässigkeit für die befragten Unternehmen eine entscheidende Rolle. Pünktlichkeit, Flexibilität, ausreichende Kapazitäten und Qualitätsmanagement sind die vier wichtigsten Kriterien bei der Auftragsvergabe. Erst an fünfter Stelle rangiert der Preis. Wenngleich Umweltschutz und andere Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens nicht zu den wichtigsten Kriterien bei der Auswahl eines Logistikers zählen, so messen immerhin 40 Prozent der Befragten diesem Aspekt eine hohe Bedeutung bei.

Qualitätsansprüche bremsen Outsourcing

Die befragten Unternehmen haben ihre logistischen Aufgaben teils unternehmensintern, teils extern organisiert. Die Mehrheit der Unternehmen betreibt die Lagerhaltung in eigener Regie. Die Verzollung wird extern vergeben, hier mit einer Präferenz für chinesische Anbieter. Die Überwachung der Supply Chain übernehmen die Unternehmen größtenteils selbst. Als Gründe für den Verzicht auf die Auslagerung der Logistikaufgaben wurden Qualitätsanforderungen, Flexibilitätsanforderungen, Sicherheitsaspekte und Kosten genannt.

Gute Noten für Logistiker

Die Unternehmen sind mit der Bewältigung der klassischen Logistikaufgaben durch die Dienstleister im Großen und Ganzen zufrieden. Bei der Transportabwicklung und der Verzollung gibt über die Hälfte eine große Zufriedenheit an. Die Erfüllung der Aufgaben zur Überwachung der Lieferkette stimmt die Unternehmen weniger positiv.

Kontraktlogistik erst am Anfang

Aufträge an Kontraktlogistiker vergibt in China nur ein Viertel der befragten Unternehmen. Als häufigste in Anspruch genommene Zusatzdienstleistung geben die Unternehmen die Verpackung von Waren an. Nach Beschaffung und Wertstoffrecycling folgt an vierter Stelle die Konfektionierung. Mit der Produktion und der Montage sowie mit dem Beschwerdemanagement werden Kontraktlogistiker selten beauftragt. Ein Nein zur Kontraktlogistik wird in erster Linie mit der eigenen Effizienz begründet. Ganze 42 Prozent gaben an, dass sie die Auslagerung bestimmter Teilbereiche an Kontraktlogistiker noch gar nicht geprüft haben.

Retourenmanagement und Qualitätskontrolle haben Potenzial

Auf die Frage, wie sie die Möglichkeit sehen, bestimmte Dienstleistungen auszulagern, erklärten rund 40 Prozent, dass das Retourenmanagement und die Qualitätskontrolle dafür Potenzial hätten. Rund ein Drittel kann sich Leistungen im Rahmen des Beschaffungsmanagements oder der Reklamationsbearbeitung bei qualifizierten Anbietern vorstellen. Überraschenderweise können sich immerhin zwölf Prozent sogar vorstellen, einen Kernbereich wie die Sales-Planung an Kontraktlogistiker auszulagern.

Wenig Umweltschutzmaßnahmen geplant

Maßnahmen zum Umweltschutz im Logistikbereich in China wurden von den befragten Unternehmen bisher verhalten umgesetzt und sind zurzeit auch nicht übermäßig geplant. Am ehesten wurden Aktivitäten im Bereich Recycling, Routenoptimierung und Wechsel auf andere Verkehrsträger gestartet. Die CO₂-Bilanzierung für die Logistikkette in China ist zurzeit noch sehr wenig verbreitet. Nicht einmal jedes zehnte befragte Unternehmen bezieht die Prozesse in China bei der Ermittlung des CO₂-Ausstoßes mit ein.

Staatliche Auflagen werden erwartet

Dennoch geht die Mehrheit der Unternehmen davon aus, dass sich die Umweltschutzaktivitäten der eigenen Branche in den nächsten zwei bis drei Jahren maßgeblich erhöhen werden. Als grundsätzliche Ursache für eine solche Entwicklung werden vor allem staatliche Umweltschutzanforderungen gesehen. An zweiter Stelle sehen die Befragten Kundenforderungen als wesentlichen Faktor.

Wirtschaftskriminalität ist weiterhin präsent

Nur 17 Prozent der befragten Entscheider rechnen damit, dass die Wirtschaftskriminalität mittelfristig eingedämmt werden kann. Produktpiraterie ist das brennendste Thema, 41 Prozent der Befragten wurden bisher mit diesem Delikt konfrontiert.

Die PwC-Studie *Logistikmarkt in China: all-inclusive?* basiert auf den Ergebnissen einer Telefonumfrage unter 250 Unternehmen. Diese Unternehmen rekrutieren sich zu je einem Fünftel aus den folgenden Branchen: Chemie, Maschinenbau, Bau und Großanlagenbau, Automobilindustrie, Handel und Konsumgüter. Die 250 Interviews wurden vom 26. Mai bis einschließlich 27. Juni 2011 von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut (TNS Emnid) geführt, das den Datenschutz garantiert und die Anonymität der Befragten sicherstellt.

B China: Logistikprozesse

Mit einem Exportvolumen von 1,2 Billionen US-Dollar hat China im Jahr 2009 Deutschland erstmals als Exportweltmeister abgelöst. 2010 ist das Volumen sogar nochmals um mehr als 30 Prozent auf 1,58 Billionen US-Dollar gestiegen. Und auch bei den Importen rangiert China hinter den USA auf dem zweiten Platz, noch vor Deutschland. Herausragend ist das überdurchschnittliche Wachstum der Importe Chinas von 38,7 Prozent (weltweiter Durchschnitt: 25,2 Prozent). Es steht also außer Frage, dass die heute bereits hohe Stellung des chinesischen Außenhandels für international agierende Unternehmen in Zukunft sogar noch an Bedeutung gewinnen wird. Bei einer Untergliederung nach einzelnen Warengruppen fällt auf, dass die Exporte eindeutig von verarbeiteten Waren, mit einem Anteil von 95 Prozent, dominiert werden. Die größten Gruppen stellen Maschinen und Fahrzeuge, elektronische Erzeugnisse und Bekleidung dar. Aufseiten der chinesischen Importe zeigen sich hohe Wachstumsraten bei den Einfuhren von Pkw (101,3 Prozent), Verpackungsmaschinen (90,8 Prozent), Berg-, Hoch- und Tiefbaumaschinen (69,6 Prozent), Textilmaschinen (65,3 Prozent) und von anorganischen Chemikalien (72,1 Prozent).² Zu den führenden Branchen gehören folglich der Handel und die Konsumgüterbranche, die Elektronikindustrie, die Maschinenbaubranche, die Bau- und Anlagenbauwirtschaft, die Chemiebranche sowie die Automobilbranche.

Abb. 1 Struktur der chinesischen Einfuhr
(in Mio. US-Dollar; Veränderung im Vergleich zum Vorjahr in %)

Warengruppe	2010	Veränd.
Insgesamt	1.394.829	38,7 %
Primärprodukte	432.556	49,3 %
Chemische Erzeugnisse	149.636	33,5 %
Eisen und Stahl	25.058	-5,4 %
Maschinen	124.864	39,8 %
Elektronische Erzeugnisse	277.705	29,9 %
Elektrotechnik	81.645	31,4 %
Straßenfahrzeuge	49.265	74,5 %

Quelle: Chinesische Zollstatistik; Berechnungen von Germany Trade & Invest

Sämtliche Handelsströme gilt es in Bewegung zu setzen. Diese tragende Rolle kommt der Transport- und Logistikbranche zu. Unabdingbar für einen effizienten Transport ist letztendlich eine funktionierende Infrastruktur. Sie soll in China zukünftig kontinuierlich verbessert werden. Der Ausbau und auch die anfallenden Kosten sind im aktuellen zwölften Fünfjahresplan der chinesischen Regierung

² Quelle: Germany Trade & Invest (2011): VR Chinas Außenhandel mit hohen Zuwachsraten, Artikel vom 23.02.2011 (Appendix A)

verankert. Im Jahr 2010 verfügte China bereits über 502 Flughäfen und belegte damit Rang 15 der Länder mit den meisten Flughäfen. Die Landwege weisen eine noch eindrucksvollere Statistik auf: Die Gesamtlänge des Schienennetzes betrug 77.834 km, damit belegte China Rang drei weltweit; die Gesamtlänge der ausgebauten Straßen mit 3.583.715 km im Jahr 2010 sogar Rang zwei der Länder mit den längsten Verkehrswegen. Unangefochtener Spitzenreiter ist China statistisch gesehen bei der Länge der Wasserwege, es existieren 110.000 km befahrbare Wasserstraßen.³ Die absolute Länge der Transportwege muss allerdings im Verhältnis zur Größe Chinas betrachtet werden. Auch sind nicht alle Verkehrswege in vollem Umfang für die freie Wirtschaft nutzbar. So gelten für die Schienenwege noch starke Beschränkungen, zum Beispiel dürfen auf ihnen vorwiegend nur Rohstoffe transportiert werden.⁴ Der von der Weltbank berechnete Logistics Performance Index, der die logistische Leistungsfähigkeit eines Landes wiedergibt, zeigt die Position Chinas aus einer anderen Sicht. Zwar ist Rang 27 im Verhältnis zu den Entwicklungsländern der beste Platz, China liegt damit aber deutlich hinter den großen Industrienationen und weit hinter den auf diesem Gebiet führenden drei Nationen Schweden, Singapur und Deutschland.⁵

Abb. 2 Struktur der chinesischen Ausfuhr
(in Mio. US-Dollar; Veränderung im Vergleich zum Vorjahr in %)

Warengruppe	2010	Veränd.
Insgesamt	1.577.932	31,3 %
Primärprodukte	81.717	29,5 %
Chemische Erzeugnisse	87.587	41,2 %
Textilien	76.882	28,5 %
Eisen und Stahl	39.567	67,2 %
Maschinen	117.133	28,3 %
Elektronische Erzeugnisse	448.539	26,4 %
Elektrotechnik	127.098	34,7 %
Straßenfahrzeuge	44.319	54,1 %
Bekleidung	129.830	36,3 %

Quelle: Chinesische Zollstatistik; Berechnungen von Germany Trade & Invest

³ Quelle: CIA – The World Factbook (2011), im Internet unter: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html> (Januar 2011)

⁴ Quelle: The China Greentech Initiative (2009): The China Greentech Report 2009

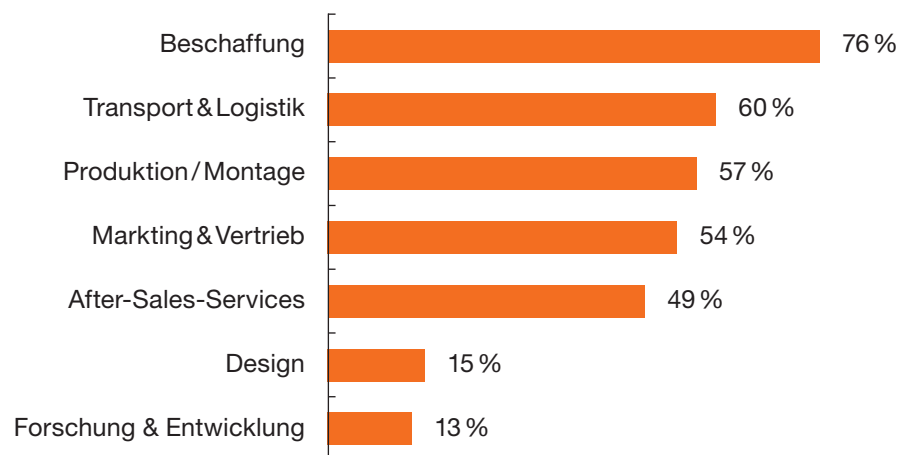
⁵ Quelle: World Bank (2011): Logistics Performance Index, im Internet unter: <http://www1.worldbank.org/PREM/LPI/tradesurvey/mode1b.asp> (Mai 2011)

C 250 Verlager: Wo die Reise hingeht

1 „Wir sind dann mal weg“ ist out

Der Anteil der in China tätigen Unternehmen aus Deutschland steigt rasant. China hat sich von der Rolle des reinen Beschaffungsmarktes längst emanzipiert. Produktion und Montage entwickeln sich kräftig, die Beschaffung ist aber immer noch das Maß aller Dinge. 76 Prozent der Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, beschaffen in China. Dementsprechend werden dort auch Transport-, Logistik- und Distributionsaufgaben angesiedelt. Die ausgelagerte Produktion zieht Marketing und Vertrieb mit. Design-, Forschungs- und Entwicklungsfunktionen spielen momentan in China eine noch sehr untergeordnete Rolle. Dies könnte sich ändern, wenn in Zukunft verstärkt für den asiatischen Markt produziert wird.

Abb. 3 In China realisierte Teile der Wertschöpfungskette



Die **Automobilbranche** ist mit 84 Prozent bei der Beschaffung Spitzenreiter und mit 36 Prozent bei After-Sales-Services das Schlusslicht der befragten Branchen. Produktion und Montage liegen in der Automobilbranche noch hinter der Handels- und Konsumgüterindustrie. Da China ein boomender Absatzmarkt für die Automobilbranche ist, werden diese Aktivitäten aber weiter wachsen. Die internationalen Automobilkonzerne bauen die Fertigungskapazitäten in China derzeit kontinuierlich aus.

Bau und Großanlagenbau sind sowohl in der Beschaffung als auch in der Produktion beziehungsweise Montage sowie in Forschung, Entwicklung und Design weniger in China engagiert als die anderen Branchen. Marketing und Vertrieb sowie After-Sales-Services nehmen hingegen in diesem Industriezweig Spitzenpositionen ein. Auch wenn im Branchenvergleich der Anteil der Aktivitäten in China gering ausfällt, so zeigt doch die gute Positionierung im Vertrieb, dass China als Absatzmarkt ernst genommen wird.

Bei Marketing und Vertrieb in China liegt der **Maschinenbau** vorn. Die Kunden der Branche sitzen zu einem großen Teil im asiatischen Raum und damit in einem heute bereits stark expandierenden Absatzmarkt. In Forschung und Entwicklung

sowie im Design ist der Maschinenbau hingegen am Ende der Skala zu finden. Gründe hierfür könnten im Schutz des geistigen Eigentums beziehungsweise in konkreten Erfahrungen mit Produktpiraterie liegen.

Der **Handel und die Konsumgüterbranche** haben den Schwerpunkt auf der Produktion von Waren in China; hier sind sie mit Abstand Spitzenreiter. Bei Marketing, After-Sales-Services und Distribution liegen sie hingegen auf dem letzten Platz. Fertige Erzeugnisse werden aus China in andere Länder exportiert, als Absatzmarkt hat China noch keine große Bedeutung. Das könnte sich aber bald ändern, denn die Angaben der Unternehmen dieser Branche in der Umfrage zum Thema Design weisen ihnen hier eine Vorreiterrolle zu. Handel und Konsumgüterunternehmen haben mit großem Abstand hier den Spitzenplatz erreicht.

Auf die Frage, in welchen Regionen in China ihr Unternehmen tätig sei, nennen die befragten 250 Unternehmen durchschnittlich drei der vorgegebenen sechs Regionen.

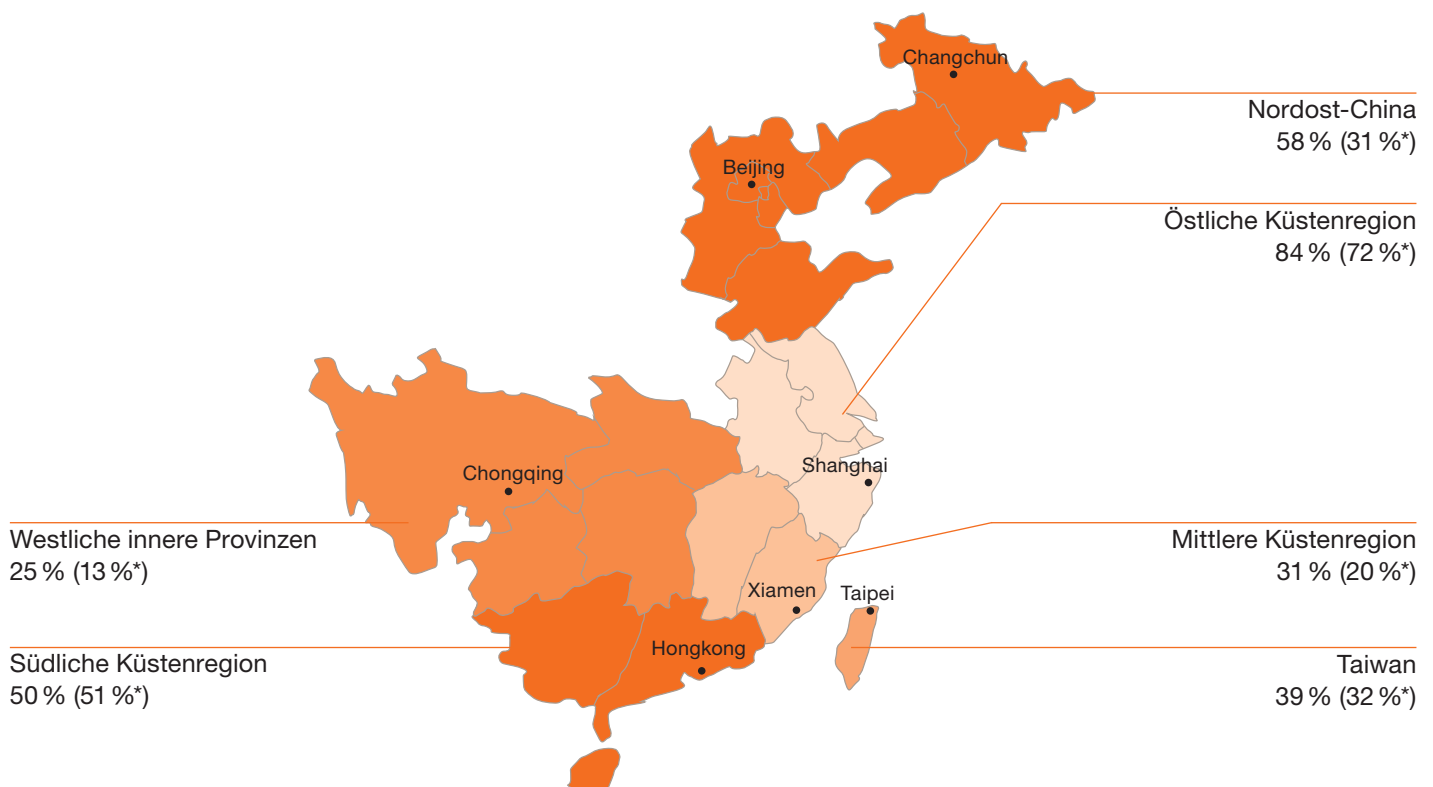
In der östlichen Küstenregion Chinas um das Jangtse-Delta und die Megastadt Shanghai sind die befragten Unternehmen am stärksten präsent. Bereits in der PwC- und BME-Studie aus dem Jahre 2008 waren hier 72 Prozent der befragten Unternehmen angesiedelt. Auch Nordost-China rund um Beijing und Changchun gehört zu den bevorzugten Regionen. Dort sowie in Taiwan sind vor allem kleinere Unternehmen mit weniger als 250 Millionen Euro Jahresumsatz tätig.

Der Handel und die Konsumgüterindustrie haben ihr Engagement über mehrere Regionen gestreut, während der Automobilsektor sich stärker konzentriert.

Sind rund um Shanghai
angesiedelt

84 %

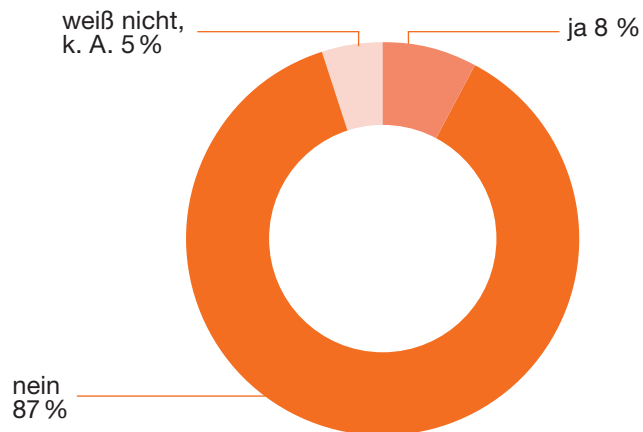
Abb. 4 Regionen in China, in denen die Unternehmen aktiv sind



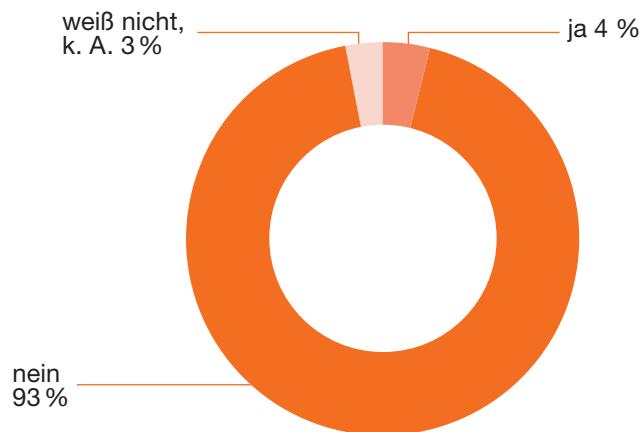
* Quelle: Beschaffungslogistik im China-Geschäft – Kosten – Prozesse – Strategien. Eine Studie von PwC in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), 2008

Offensichtlich sind die Unternehmen mit den gewählten Standorten mehr als zufrieden. Standortverlagerungen stehen momentan nicht auf der Tagesordnung. Dies ist ein klares Bekenntnis zum Standort China. Lediglich 19 an der Umfrage teilnehmende Vertreter der Unternehmen sehen hier in nächster Zeit Handlungsbedarf.

Abb. 5 Planung von Standortverlagerungen



Innerhalb Chinas



Aus China heraus

Sechs der 19 Unternehmen planen Verlagerungen in die östliche Küstenregion, fünf planen nach Nordost-China und vier weitere in die südliche Küstenregion zu wechseln. Ein Umzug in die westlichen inneren Provinzen kommt nur für zwei Unternehmen in Betracht. Bei beiden macht der Anteil der China-Aktivitäten am Gesamtgeschäft des Unternehmens mehr als 20 Prozent aus. Standortverlagerungen werden am ehesten von den Unternehmen in Erwägung gezogen, bei denen das Chinageschäft einen besonders hohen Anteil am weltweiten Gesamtgeschäft des Unternehmens einnimmt.

Die beiden wichtigsten Gründe für eine Verlagerung innerhalb Chinas sind Kosten-erwägungen („günstigere Kostenstruktur am neuen Standort“) und Kunden-bindungsaspekte („wir ziehen mit dem neuen Standort den Kunden hinterher“). Eine bessere Infrastruktur erwartet zudem jedes dritte Unternehmen am neuen Standort. „Qualifizierteres Personal“ und andere Gründe spielen demgegenüber eine weniger wichtige Rolle.

Eine Verlagerung aus China heraus wird praktisch so gut wie nicht geplant. Nur elf der 250 befragten Unternehmen sehen vor, ihren Standort in China in absehbarer Zeit wieder aufzugeben. Auch hier handelt es sich tendenziell eher um Unternehmen, bei denen das China-Geschäft einen höheren Anteil am internationalen Gesamtgeschäft des Unternehmens einnimmt. Von diesen elf Unternehmen wollen zwei Automobil- und zwei Bauunternehmen nach Deutschland zurück, drei Handelsunternehmen planen, nach Südostasien/Vietnam zu gehen, und ein Chemie- und ein Maschinenbauunternehmen in (ost-)europäische Länder.

Hinsichtlich der Gründe für eine Verlagerung aus China heraus werden von jeweils sechs der elf Unternehmen Kosten-, Infrastruktur- und Personalaspekte angeführt („günstigere Kostenstruktur“, „bessere Infrastruktur“, „qualifizierteres Personal“ am neuen Standort). Ein Chemieunternehmen gibt an, mit dem neuen Standort den (osteuropäischen) Kunden hinterherzuziehen.

2 Gute und schlechte Noten für Logistiker

Die Umfrage zeigt deutlich: Die Unternehmen der befragten Branchen richten sich auf ein langfristiges Engagement in China ein. Immer mehr Teile der Wertschöpfungskette werden dort realisiert. Die Logistik zieht sich wie ein roter Faden quer durch die gesamte Lieferkette. Aus diesem Grund wurden die Befragten um eine Einschätzung der Kompetenz der in China tätigen Logistikdienstleister gebeten und nach ihrer Zufriedenheit mit diesen Dienstleistern gefragt.

Die Frage, wie der Entwicklungsstand der Logistikanbieter für bestimmte Teilbereiche auf dem chinesischen Markt einzuschätzen ist, beantworteten die Logistik-beziehungsweise Einkaufsleiter der befragten Unternehmen zurückhaltend. Am ehesten scheint für den Teilbereich der Sendungsverfolgung eine qualitativ hochwertige Bewertung möglich, obwohl hier auch nur 24 Prozent der Umfrageteilnehmer ein „hoch“ vergaben. Im Mittelfeld stehen Qualitätsmanagement, Mitarbeiterqualifikation, Just-in-time-Lieferung und Sicherheitsstandards.

Ein Ergebnis der Umfrage ist, dass 73 Prozent der befragten Unternehmen das Qualitätsmanagement der Dienstleister als mittelmäßig bis schlecht bewerten. Nur sechs Prozent der Befragten gaben den Hygienestandards eine gute Note. Das Thema Speziallagerung zeigt sich als Sonderfall. Hier konnte ein sehr hoher Anteil keine Angaben machen. Speziallagerung scheint am ehesten für die Chemiebranche relevant zu sein. Für die anderen Branchen ist sie von sehr untergeordneter Bedeutung.

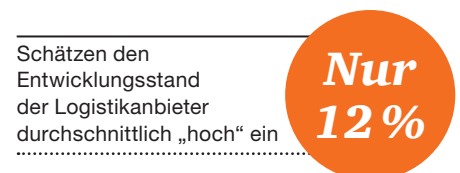
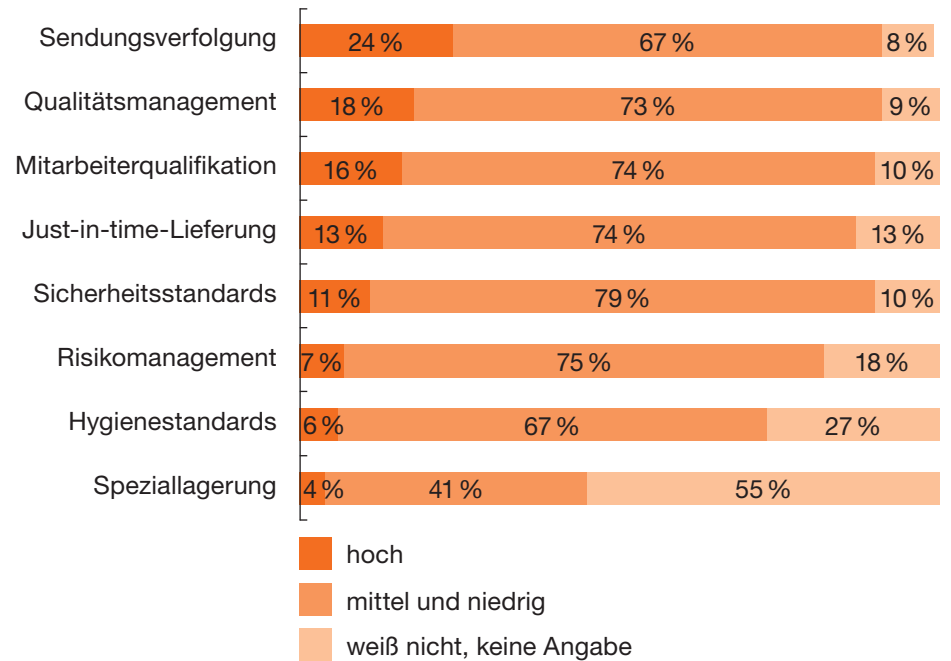
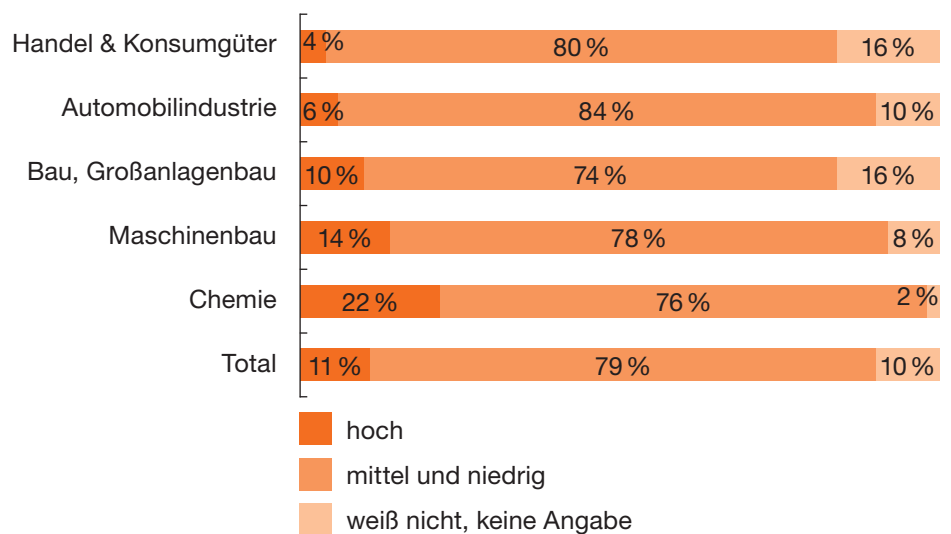


Abb. 6 Entwicklungsstand der Logistikanbieter in China



In den Bereichen Sendungsverfolgung, Sicherheitsstandards und Qualitätsmanagement fallen die Einschätzungen in den Unternehmen mit höherem Anteil des China-Geschäfts am Gesamtunternehmensgeschäft positiver aus als bei den Unternehmen, deren China-Aktivitäten nur einen geringen Teil des Gesamtgeschäfts ausmachen.

Abb. 7 Entwicklungsstand im Bereich Sicherheitsstandards



Sicherheitsstandards in der globalen Lieferkette sind ein Dauerthema in der Transport- und Logistikbranche, in der es vor allem auf Schnelligkeit und Zuverlässigkeit ankommt. In den letzten Jahren haben sich die Sicherheitsaspekte über die rein physische Absicherung gegen den Verlust von Waren hinausentwickelt. Die Sicherheit der globalen Lieferkette wird heute zunehmend entlang der gesamten Wertschöpfungskette beschrieben. Dazu zählen unter anderem: die Versorgungssicherheit (zum Beispiel mit Metallen und Erden) sowie der Schutz gegen organisierte Kriminalität, internationalen Terrorismus und Piraterie. In diesem Sinne bedeutet Prozesssicherheit die Absicherung der Abläufe unter Berücksichtigung von Bedrohungen in der gesamten Lieferkette. Ein funktionierendes Risikomanagement wird in diesem Zusammenhang ebenfalls immer wichtiger.

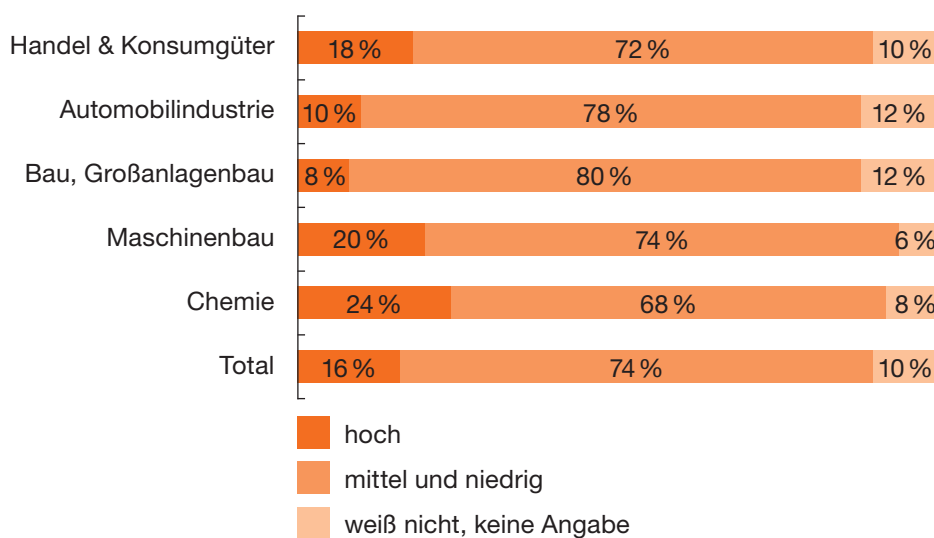
Schätzen die Mitarbeiterqualifikation der Logistikanbieter mittelmäßig bis niedrig ein

**Über
74 %**

Der Entwicklungsstand bezüglich der Mitarbeiterqualifikation wird von allen befragten Branchen kritisch bewertet. Einzig in der Chemiebranche wird einem relativ großen Prozentsatz der Beschäftigten eine „hohe“ Qualifikation bescheinigt. Der hier übliche Umgang mit gefährlichen Stoffen erfordert eine entsprechendes Know-how bei den Logistikdienstleistern.

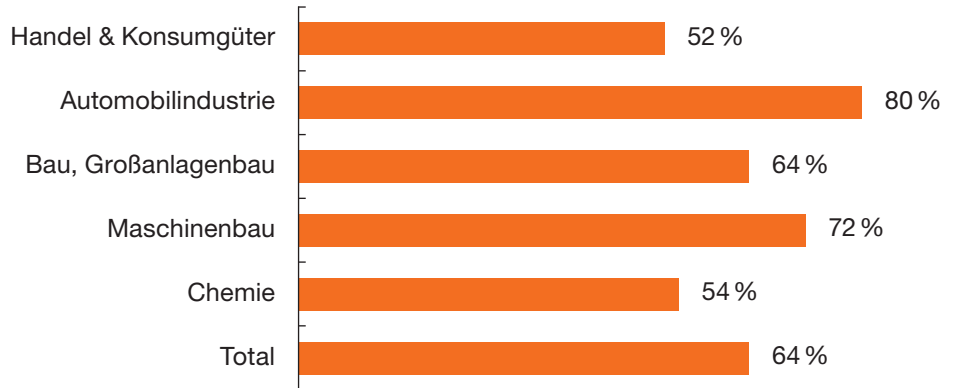
Die Mitarbeiterqualifikation der Logistikanbieter wird über die Branchen hinweg nur von 16 Prozent der Umfrageteilnehmer mit „hoch“ bewertet. Skeptisch zeigen sich hierbei vor allem die Vertreter der Bau- und Anlagenbaubranche.

Abb. 8 Entwicklungsstand im Bereich Mitarbeiterqualifikation



In Hinblick auf diese nicht sehr positive Einschätzung bezüglich der Mitarbeiterqualifikation spiegelt die Frage, „ob Unternehmen ausreichend qualifiziertes Personal in China finden“, ein sehr ambivalentes Bild über alle Branchen wieder. China als „Werkbank der Weltwirtschaft“ scheint auf der anderen Seite ein schier unerschöpfliches Reservoir an Fachkräften zu haben. So sehen es derzeit die Leiter der Logistik- und Beschaffungsabteilungen der befragten Unternehmen.

Abb. 9 Ausreichend qualifiziertes Personalangebot in China



Finden ausreichend qualifiziertes Personal in China

64 %

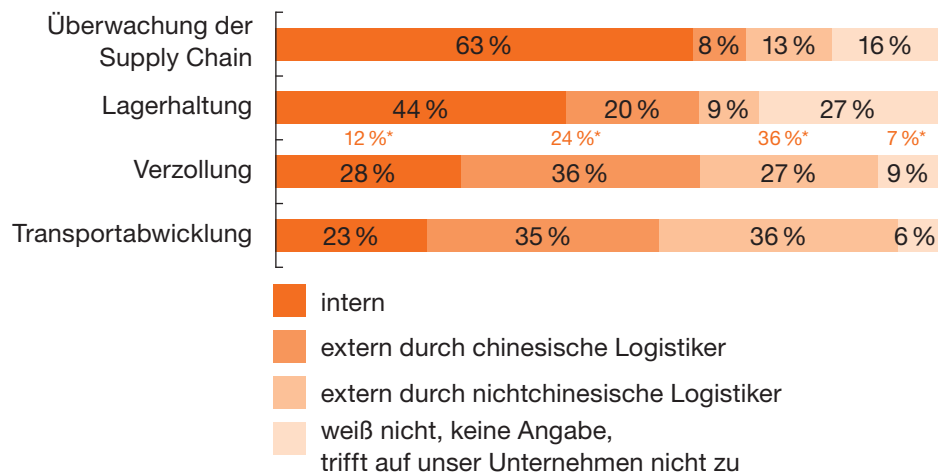
Die Aussagen der Befragten zur Verfügbarkeit von Fachkräften im Logistikbereich bieten nämlich eine echte Überraschung. Im Automobilssektor sind es sogar mehr als zwei Drittel der Befragten, die das Personalangebot als ausreichend definieren.

Offensichtlich können die Unternehmen sowohl Expansion als auch Fluktuation von qualifiziertem Personal ohne größere Probleme bewältigen. Wie die Situation für weniger qualifizierte Mitarbeiter aussieht, wurde jedoch nicht explizit abgefragt. Längerfristig betrachtet ist anzunehmen, dass die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten steigen werden und die Personalsuche deutlich erschwert wird. Diese Entwicklung zeigt sich bereits in der Chemiebranche und auch im Handel und Konsumgüterbereich.

Die Überwachung der Lieferkette übernehmen nahezu zwei von drei befragten Unternehmen in China selbst. Sie wird nur in Ausnahmefällen an chinesische Logistikdienstleister übertragen.

Die Lagerhaltung übernehmen 44 Prozent der befragten Unternehmen selbst. Jedes fünfte Unternehmen gliedert den Bereich an chinesische Dienstleister aus.

Abb. 10 Interne vs. externe Abwicklung logistischer Prozesse



* Angaben aus der PwC- und BME Studie 2008 für den Bereich Verzollung (Bei den fehlenden 21 Prozentpunkten handelte es sich um eine weitere Befragungskategorie, in der die Unternehmen angaben, sowohl intern als auch extern die Verzollung durchzuführen.)

Zwei interessante Verschiebungen werden in einem Vergleich mit der Studie *Beschaffungslogistik im China-Geschäft – Kosten – Prozesse – Strategien* aus dem Jahr 2008, erstellt von PwC und dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), deutlich. Zum einen zeigt sich ein deutlicher Trend zur unternehmensinternen Abwicklung der Verzollung. Zum anderen werden bei der externen Verzollung, die von den befragten Unternehmen nach wie vor überwiegend in Anspruch genommen wird, immer häufiger chinesische Dienstleister eingesetzt. Kenntnisse der nationalen Regelungen und die Sprachkompetenz zeigen sich als Vorteile, die ursächlich für beide Verschiebungen sein dürften.

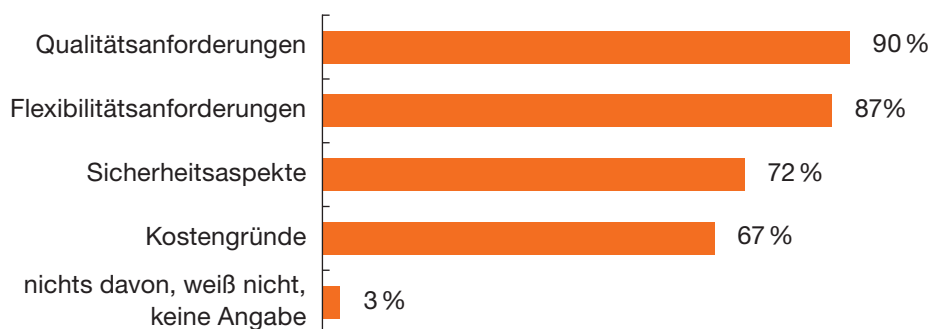
Die Bereitschaft, die Transportabwicklung an externe Dienstleister zu vergeben, ist hoch. Die Vergabe erfolgt hier nahezu gleichberechtigt an nationale und internationale Anbieter.

Nach Branchen betrachtet ergeben sich aber gerade hier deutliche Unterschiede. Die Automobilindustrie mit ihren Zulieferern wickelt Transporte überproportional häufig über chinesische Logistikdienstleister ab. Das Gros der Handelsunternehmen indes organisiert die Transportentwicklung über nichtchinesische Logistiker.

Die Entscheider der befragten Großunternehmen, die ihre Logistikprozesse intern abwickeln, wurden nach den Gründen befragt, warum sie diese nicht auslagern. Die Hauptgründe dafür, dass die Unternehmen einzelne Logistikprozesse in China intern organisiert haben, liegen demnach vorrangig in den bestehenden Anforderungen an die Qualität und an die Flexibilität der prozessdurchführenden Parteien. Sicherheitsaspekte und Kosten sind dabei weniger von Bedeutung.

Qualitätsanforderungen betreffen praktisch alle Unternehmen gleichermaßen stark.

Abb. 11 Gründe für die interne Abwicklung der Verzollung



Logistik ist mehr als Transport von A nach B. Obwohl die Befragten den Entwicklungsstand der Logistikdienstleister in China nicht sehr hoch einschätzen, ist die Zufriedenheit mit der Transportleistung, Lagerung und Verzollung relativ hoch.

Die Zollabfertigung ist derjenige unter den abgefragten Bereichen, mit dessen Abwicklung die Unternehmen mit Abstand am zufriedensten sind. Besonders sind dies diejenigen, die die Zollabfertigung an nichtchinesische Dienstleister vergeben.

Weiß nicht, wie die Lagerhaltung in China organisiert ist

Jeder Vierte

Geben an, dass Qualitätsansprüche eine Auslagerung verhindern

90 %

Bei der Transportabwicklung sind diejenigen überdurchschnittlich zufrieden, die sie mit nichtchinesischen Anbietern abwickeln. Dies trifft auch für die Lagerhaltung zu.

Die Steuerung und Überwachung der Lieferkette gehören zu den Logistikprozessen, die überwiegend intern abgewickelt werden (siehe dazu Abb. 10). Hier sind die befragten Unternehmen deutlich unzufriedener als bei den traditionellen Logistikleistungen.

Abb. 12 Zufriedenheit mit dem Zolldienstleister

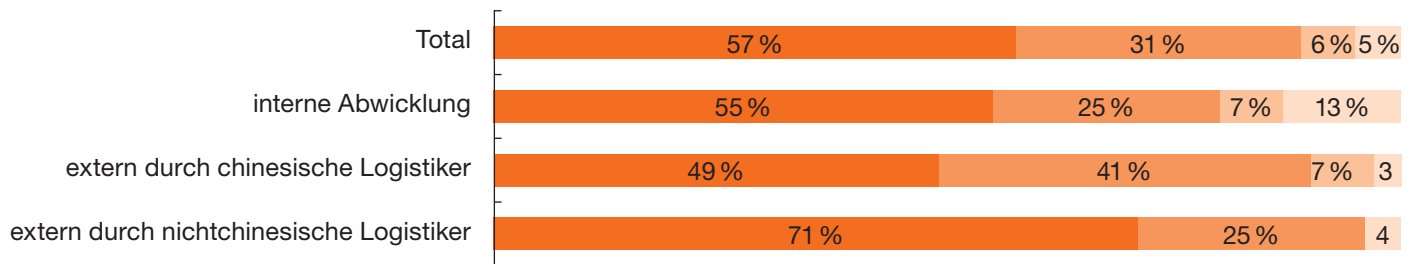


Abb. 13 Zufriedenheit mit den Transporteuren

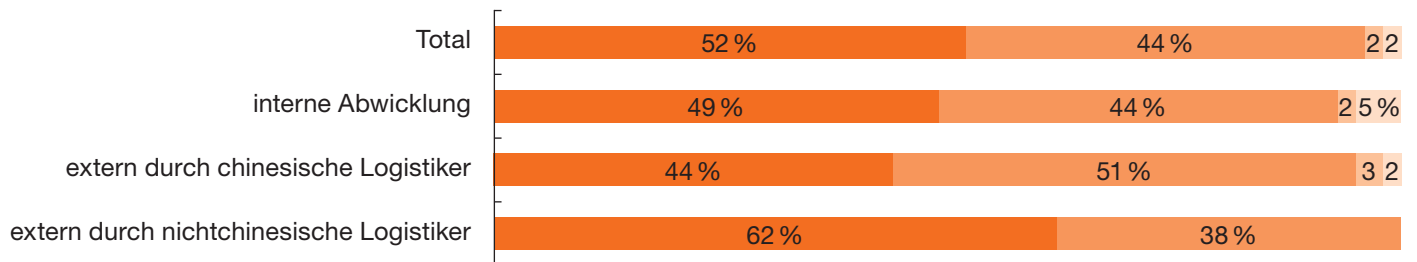


Abb. 14 Zufriedenheit mit den Lageristen

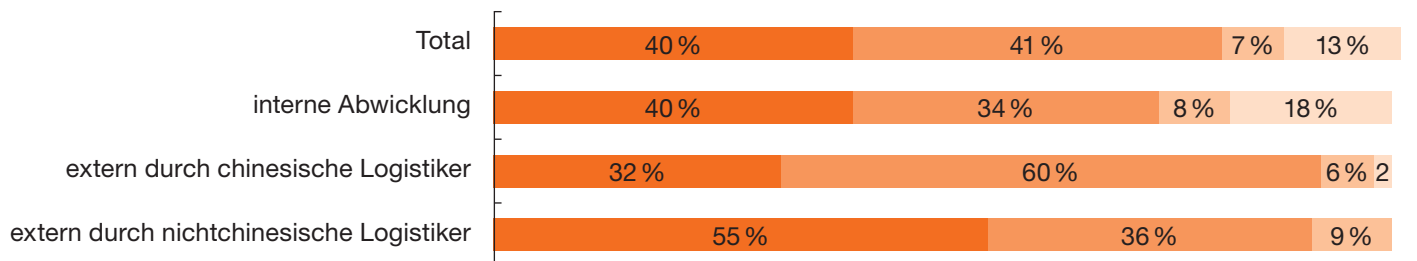
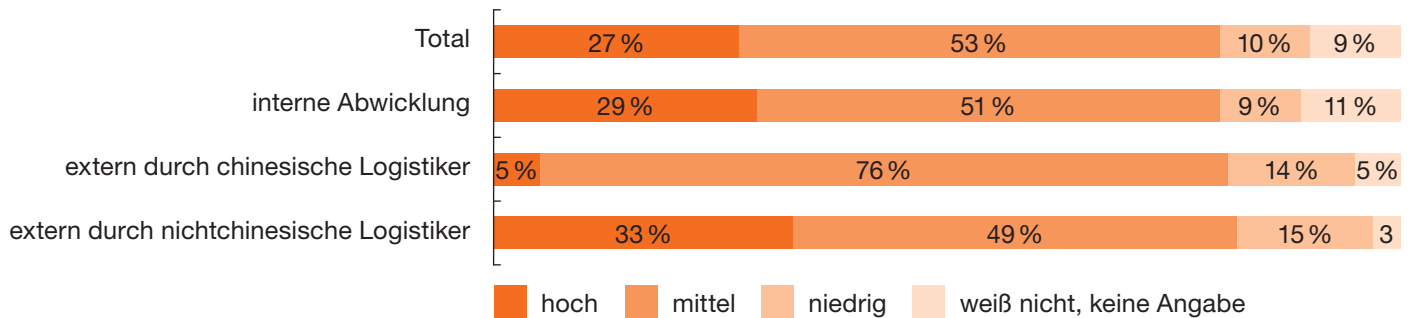


Abb. 15 Zufriedenheit mit der Überwachung der Supply Chain

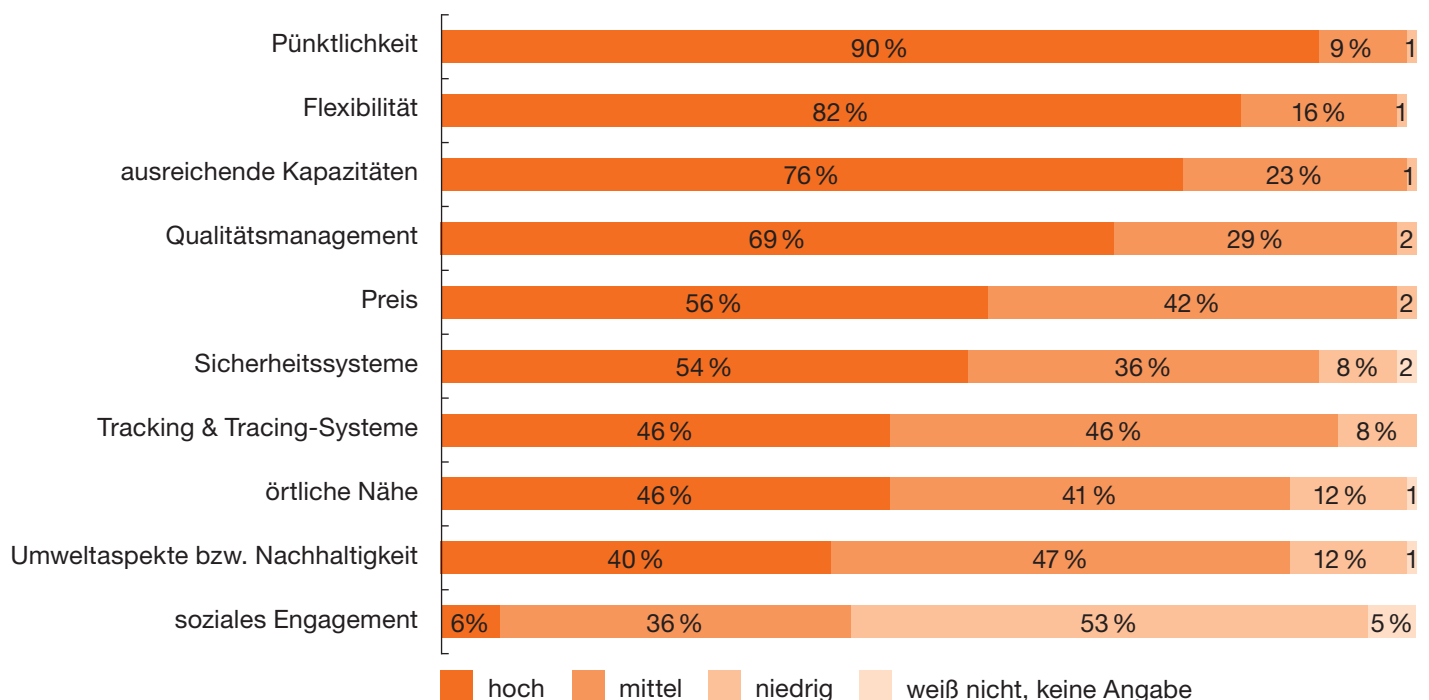
Bei der Auswahl der Logistikpartner sind Pünktlichkeit, Flexibilität und ausreichende Kapazitäten die wichtigsten Bemessungsparameter. Qualitätsmanagement, Preis und Sicherheitssysteme liegen im Mittelfeld der vorgegebenen Kategorien. Deutlich weniger wichtig erscheinen Tracking & Tracing-Systeme, örtliche Nähe und Nachhaltigkeitsaspekte. Ein gemeinnütziges Engagement des Logistikdienstleisters spielt eine untergeordnete Rolle.

Steht Pünktlichkeit ganz vorn in der Bewertung

**Für
90 %**

Pünktlichkeit wird durchgehend als die wichtigste Eigenschaft des Logistikanbieters angesehen. Neun von zehn befragten Produktionsunternehmen halten sie für ein wichtiges Auswahlkriterium.

Unter den betrachteten Branchen zeigen sich die Automobilindustrie mit ihren Zulieferunternehmen und die Chemiebranche deutlich preissensibler als die Unternehmen im Bereich Maschinenbau. Auch wird dem Preis bei der Auswahl des Logistikdienstleisters von den kleineren Großunternehmen mit weniger Umsatz und Mitarbeitern weltweit eine höhere Bedeutung beigemessen als von den mitarbeiter- und umsatzstärkeren Unternehmen.

Abb. 16 Auswahlkriterien für die Wahl eines Logistikanbieters

3 Kontraktlogistik: „Viel Potenzial – jedoch wenig geprüft“

Vergeben keine Kontraktlogistikaufträge

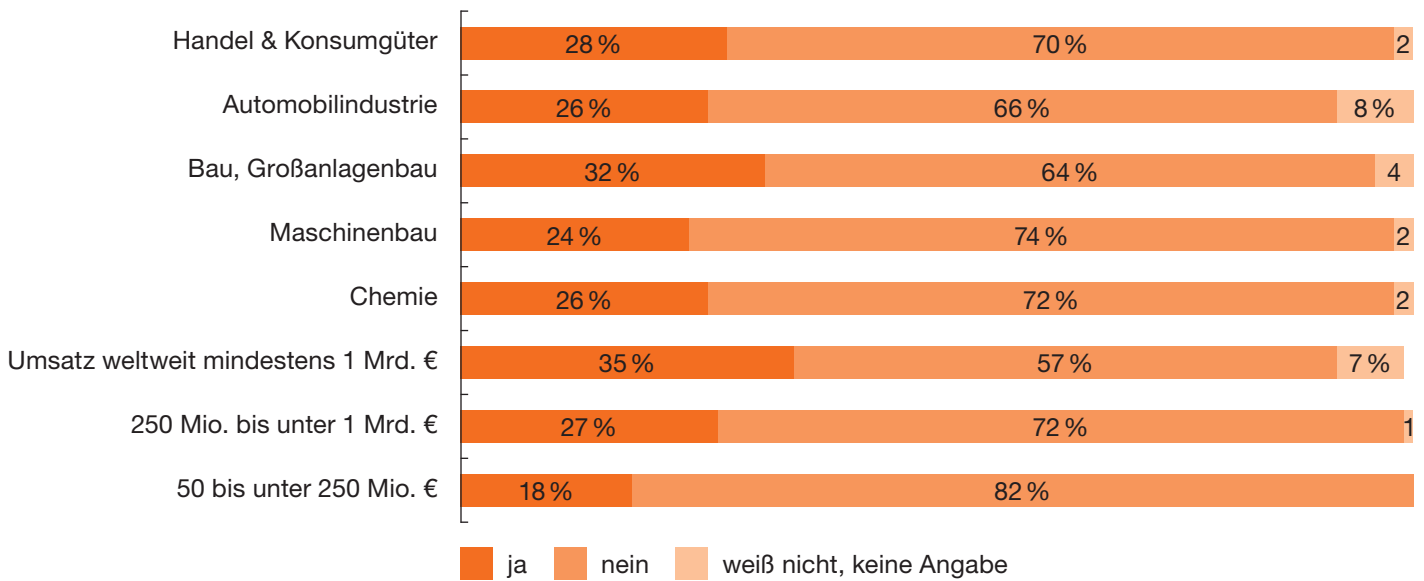
69 %

Kontraktlogistik ist ein stark expandierendes Geschäftsfeld für Logistikdienstleister in Deutschland. In China sieht die Lage anders aus: 69 Prozent der befragten Unternehmen nutzen das Angebot der Kontraktlogistik in China nicht.

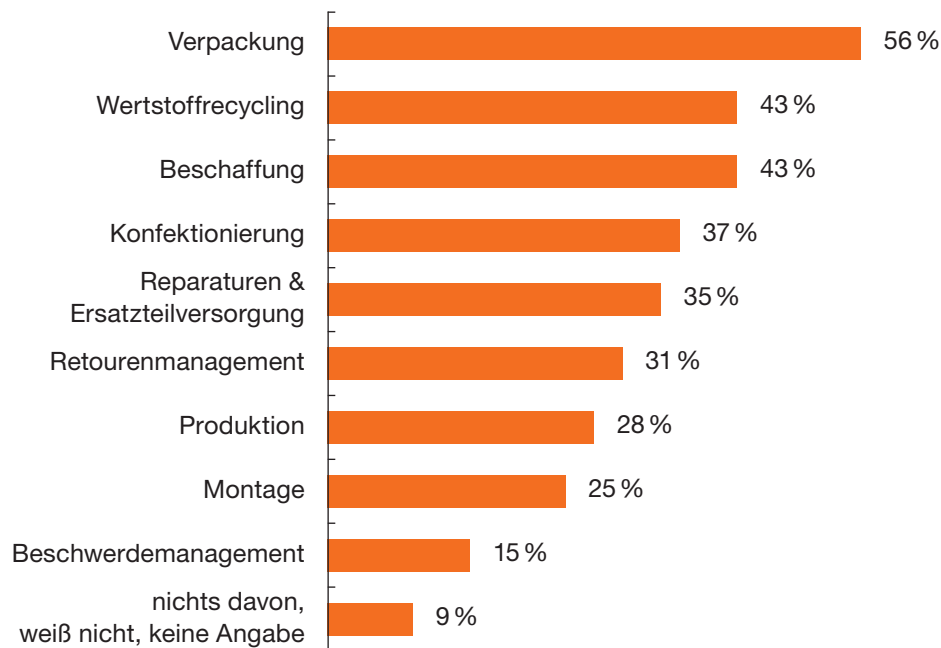
Aufträge an Kontraktlogistiker werden in China nur von rund jedem vierten Unternehmen vergeben. Lediglich die umsatzstärkeren Unternehmen aller Branchen, vor allem aber aus dem Bau- und Anlagenbereich, sind hier offener gegenüber den vorhandenen Möglichkeiten.

Die Mehrzahl der Unternehmen, die Aufträge über Teilprozesse im Bereich der Pre- und After-Sales-Logistik an Kontraktlogistiker vergeben, beauftragt sie mit Dienstleistungen im Bereich der Verpackung.

Abb. 17 Auftragsvergabe an Kontraktlogistiker gegliedert nach Branchen



Verpackung ist eine der Dienstleistungen, die man der Transport- und Logistikbranche traditionell zuordnet. Aufträge für das Wertstoffrecycling und Beschaffungsaufträge spielen noch jeweils für 43 Prozent der befragten Unternehmen eine Rolle. Mit Reparaturen und Ersatzteilversorgung sowie mit Retourenmanagement beauftragt nur etwa jedes dritte Unternehmen Kontraktlogistiker. Produktions- und Montageprozesse werden gerade noch von etwa jedem vierten Unternehmen beauftragt. Die Überprüfung der Kundenzufriedenheit und das Beschwerdemanagement spielen eine untergeordnete Rolle.

Abb. 18 Vergabe an Kontraktlogistiker

Kontraktlogistik wird hauptsächlich mit chinesischen Dienstleistern durchgeführt. Nur ein Viertel der Befragten wickelt sie überwiegend mit nichtchinesischen Dienstleistern ab. 18 Prozent der befragten Entscheider gaben an, dass sich die Vergabe zwischen chinesischen und nichtchinesischen Dienstleistern in etwa die Waage hält.

Von den 250 befragten Unternehmen vergeben 173 keine Aufträge an Kontraktlogistiker. Diese gaben zwei Hauptgründe dafür an: Zum einen erscheint ihnen ihre eigene unternehmensinterne Struktur effizienter. Zum anderen geht es ihnen um die Vermeidung von zu großen Abhängigkeiten.

Jeweils vier von zehn Entscheidern geben an, dass sie Wissensabfluss befürchten oder/und dass ihnen die Flexibilität der Dienstleister nicht hinreichend erscheint.

Ganze 42 Prozent haben die Umsetzung mit Kontraktlogistikern bislang noch nicht geprüft. Ganz offensichtlich wird die Kontraktlogistik in China noch als ein sehr junges Thema wahrgenommen.

Vergeben an chinesische Kontraktlogistiker

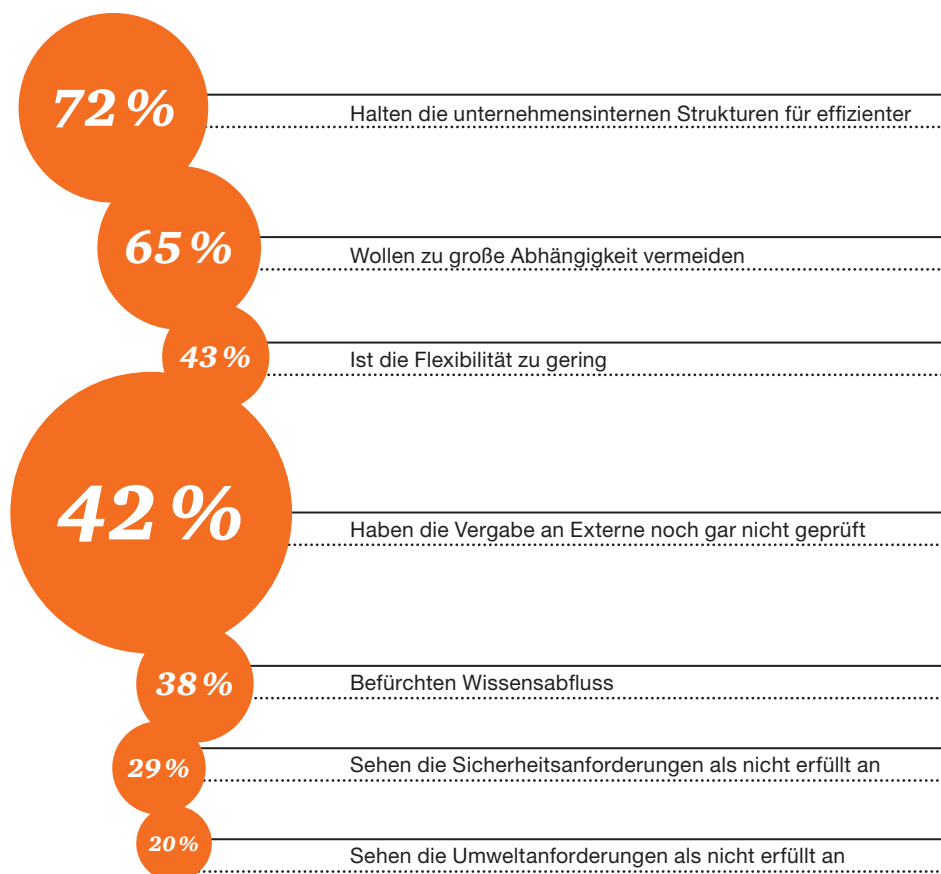
56 %

Haben noch nicht geprüft, ob sie Dienstleistungen an Kontraktlogistiker vergeben

42 %

Vor allem im **Handel und im Konsumgüterbereich** scheint das Thema Kontraktlogistik noch vergleichsweise unbeachtet zu sein. Sogar jeder zweite Entscheider gibt hier an, die Vergabe von Leistungen noch nicht geprüft zu haben. Die Sorge, dass Sicherheits- oder Umweltaforderungen von den Kontraktlogistikern nicht erfüllt werden könnten, spielt dabei nicht die entscheidende Rolle, wird aber dennoch von jedem vierten Befragten als Grund angeführt. Umweltaforderungen sind tendenziell eher in den größeren als in den kleineren Großunternehmen ein Thema.

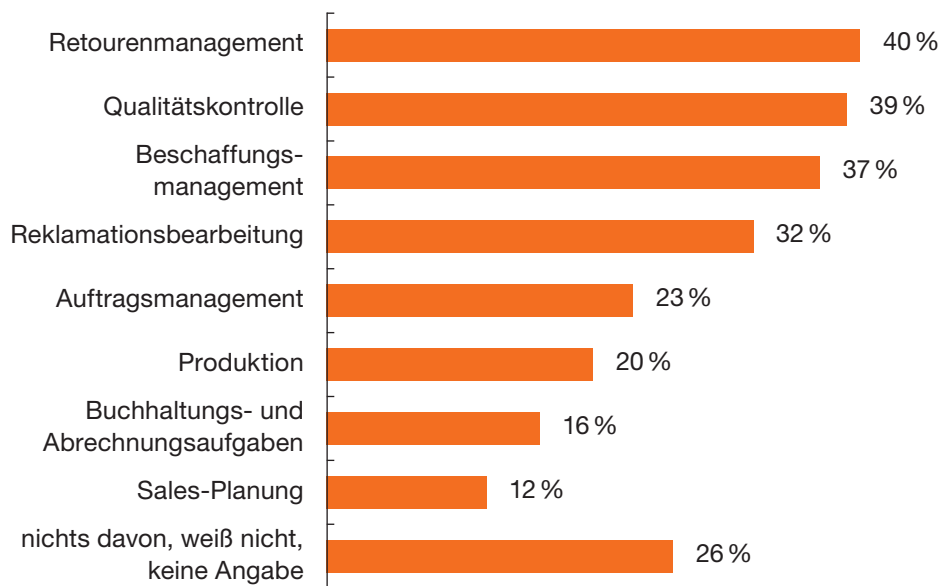
Die **Automobilbranche** hat sich mit dem Thema Kontraktlogistik umfassender auseinandergesetzt als die anderen Branchen. Aber auch hier hat jeder dritte Entscheider eine Vergabe noch nicht ins Auge gefasst. Dennoch sehen die Automobilunternehmen mehr als alle anderen die Gefahr des Wissensabflusses und befürchten eine zu geringe Flexibilität bei den Kontraktlogistikern.



Die **Maschinenbauunternehmen** haben die Möglichkeiten in der Kontraktlogistik, ähnlich wie der Handel und die Konsumgüterunternehmen, noch nicht ausreichend untersucht. Auch spielen Umweltanforderungen in den Argumentationen in dieser Branche eine geringe Rolle.

Die Unternehmen im **Bau- und Anlagenbaubereich** sowie **die Chemieunternehmen** halten ihre eigenen Strukturen im Unternehmen überdurchschnittlich oft für effizienter.

Abb. 19 Potenzial für Kontraktlogistikdienstleister



Welches Potenzial hat also die Kontraktlogistik in China? Welche Funktionsbereiche würden die Firmen ausgliedern? Die befragten Entscheider aller Branchen können sich am ehesten vorstellen, das Retourenmanagement an Kontraktlogistiker zu vergeben. Für das Beschaffungsmanagement, die Qualitätskontrolle und die Reklamationsbearbeitung wird ebenfalls Potenzial für eine Auslagerung gesehen. Dies gilt nur unter der Voraussetzung, dass dafür qualifizierte Anbieter auf dem Markt sind.

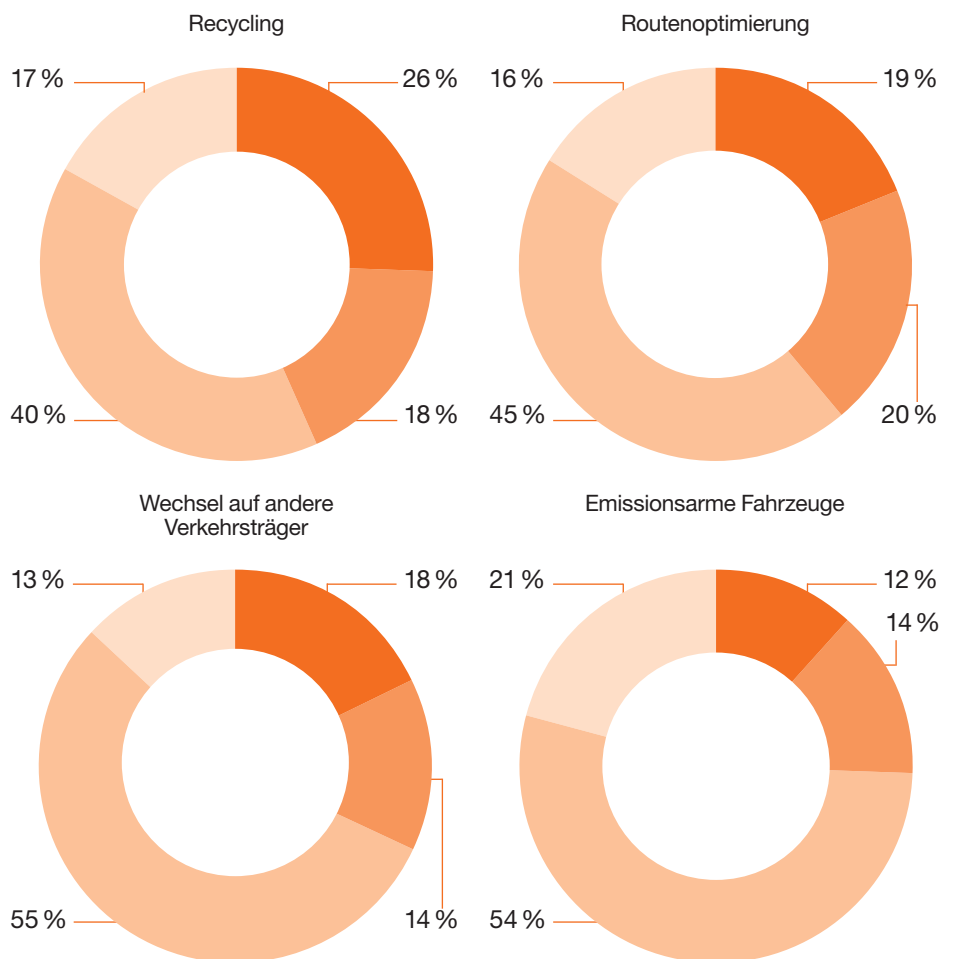
Das Auftragsmanagement und Teile der Produktion zu vergeben ist allenfalls für jedes fünfte Unternehmen von Interesse. Zwölf Prozent der Befragten können sich vorstellen, dass sie den Kernbereich der Verkaufsplanung an Kontraktlogistiker vergeben.

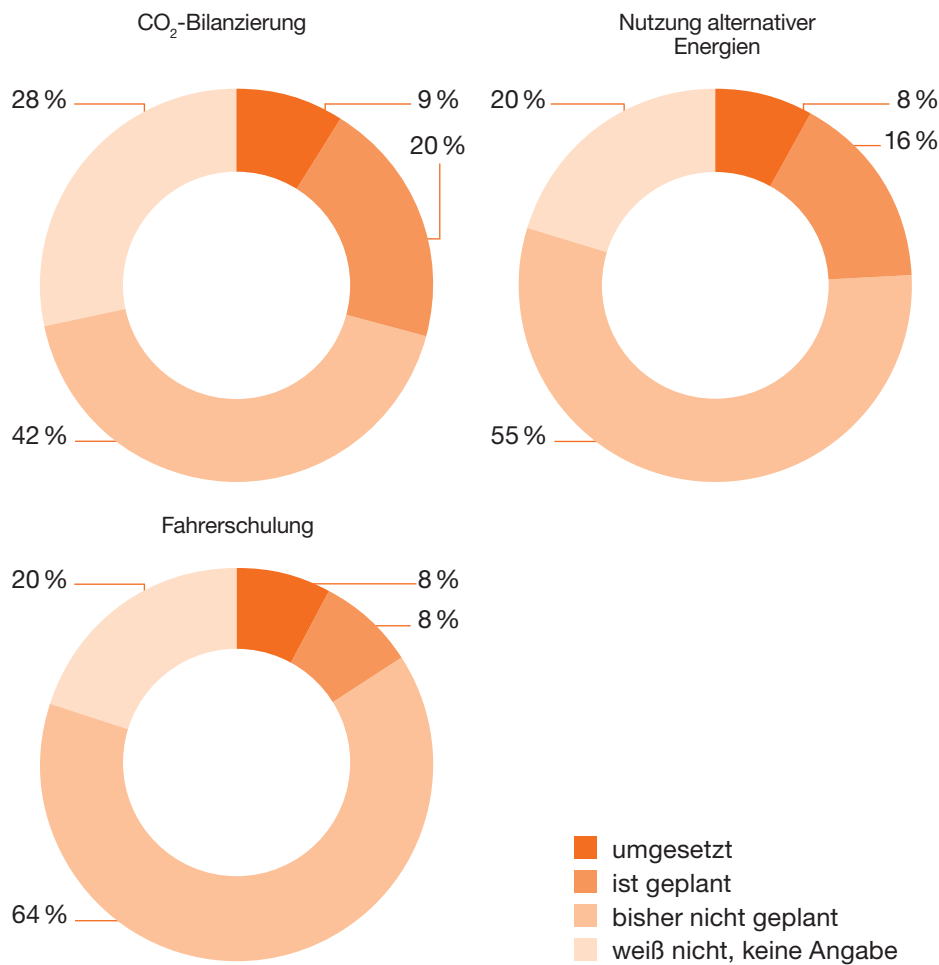
4 Umweltschutz: „Regularien und Kunden sind die Treiber“

Umweltschutzmaßnahmen in China wurden von den deutschen Großunternehmen im Bereich der Logistik bis jetzt nur in einem begrenzten Umfang umgesetzt. Am häufigsten wurden Recyclingmaßnahmen von gut einem Viertel der Unternehmen in China umgesetzt. Auch die Routenoptimierung und ein Wechsel auf andere Verkehrsträger, wie zum Beispiel auf die Schiene oder die Binnenschifffahrt, spielen für die deutschen Unternehmen in China eine wichtige Rolle. Jedes zehnte Unternehmen hat bereits emissionsarme Fahrzeuge in China im Einsatz. Eine CO₂-Bilanzierung über die gesamte Lieferkette wird dort derzeit von kaum einem Unternehmen realisiert.

Die Tatsache, dass aber bereits jedes fünfte Unternehmen eine CO₂-Bilanzierung mittelfristig plant, zeigt, dass Umweltschutz auch in China ein Thema ist. Die Vorreiter bei der CO₂-Bilanzierung bilden die umsatzstärkeren Unternehmen.

Abb. 20 Umweltschutzmaßnahmen der Unternehmen in China





Auch alternative Energien wollen die Unternehmen zukünftig einsetzen, 16 Prozent der befragten Unternehmen planen die Umsetzung. Von den deutschen Unternehmen in China wurden vor allem Maßnahmen umgesetzt, bei denen mit einem geringen Kostenaufwand ein hohes Einsparpotenzial realisiert werden kann. Die Planung zur CO₂-Bilanzierung spiegelt vor allem die strategischen Gedanken der Unternehmen wider, die eine erweiterte Verantwortung in der Wertschöpfungskette ihrer Produkte übernehmen wollen oder müssen. Die Berechnung eines „Global Product Footprint“ wird von den Kunden immer häufiger gefordert werden.

Unter den Unternehmen der fünf befragten Branchen sind es die **Unternehmen der Chemieindustrie**, deren Aktivitäten für den Umweltschutz über dem Durchschnitt liegen. In allen genannten Bereichen übernehmen sie die Spitzenposition. Die Begründung für diese Aktivitäten stellen die besonders starken Reglementierungen dar, die sich aus dem Umgang mit hochsensiblen Gütern und Gefahrenstoffen ergeben.

Erwarten, dass Umweltschutzaktivitäten in China steigen werden

57%

Erwarten keine Änderung im Umweltschutz

39%

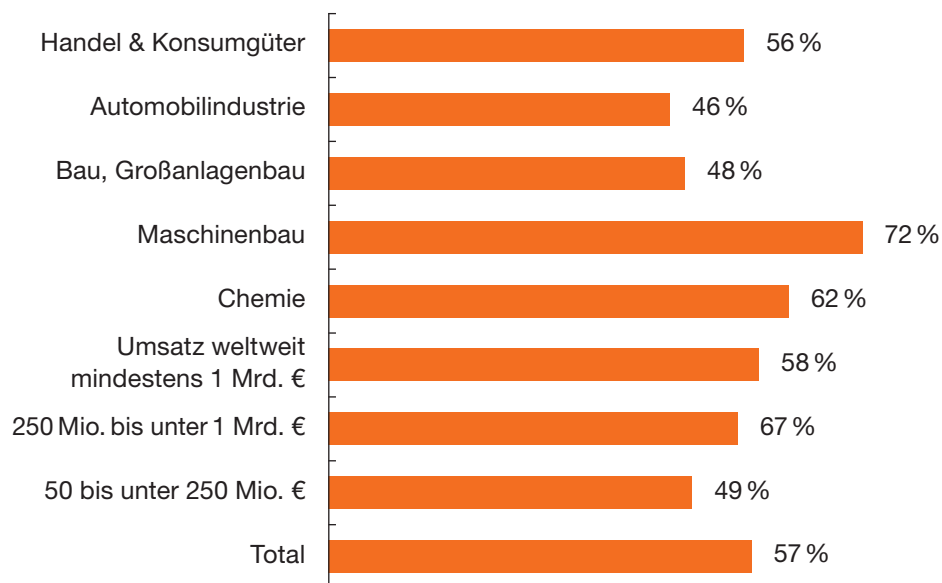
Die letzte Stelle teilen sich die **Maschinenbau-** und die **Bau- und Anlagenbau-**branche. Routenoptimierung, Wechsel auf andere Verkehrsträger und Nutzung alternativer Energien spielen für Maschinenbauunternehmen eine untergeordnete Rolle. Für Bau- und Großanlagenbauunternehmen sind Recyclingmaßnahmen, CO₂-Bilanzierung und emissionsarme Fahrzeuge von geringem Interesse.

Der **Handel und die Konsumgüterunternehmen** liegen bei der Routenoptimierung und der CO₂-Bilanzierung auf dem zweiten Platz. Unter Berücksichtigung der geplanten Maßnahmen sind sie bei der CO₂-Bilanzierung gleichauf mit den Unternehmen der Chemieindustrie.

Die Mehrheit der befragten Entscheider erwartet, dass die Unternehmen ihrer Branche in China innerhalb der kommenden zwei bis drei Jahre ihre Umweltschutzaktivitäten maßgeblich erhöhen werden. Im Chemiesektor rechnen damit fast zwei von drei Entscheidern, im Maschinenbau sind es drei von vier.

Insgesamt zeigt sich, dass besonders die umsatzstärkeren Großunternehmen einen Trend zu mehr Umweltschutzmaßnahmen erwarten. Lediglich im Automobilbereich und im Bau- und Anlagenbausektor gehen die Führungskräfte seltener von einer Intensivierung der Umweltschutzaktivitäten in ihrer Branche in China aus.

Abb. 21 Erwartungen von mehr Umweltschutz nach Branchen



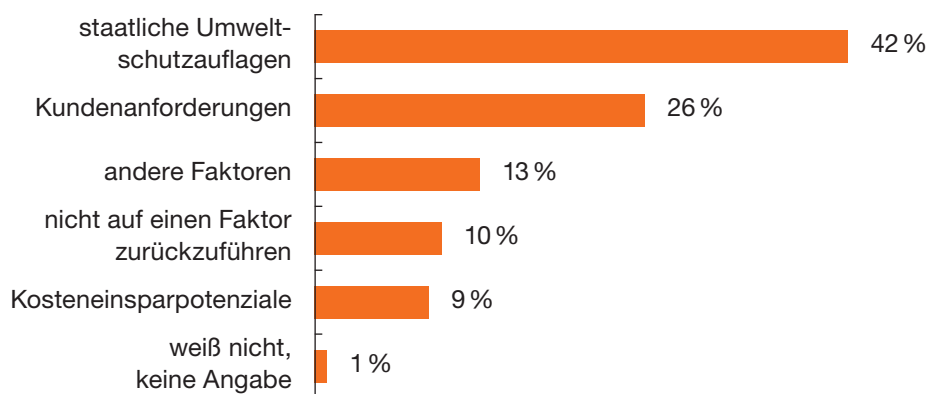
Als Treiber für den Umweltschutz sehen die befragten Führungskräfte die zunehmenden staatlichen Regulierungen. Knapp die Hälfte geht davon aus, dass es verstärkt zu staatlichen Umweltschutzauflagen kommen wird. Insbesondere die Umsatzstärkeren und die Unternehmen aus dem Maschinenbau rechnen mit stärkeren Regularien.

Diese Erwartungen korrespondieren mit dem aktuellen Fünfjahresplan der chinesischen Regierung, in dem ehrgeizige Umweltschutz- und Energieeffizienzziele formuliert wurden. Zur Umsetzung dieses Plans fordert die Regierung etwa von ausländischen Unternehmen, in China die gleiche Technik wie zum Beispiel in Europa einzusetzen, um die Erreichung dieser Ziele zu unterstützen.

Nicht nur auf der nationalen Ebene, auch international gewinnen Umweltschutzmaßnahmen immer mehr an Bedeutung, allen voran die CO₂-Bilanzierung. An diesem Punkt kommen die Kundenforderungen ins Spiel, die den zweitgrößten Treiber für mehr Umweltschutz bilden. Der Endverbraucher hat ein steigendes Interesse daran, alle direkten und indirekten Umweltauswirkungen – also auch aus der Logistik – für jedes einzelne gekaufte Produkt zu kennen.

Positive ökonomische Effekte, die zum Beispiel aus Energiesparmaßnahmen resultieren, sind den befragten Entscheidern noch nicht vollständig bewusst. Kosteneinsparpotenziale, die zu vermehrtem Umweltschutz in den Unternehmen führen werden, sehen nur neun Prozent der befragten Entscheider als primäre Motivation.

Abb. 22 Primäre Motivation für mehr Nachhaltigkeit



5 Wirtschaftskriminalität: Plagiate sind ein Problem

Korruption und andere Wirtschaftsdelikte sind ein großes Problem im Reich der Mitte. China rangiert weltweit unter 180 Nationen auf Platz 79 des Corruption Perception Index, der jährlich von Transparency International ermittelt wird. Transparency International ist eine zivilgesellschaftliche Organisation, die sich weltweit für den Kampf gegen Korruption engagiert und dafür unter anderem seit 1995 mit dem Corruption Perception Index die bekannt gewordene Korruption in 180 Ländern vergleicht. Die Position 79 zeigt, dass die chinesische Regierung in ihrem Anti-Korruptionskampf noch einen weiten Weg vor sich hat, obwohl der Staat bekräftigte, die Korruptionsbekämpfung durch Vorbeugungsmaßnahmen und Errichtung eines entsprechenden Systems zu verstärken.⁶ Auch die Ergebnisse der Umfrage in dieser Studie zeigen, dass Korruption und Bestechung von 25 Prozent der deutschen Großunternehmen in China als störende Faktoren wahrgenommen werden. Verstöße gegen Patentrechte werden von den Befragten deutlich häufiger genannt. Nach Angaben der an der Umfrage beteiligten Logistik- und Beschaffungsleiter wurden bereits 41 Prozent ihrer Unternehmen in China mit Produktpiraterie konfrontiert. Die Zahl derjenigen, die keine Angaben zu der Frage machen wollten, mit welcher Form von Wirtschaftskriminalität sie bislang in China konfrontiert gewesen sind, ist mit 43 Prozent sehr hoch.

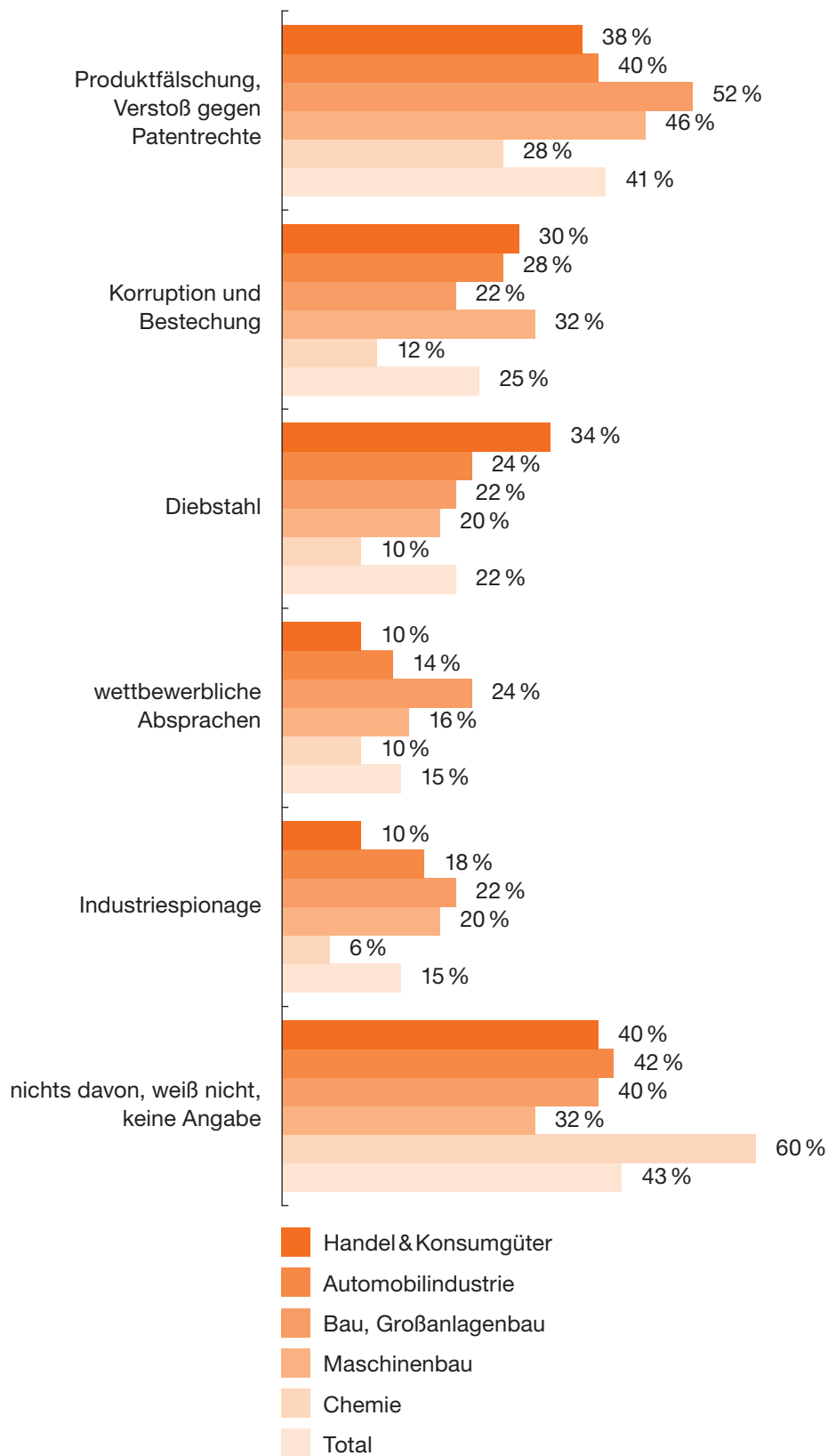
Vor allem Unternehmen der mittleren Umsatzkategorie mit einem weltweiten Vorjahresumsatz von 250 Millionen bis unter einer Milliarde Euro sind laut der Umfrage in China von Wirtschaftskriminalität betroffen. Dicht gefolgt werden sie von den Unternehmen mit den höchsten Umsätzen. Unternehmen mit einem weltweiten Vorjahresumsatz von unter 250 Millionen Euro waren entschieden seltener mit Wirtschaftskriminalität in China konfrontiert.

Im **Chemiesektor** ist die Berührung mit Wirtschaftskriminalität geringer ausgeprägt als in den anderen Industriesparten.

Besonders betroffen sind Unternehmen aus dem **Bau- und Anlagenbaubereich**. Mehr als die Hälfte der Befragten aus dieser Branche hat bereits Erfahrungen mit Patentrechtsverletzungen gemacht. Mit wettbewerblichen Absprachen sind die Bau- und Anlagenbauer ebenfalls überdurchschnittlich häufig konfrontiert.

Auch die **Maschinenbauindustrie** sieht sich erwartungsgemäß überdurchschnittlich häufig mit Produktfälschungen und Patentrechtsverletzungen konfrontiert. Mit Korruption und Bestechung hat keine Branche derartige Probleme wie der Maschinenbau.

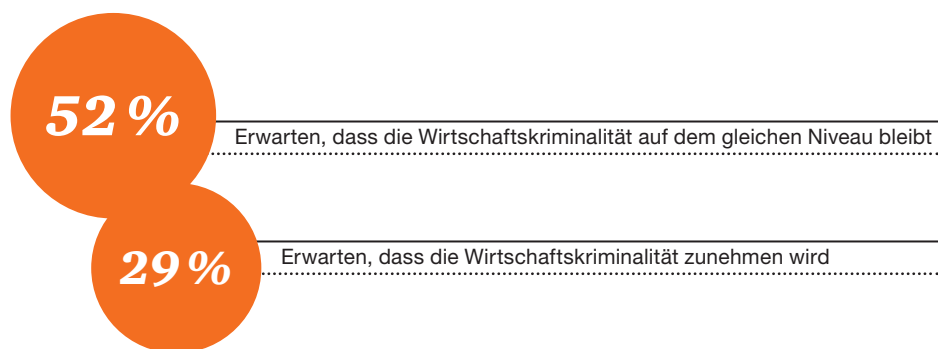
⁶ Staatspräsident Hu Jintao anlässlich der Gedenkfeier zum 90. Jahrestag der Gründung der KP Chinas am 1. Juli 2011

Abb. 23 Erfahrungen mit Wirtschaftskriminalität


Nur 17 Prozent der befragten Entscheider rechnen damit, dass die Wirtschaftskriminalität in China mittelfristig eingedämmt werden kann. Die Führungskräfte gehen mehrheitlich davon aus, dass die Wirtschaftskriminalität in China auf dem derzeitigen Niveau verharren oder zunehmen wird.

Die Repräsentanten der Unternehmen aus der umsatzstärksten Kategorie mit mindestens einer Milliarde Euro weltweitem Vorjahresumsatz rechnen indes etwas häufiger als ihre Kollegen aus den umsatzschwächeren Unternehmen damit, dass die Wirtschaftskriminalität mittelfristig eingedämmt werden kann.

In der Automobilbranche glaubt jeder dritte Entscheider an einen generellen Anstieg der Wirtschaftskriminalität in den nächsten drei bis fünf Jahren. Mit einer Eindämmung rechnen die Entscheider aus dem Chemiesektor sowie aus dem Handel- und Konsumgüterbereich weniger.



D Experten: Ausblick mit Weitblick

1 Logistiker haben noch viel zu tun in China

Der Logistikmarkt in China hat mit einem Volumen von 400 Milliarden US-Dollar und einem Wachstum von 30 Prozent im Jahr 2010⁷ glänzende Aussichten. Eine Abwanderung ihrer Kunden haben die Logistiker in China kaum zu befürchten. Im Gegenteil, die zunehmende Bedeutung Chinas als Absatzmarkt wird immer weitere Unternehmen in das Land locken und die bereits Etablierten ermutigen, ihr Engagement auszubauen.

Logistik international

China ist nicht nur als führende Exportnation der Welt für Logistiker ein äußerst attraktiver Markt, sondern auch, weil der Logistikmarkt in China, ähnlich wie in Europa, noch erhebliche Wachstumsmöglichkeiten bietet und eine starke Tendenz hin zu profitablen Mehrwertleistungen besteht.

**Klaus-Dieter Ruske, PwC,
Global Industry Leader
Transportation & Logistics**

Die Ergebnisse der Studie zeigen deutlich, dass insbesondere die Kontraktlogistik in China enorme Potenziale birgt, zumal erst ein Viertel der befragten Unternehmen zurzeit entsprechende Leistungen in Anspruch nimmt.

Wenn die Unternehmen Kontraktlogistikdienstleistungen vergeben, dann geschieht dies ähnlich wie in Deutschland und Europa noch sehr selten im Bereich des Beschaffungsmanagements und der Produktion beziehungsweise

Montage. Daher bestehen hier besonders große Chancen für spezialisierte Logistiker. Die Verpackung steht bei der Vergabe an externe Dienstleister auf dem ersten Platz. Ob die Qualitätssicherung und Teilbereiche im After-Sales-Service (einschließlich Retourenmanagement und Reklamationsbearbeitung) künftige Wachstumstreiber der Logistikbranche in China werden, das muss sich erst zeigen, denn dazu gehören Vertrauen und auch Zufriedenheit mit dem Dienstleister. Nur mit Vertrauen und Kompetenz kann der Logistiker den Sprung vom Transporteur zum Warehouse-Manager schaffen, der gleichzeitig Organisator, Koordinator und Qualitätssicherer komplexer Logistikprozesse ist.

Der Gedanke an Kontraktlogistik ist in den Köpfen der deutschen Unternehmen in China noch nicht verankert. Dies wird durch die hohe Anzahl derjenigen deutlich, die eine Fremdvergabe (das Outsourcing) bestimmter Leistungsbündel noch nicht einmal geprüft haben. Dabei offenbart der Blick auf die Internetseiten der großen Logistikdienstleister speziell für China ein breites Spektrum an Angeboten kontraktlogistischer Dienstleistungen. Bleibt die Frage, warum das derzeit nicht angenommen wird.

Für Kontraktlogistiker heißt dies, die Marktpräsenz zu erhöhen und mit effektivem Marketing und geeigneten Vertriebsmethoden die Unentschlossenen als Kunden zu gewinnen.

⁷ Quelle: Germany Trade and Invest (2011): Transport und Logistik VR China/ Hongkong (SVR), Dr. Roland Rohde, Hongkong, August 2011]

Kontrakt- logistik

Die Logistiker müssen über nachweisbare, umfangreiche Branchenerfahrung und exzellentes Produktwissen verfügen, was entsprechend gut ausgebildete Mitarbeiter voraussetzt.

Ulrich Lorchheim, PwC

In der Verfügbarkeit hinreichend ausgebildeten Personals zeigt sich ein mögliches Wachstumshemmnis für die Kontraktlogistik in China.

Die in der Studie befragten Unternehmen und ihre Branchen decken heute einen großen Teil des Warenverkehrs mit China ab. Jeder Sektor hat seine Besonderheit, und genau darin liegt die Chance einzusteigen. Auch für Logistiker, deren China-Geschäft noch in den Anfängen liegt. Spezialisierung und Branchenerfahrung bringen hier unschätzbare Wettbewerbsvorteile.

Die Umfrage zeigt, dass Logistikprozesse immer noch vorwiegend intern bei den Unternehmen organisiert werden. Außer bei der Überwachung der Supply Chain dominieren bei der Fremdvergabe die chinesischen Dienstleister. Und das, obwohl die Zufriedenheit der befragten Logistik- und Einkaufsleiter mit der Bewältigung der logistischen Prozesse gerade durch die chinesischen Dienstleister vergleichsweise gering ausfällt.

Preis ist nicht alles

Nach Aussage der Umfrageteilnehmer ist der Preis nicht das wichtigste Kriterium bei der Beauftragung. Mit den in der Umfrage bescheinigten Qualitätsdefiziten empfehlen sich die chinesischen Dienstleister nicht unbedingt für den Bereich der Kontraktlogistik.

Eine nachhaltige, arbeitsteilige – zumal vielfach auf komplexe Leistungsbündel ausgerichtete – Kooperation mit einem Logistikdienstleister wird typischerweise nur dann eingegangen, wenn man mit ihm bereits gute Erfahrungen gemacht hat.

Der Grund: Kontraktlogistikdienstleister übernehmen längerfristig logistische und logistiknahe Aufgaben einschließlich Projektmanagementaufgaben entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Sie stellen das Bindeglied zwischen allen in die Kette involvierten Akteuren dar.

Zuverlässigkeit ist alles

Für die Zusammenarbeit mit dem gründlich gewählten Kooperationspartner gilt es, Businesspläne zu entwickeln, die zugrunde liegenden Annahmen gegenseitig zu plausibilisieren und abzustimmen und die abgestimmten Pläne zur Grundlage der Zusammenarbeit zu machen. Nur durch die gründliche Bewertung der Projekte im Vorfeld der Kooperation kann Outsourcing gelingen. Dabei sind neben den finanziellen, rechtlichen und organisatorischen Aspekten auch die Beschäftigten ins Kalkül zu ziehen. Nicht selten werden neben Betriebsmitteln auch Mitarbeiter des auslagernden Unternehmens übernommen.

Zudem muss bei Outsourcing-Projekten die Einhaltung der Compliance-Anforderungen immer wieder durch unabhängige Sachverständige geprüft werden, um für die Unternehmensprozesse Sicherheit und vor allem die geforderte Zuverlässigkeit garantieren zu können.

Umweltschutz braucht Ziele

Ein erhöhtes Engagement für den Umweltschutz scheint für die Logistiker indes noch immer nicht zwingend. Zwar wird dies von der breiten Öffentlichkeit gewünscht und auch von der Regierung immer mehr gefordert, aber die Umfrage zeigt ganz zweifellos, dass die Kunden derzeit noch keine Umweltschutzmaßnahmen verlangen und sie sogar unter die weniger wichtigen Auswahlkriterien einordnen. Auch wenn die Befragten von ihren Kunden allgemein steigende Anforderungen in diese Richtung erwarten, so ist der Druck im eigenen Unternehmen noch nicht groß genug, um Umweltschutzmaßnahmen kurzfristig umzusetzen.

Nachhaltigkeit

Für Logistiker lohnt es sich schon heute, zentrale Lösungen für Umweltprobleme als Standard zu definieren und sie im Unternehmen global einheitlich, also auch in China, umzusetzen.

**Michael Werner, PwC,
Leiter des Bereichs Sustainability**

Auch unter den befragten deutschen Unternehmen, die dem Umweltschutz in China derzeit keine tragende Bedeutung beimessen, herrscht Einigkeit darüber, dass die staatlichen Regularien zum Thema Umwelt in den nächsten Jahren verschärft werden dürften.

Dem noch sehr nachlässigen Blick auf den Umweltschutz in China sollte also aus strategischer Sicht eher kritisch begegnet werden. Erst nach der Verabschiedung von strikteren Regulierungen zu reagieren führt zu vermeidbarem Druck auf das eigene Unternehmen. Denn Kundenforderungen können sich sehr schnell wandeln; sie zu erfüllen kann jedoch einige Zeit in Anspruch nehmen.

Über den Umweltschutz hinaus hat der Standort China noch zahllose weitere Besonderheiten, die es bei der Vorbereitung auf einen Markteintritt oder auch einer geplanten Ausdehnung des Geschäfts zu beachten gilt.

Produktpiraterie ist ein anhaltendes Problem

Die anhaltende Wirtschaftskriminalität in China, vor allem Korruption, Produktfälschung und Patentrechtsverletzungen, könnte sich, insbesondere für Marktneulinge, als Hemmnis erweisen. Die überwiegende Mehrheit der Befragten geht von einer Stagnation bezüglich doloser Handlungen in der Wirtschaft aus. Fast jeder Dritte erwartet eine Verschlechterung der Lage. Vorsicht ist

vor allem beim Diebstahl geistigen Eigentums geboten. Hier sind die Sensibilität und Betroffenheit der Befragten besonders hoch.

Allerdings gibt auch fast die Hälfte aller befragten deutschen Unternehmen an, bislang in keiner Weise mit Wirtschaftskriminalität in China konfrontiert gewesen zu sein. Als abschreckend ist das Ergebnis der Umfrage, bezogen auf die Wirtschaftskriminalität, also nicht zu interpretieren, sondern vielmehr als ein hilfreiches Warnsignal, das die Aufmerksamkeit internationaler Unternehmer noch erhöhen soll.

Forensik

Die Regierung in China unternimmt deutliche Anstrengungen, um Korruption stärker zu bekämpfen. Damit verschärfen sich möglicherweise auch für ausländische Unternehmen nicht nur rechtliche Rahmenbedingungen und die Gefahr von Strafverfolgungen, sondern es steigt auch das Aufdeckungsrisiko bei Compliance-Verstößen.

Claudia Nestler, PwC

Logistikflächen sind gefragt

Genauso wie der gesamtchinesische Immobilienmarkt entwickelt sich der Markt für Logistikimmobilien äußerst dynamisch. Die Nachfrage besonders nach höherwertigen Flächen in attraktiven Lagen übersteigt das Angebot und führt vielerorts zu steigenden Mieten und Kaufpreisen. Dies gilt nicht nur für die bekannten Metropolen wie Beijing, Shanghai und Shenzhen, sondern besonders für die sogenannten „Second Tier Cities“; die Städte der zweiten Reihe. Dabei handelt es sich zumeist um Provinzhauptstädte mit besonders hohem Wirtschaftswachstum, einem massiven staatlich geförderten Ausbau der lokalen Infrastruktur und damit einhergehend auch steigendem Bedarf

an Logistikflächen. Die im vergangenen Jahr als staatliches Steuerungsinstrument zur Abkühlung des Immobilienmarkts eingeführten regulatorischen Restriktionen bei der Vergabe von Grundstücken und Immobilienkrediten erschweren es bisweilen sogar Projektentwicklern, die hohe Nachfrage nach adäquaten Logistikflächen zu bedienen. Im Ergebnis bewegen sich die Leerstandsdaten weiterhin auf einem niedrigen Niveau.

Grundsätzlich bietet sich für ausländische Unternehmen in China die Möglichkeit, existierende Lagerflächen anzumieten, selbst ein Gebäude zu errichten oder mithilfe eines „Build to Suit“-Konstrukts mittels eines Projektentwicklers ein speziell auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnittenes Gebäude errichten zu lassen und es langfristig anzumieten.

Es ist zu beachten, dass die bauliche Qualität der zur Verfügung stehenden Immobilien äußerst unterschiedlich ist. Während in modernen Industrieparks zunehmend unter Beteiligung internationaler Investoren Logistikimmobilien nach neuesten Standards entstehen, genügen viele Bestandsimmobilien bei Weitem nicht westlichen Maßstäben. Dies betrifft nicht nur die Qualität der Bauausführung, sondern auch Zuschnitt, Flexibilität und Ausstattung der Gebäude. Es ist davon auszugehen, dass zukünftig alte Gebäude schrittweise neuen Logistikflächen weichen, da die Nachfrage nach höherwertigen Flächen zunimmt. Ein Beispiel für die steigende Nachfrage nach Logistikflächen ist der stark wachsende E-Commerce-Sektor. Trotz steigender Nachfrage besteht in den großen Metropolen aufgrund der vorhandenen hochwertigen Logistikflächen grundsätzlich die Möglichkeit einer Anmietung. In den genannten Second-Tier- oder gar Third-Tier-Städten sind hingegen oftmals schlicht nicht genügend Bestandsimmobilien vorhanden, die den Anforderungen internationaler Unternehmen gerecht

werden. Da ausländische Unternehmen sich verstärkt auch in diesen Städten engagieren, um an den dortigen dynamischen Entwicklungen zu partizipieren, bleibt oftmals nur der Weg, eine eigene Immobilie zu errichten.

Dies mag auch ein Grund dafür sein, dass 44 Prozent der befragten Unternehmen in der Umfrage angaben, die Lagerhaltung intern zu organisieren.

Immobilien

Auch wenn es ausländischen Unternehmen möglich ist, eigene Lager- und Logistikgebäude zu besitzen, so ist es nach wie vor in China nicht möglich, Eigentum an Grundstücken zu erwerben. Die private Nutzung ist lediglich auf den Erwerb zeitlich befristeter Landnutzungsrechte beschränkt.

Dr. Florian Hackelberg, PwC

Durch eine Einmalzahlung zu Beginn der Laufzeit erwirbt der Käufer das Recht, eine bestimmte Grundstücksfläche zweckgebunden über einen festgelegten Zeitraum – bei Industrieimmobilien zumeist 50 Jahre – nutzen zu dürfen.

Am Ende der Laufzeit fällt nach aktueller Rechtslage das Grundstück mit allen darauf errichteten Gebäuden und Außenanlagen entschädigungslos an den Staat zurück. Da die wirtschaftliche Nutzungsdauer für Logistikimmobilien auch in China vergleichsweise kürzer ist als bei anderen Nutzungsarten, beispielsweise bei Wohn- oder Bürogebäuden, dürfte sie in den wenigsten Fällen die 50 Jahre übersteigen. Virulent wird die Heimfallregelung eher im Hinblick auf zukünftige Um- oder Erweiterungsbauten oder bei Neubauten auf Flächen mit älteren Landnutzungsrechten.

Zoll

Der reibungslose Zugang zum chinesischen Markt ist für Unternehmen essenziell. Insbesondere im Zollbereich ist eine schnelle und unkomplizierte Abwicklung gewünscht.

Jochen Schmidt, PwC

Dies ist aufgrund der komplexen chinesischen Ein- und Ausfuhrvorschriften nicht immer einfach. Die Studie zeigt deutlich, dass verstärkt auf chinesische Experten zurückgegriffen wird (sei es als externe chinesische Logistikdienstleister oder in der internen Zollabwicklung). Vermutlich erwarten die Unternehmen von (externen) im Land ansässigen Experten den einfachsten Zugang zum chinesischen Markt, unter anderem

aufgrund der Sprach- und Kulturkenntnisse. Erstaunlich ist indes, dass die Unternehmen zugleich mit den externen chinesischen Dienstleistern in Sachen Zollabfertigung am unzufriedensten sind, während externe nichtchinesische Dienstleister hier den höchsten Zufriedenheitsgrad erreichen.

Im Fazit zeigt die Befragung, dass externe Fachkompetenz bei Zollangelegenheiten in China von großem Nutzen ist und überwiegend bevorzugt wird. Ob sie jedoch in Anbetracht der Zufriedenheitswerte durch chinesische Logistiker erbracht werden muss, bleibt fraglich.

2 Wachstumsmarkt China für die industrielle Produktion

Industrielle Produktion

Langfristig, kostspielig und komplex – so lassen sich die Großprojekte in den Branchen der industriellen Produktion, insbesondere im Bau und im Anlagenbau, beschreiben.

**Martin Theben, PwC,
Industry Leader Industrial
Products**

Mit zunehmender Globalisierung gehören zu großen Projektgeschäften immer häufiger auch Auslandsinvestitionen und -aktivitäten. Der Boom in China, getragen von einer kontinuierlich wachsenden Mittelschicht und einer prosperierenden Wirtschaft, stellt vor diesem Hintergrund für die deutschen Unternehmen der industriellen Produktion zugleich eine lukrative Geschäftsgelegenheit, aber auch eine logistische Herausforderung dar.

Bau- und Großanlagenbau

In Relation zu anderen Branchen ist die Bau- und Großanlagenbauwirtschaft gegenüber Logistikdienstleistern in China deutlich skeptischer eingestellt. Hauptargument ist die Qualität: Nicht nur in der Frage der Realisierung der Wertschöpfungskette in China, sondern auch hinsichtlich der Einschätzung des Entwicklungsstands der Logistiker und einzelner Aspekte wie Qualitäts- und Risikomanagement sowie Sicherheitsstandards ist die Baubranche sehr zurückhaltend. Dies liegt im Geschäft selbst begründet. Komplexe Großprojekte erfordern eine optimale und möglichst lückenlose Koordination bei gleichzeitiger Gewährleistung eines hohen Qualitätsstandards. Die skeptische Haltung der Branche kann aber

auch als Resultat der intensiven Zusammenarbeit mit Logistikdienstleistern gesehen werden: Schließlich ist der Bau und Großanlagenbau gerade aufgrund der hohen Projektkomplexität auf die Zusammenarbeit mit ihnen angewiesen. So arbeitet zum Beispiel keine andere der befragten Branchen häufiger mit Kontraktlogistikunternehmen zusammen, die oftmals eine große Menge schwerer und sperriger Güter transportieren müssen.

Forschung und Entwicklung verbleibt in Deutschland

Während die Beschaffung von Material, Transport und Montage, Vertrieb und auch After-Sales-Services bereits von über der Hälfte der Bau- und Großanlagenbauunternehmen in China realisiert werden, trifft dies auf Forschung und Entwicklung sowie Design nur in seltenen Ausnahmefällen zu. Dies ist ein für die Bauindustrie und den Großanlagenbau typisches Bild: Die Commodities kommen aus dem Land, in dem die Projekte umgesetzt werden, das Know-how stammt aus dem Mutterland, in diesem Fall aus Deutschland.

Marktpotenzial: Green Building

Enormes Marktpotenzial für deutsche Bau- und Großanlagenbauunternehmen liegt in den Bereichen Nachhaltigkeit und Umweltschutz. Aufgrund des schnellen Städtewachstums werden im Jahr 2030 voraussichtlich 220 chinesische Städte mehr als eine Million Einwohner haben. Bedingt durch die Verknappung von Rohstoffen und die zunehmende Umweltbelastung in den Städten hat die chinesische Staatsführung das ökologische Bauen zu einem Ziel in ihrem zwölften Fünfjahresplan erklärt. Neue Gebäude sollen nach diesem Plan einen um 65 Prozent niedrigeren Energieverbrauch als bestehende aufweisen. Auch wenn sich

die Branche hinsichtlich der bereits umgesetzten und zu erwartenden Umweltschutzmaßnahmen in China überwiegend kritisch äußert: Fakt ist, dass China einen hohen Bedarf an grünen Bauten haben wird.

Bau und Großanlagenbau

Grünes Bauen („Green Building“) ist gerade für deutsche Unternehmen interessant, da ihre Stärke im Bau komplexer Gebäude und in den Dienstleistungen rund um den Lebenszyklus einer Immobilie liegt.

**Dr. Martin Nicklis, PwC,
Koordinator Engineering &
Construction**

Von der Planung über den Bau bis zum Betrieb und zur Revitalisierung oder zum Abriss können alle Leistungen angeboten werden. Der Wachstumsmarkt „Green Building“ bietet ebenso Chancen für die Logistiker in China, die in diese Rundum-Service-Leistungen eingebunden werden und ihr Leistungsportfolio auf den Transport, die Lagerung und die Montage ressourcenschonender Materialien abstimmen können. Eine Spezialisierung in diesem Bereich kann nicht nur zum Imagegewinn für die eigene Marke, sondern auch zur Konsolidierung und zum Ausbau der eigenen Marktstellung beitragen.

Maschinenbau

Die Realisierung der Wertschöpfungskette in China ist im Maschinenbau relativ weit fortgeschritten. Im Branchenvergleich zeigt sich, dass die Unternehmen des Maschinenbaus auf den Stufen Vertrieb, Marketing und After-Sales-Services sogar stärker vertreten sind als die Unternehmen anderer Branchen. Dies verwundert nicht.

Maschinenbau

Traditionellerweise ist der Maschinenbau eine der ersten Industrien, die sich in aufstrebenden, neuen Märkten durch die Ansiedlung oder Modernisierung von Produktionsstandorten auszeichnen. Aufgrund dieses frühen Markteintritts entwickelt der Maschinenbau schnell eine durchgehende Wertschöpfungskette, die unter anderem durch den Aufbau von Fertigungen vor Ort geprägt ist.

**Martin Bork, PwC,
Koordinator Industrial
Manufacturing**

Letzteres ist vor allem in China der Fall, das sich aufgrund der hohen Produktionsleistung den Ruf der „Factory for the World“ erworben hat.

Logistische Dienstleistungen im Umfeld des Maschinenbaus betreffen üblicherweise den Transport und die Auslieferung von Maschinen oder einzelnen Komponenten, die ganz oder zum Teil vor Ort produziert und auch montiert werden. Die Tatsache aber, dass gerade die Wertschöpfungsstufe Transport, Logistik beziehungsweise Distribution in China gerade einmal von rund der Hälfte der Unternehmen umgesetzt wird und lediglich ein Viertel der Maschinenbauer Aufträge an Kontraktlogistiker vergibt, lässt auf eine tiefe Skepsis der Branche schließen. Tatsächlich muss man dieses Ergebnis vor dem Hintergrund des Schutzes speziellen Produktwissens und des geistigen Eigentums lesen.

Plagiate sind ein großes Problem

Entgegen der öffentlichen Wahrnehmung, dass vor allem Konsumgüterhersteller oder Medienunternehmen von Plagiaten betroffen sind, sind es in China neben der Automobilbranche vor allem die Unternehmen des Maschinenbaus sowie des Baus und Großanlagenbaus, die am häufigsten schlechte Erfahrungen mit Produktfälschungen, Verstößen

gegen Patentrechte, Diebstahl und Industriespionage gesammelt haben. Der Anteil von speziellem Know-how und Intellectual Property ist gerade im Maschinenbau sehr hoch. Diese Aspekte stellen eines der entscheidenden Kriterien beim Verkauf, insbesondere im Bereich von Spezialmaschinen und Automatisierungsanlagen, dar. Spezialwissen ist ein wesentlicher Faktor für die sehr mittelständisch geprägten Strukturen der Branche und zugleich der Schlüssel für den nachhaltigen Erfolg im Markt. Der Schutz von Wissen und Patenten ist für die Unternehmen von existenzieller Bedeutung und steht verständlicherweise im Fokus jedes Maschinenbauunternehmens.

Interne Abwicklung bevorzugt

Die Abwicklung logistischer Prozesse wie der Überwachung der gesamten beziehungsweise von Teilen der Wertschöpfungskette, die Verzollung oder die Transportabwicklung ist im Maschinenbau derzeit in China hauptsächlich intern organisiert. Momentan werden lediglich einfache Leistungen bei externen Dienstleistern abgefragt. Entsprechend ist eine tiefergehende Verzahnung nicht gewollt. Selbst der Bereich der Lagerhaltung, der zum Beispiel in Deutschland bereits sehr häufig von externen Dienstleistern übernommen wurde, wird in China mehrheitlich intern bewirtschaftet. In China ansässigen Logistikanbietern wird die Fähigkeit, Prozesse effektiver zu gestalten, offensichtlich noch nicht zugetraut. Womöglich basiert diese Haltung auf Lerneffekten aus dem Aufbau eigener, interner Strukturen vor Ort.

Wachstumsmotor China

Trotz dieser Schwierigkeiten sehen die Topvertreter des Maschinenbaus den chinesischen Absatzmarkt nach wie vor als Wachstumsmotor ihrer Branche. Herausforderungen liegen vor allem neben der Entwicklung verbraucherorientierter Produktinnovationen in der Gewinnung qualifizierten Personals vor Ort und der Überwindung von Markteintrittsbarrieren wie Zollregularien usw. Die Aufgabe der Logistikdienstleister wird es sein, diese Prozesse zu

unterstützen und auf diese Weise die skeptische Haltung der Branche aufzubrechen.

Chemie

China ist momentan der weltweit drittgrößte Produktionsstandort für Chemikalien und dürfte bis zum Jahr 2015 zum größten avancieren.

Chemie

Das jährliche Wachstum der Chemiewirtschaft liegt in China zwischen zehn und 20 Prozent. Neben wichtigen heimischen Chemieunternehmen existiert eine Vielzahl von Kooperationsprojekten mit Unternehmen aus Deutschland, den USA, Großbritannien und anderen Staaten.

Dr. Volker Fitzner, PwC, Koordinator Chemicals

Seit der Wirtschaftskrise im Herbst 2008 kam es in vielen Sektoren der Chemie, zum Beispiel im Bereich der Kunststoffproduktion, zu einem erheblichen Preisverfall von Produkten von bis zu 50 Prozent. Kunden aus Übersee orderten kaum noch Chemikalien aus China, viele Produktionsstätten mussten daraufhin stillgelegt werden. Dennoch galt und gilt China für die Chemieindustrie – mehr noch als in anderen Branchen – als wesentlicher Faktor für nachhaltiges Wachstum. Inzwischen wird verstärkt in neue Chemieanlagen, zum Beispiel für den Arzneimittelbereich, für Kunststoffe oder Kautschuk, investiert. Besonders hoch sind die Investitionen im Bereich Raffineriebau: Hier sind mehr als 20 Anlagen in Planung.

Hohe Anforderungen an die Sicherheit der Logistik

Der Begriff Logistik umfasst in China traditionell lediglich Transport- und Lagerdienstleistungen. Einheitliche logistische Standards haben sich bislang allerdings nicht durchsetzen können. Es mangelt immer noch an entsprechenden Dienstleistungsangeboten; moderne

IT-Systeme zur Planung und Steuerung der Lieferketten werden bisher nur in Ausnahmefällen eingesetzt. Siedeln sich internationale Unternehmen in China an, dann unterscheiden sich ihre Anforderungen jedoch kaum von den marktüblichen hohen Standards in Westeuropa oder den USA. Einen besonderen Anforderungsbereich bei der Auswahl von Logistikdienstleistern stellen grundsätzlich Sicherheitssysteme dar. Dies hängt wiederum primär mit Gefahrgütern, beispielsweise im Düngerbereich, zusammen. Erwähnenswert ist in diesem Kontext, dass die Chemieunternehmen den chinesischen Logistikdienstleistern im Bereich Sicherheitsstandards einen höheren Entwicklungsstandard attestieren als andere Branchen.

Im Umweltschutz vorn

Im Branchenvergleich wird darüber hinaus deutlich, dass die Chemieindustrie entlang ihrer Lieferkette stärkeren Wert auf Nachhaltigkeit und Umweltschutzmaßnahmen wie Recycling, Routenoptimierung, den Einsatz emissionsarmer Fahrzeuge oder den Wechsel auf andere Verkehrsträger legt. Im Kontrast zu ihrem öffentlichen Image als Umweltsünder versteht sich die Chemiebranche zunehmend auch weltweit als Einflussfaktor für Nachhaltigkeit (zum Beispiel in der Umstellung von fossilen auf nachwachsende Rohstoffe). Dies ist in erster Linie dem Regulierungsdruck und der Einhaltung strenger Umweltauflagen geschuldet, die gerade auch von den Abnehmern chinesischer Waren im Ausland eingefordert werden. Neben dem Wunsch chinesischer Verbraucher nach gesünderen Produkten spielt vor allem der Einfluss des Staates eine gewichtige Rolle. Er versucht, die Unternehmen auf umweltfreundlichere Herstellungsverfahren zu verpflichten. Nicht zuletzt zwingen REACH (Registration Evaluation Authorization of Chemicals), das neue Chemikaliensicherheitsprogramm der Europäischen Union, und die Etikettierrichtlinie des Globally Harmonized System die chinesische Chemieindustrie zu einer Erhöhung ihrer Standards. Indes zeigt sich inzwischen ein Eigeninteresse der Chemieindustrie

an der Einhaltung von Grenzwerten und Umweltnormen.

Ausgliederung von Design, Forschung und Entwicklung

Auch in der Realisierung der Wertschöpfungsstufen heben sich die Unternehmen der chemischen Industrie von anderen Industriezweigen der industriellen Produktion ab. So haben die Chemieunternehmen in China die Realisierung der Design- sowie der Forschungs- und Entwicklungsstufe intensiver betrieben als andere Unternehmen. Hintergrund ist, dass trotz der guten Position der deutschen Chemieforschung der Standortwettbewerb mit den boomenden Märkten in Asien inzwischen zunimmt. Viele asiatische Länder bauen ihre Forschungskompetenz massiv aus. Allerdings plant inzwischen auch knapp die Hälfte der großen deutschen Chemiekonzerne, ihre Forschung in den asiatischen Schwellenländern zu intensivieren, um adäquat auf die Wünsche der Kunden reagieren zu können.

China ist der Wachstumsmarkt für Unternehmen der industriellen Produktion. Das Reich der Mitte ist inzwischen mehr als nur die „Werkbank Europas“: Neben seiner Bedeutung als Produktionsstandort rückt es auch als Handelspartner und Absatzmarkt in den Blickpunkt. Marktpotenzial ergibt sich für die Unternehmen vor allem in Bereichen, die bislang weniger auf der Agenda in China standen, zum Beispiel bei verbraucherorientierten und nachhaltigen Produkten und Services oder beim technologischen Know-how in Fragen des Energiemix und der Energieeffizienz. Vor diesem Hintergrund ist China auch für die Logistikdienstleister von Unternehmen der industriellen Produktion von Interesse. Sie sollten ihr Produkt- und Serviceportfolio an diese Entwicklungen anpassen. Das sich ihnen bietende Potenzial ist noch lange nicht ausgeschöpft. Im Gegenteil, es wird als stark ausbaufähig angesehen.

3 Automobilproduktion – Chinas Wachstum braucht stabile Logistik- und Transportstrukturen

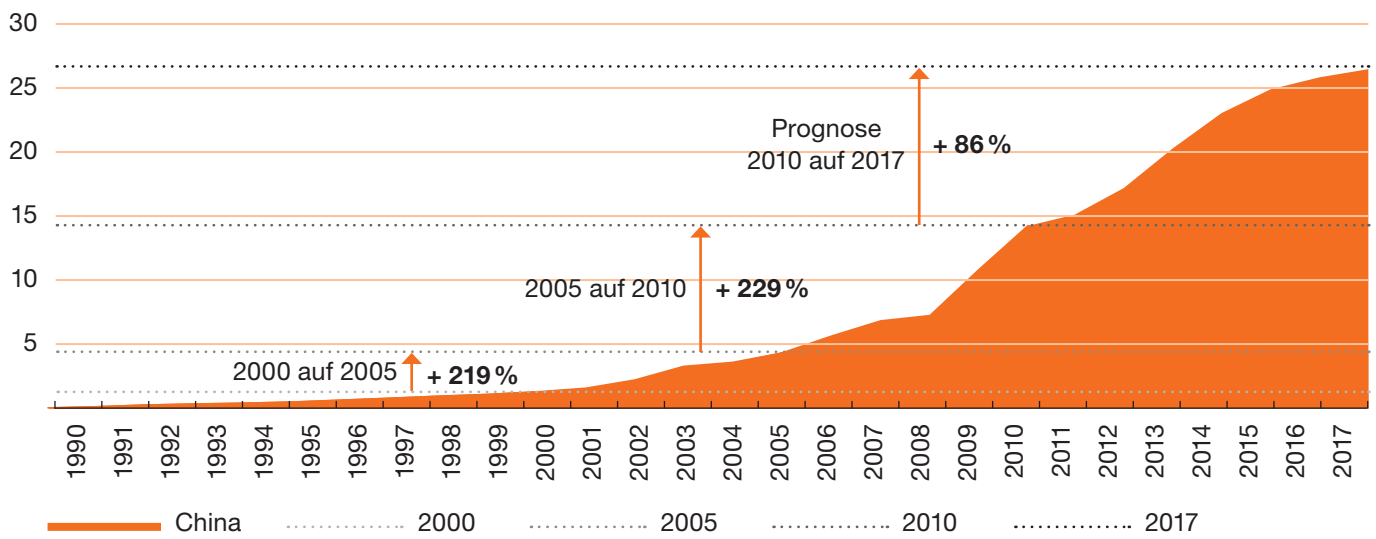
Im Jahr 2017 werden in China rund 27 Millionen Fahrzeuge vom Band rollen. Damit wird China nahezu ein Viertel der weltweiten Produktion auf sich allein vereinen und wäre größer, als die EU-27 oder NAFTA es jemals gewesen sind. Um die Werke mit Komponenten und Aggregaten zur richtigen Zeit und in der richtigen Reihenfolge versorgen zu können, werden komplexe Versorgungsstrukturen benötigt. Hierfür liegen in China nicht immer die richtigen Voraussetzungen vor.

Globale Produktion und Logistik ist heute Standard in der Automobilindustrie

Nationale Grenzen zu ziehen ist in der heutigen Automobilindustrie kaum noch möglich. Die internationalen OEMs haben einen sehr hohen Globalisierungsgrad erreicht und managen komplexe Produktions- und Logistiknetzwerke weltweit. Alle großen Herstellergruppen sind mit eigenen Werken oder über Kooperationen in allen Regionen der Welt vertreten, denn regionale Diversifikation ist ein Stabilitäts- und Erfolgsfaktor – was sich auch in der gerade überstandenen Krise wieder gezeigt hat.

Dabei spielt China eine immer bedeutendere Rolle in der Automobilindustrie. Innerhalb von nur zehn Jahren hat sich China mit rund 14,5 Millionen Fahrzeugen zum größten Produktionsstandort der Welt entwickelt. Von 2005 bis 2010 wuchs die Produktion um gewaltige 229 Prozent, ähnlich wie schon zwischen 2000 und 2005, als das Wachstum 219 Prozent betrug. In absoluten Zahlen bedeutet das, dass China in zehn Jahren seine Fahrzeugproduktion in etwa verzehnfachen konnte. Auch für die nahe Zukunft sieht PwC Autofacts ein beträchtliches Wachstum um erneute 86 Prozent bis ins Jahr 2017. Dies entspräche einem absoluten Zuwachs um rund 12,5 Millionen Einheiten und einer jährlichen durchschnittlichen Wachstumsrate von 9,3 Prozent. Die wesentlichen Treiber für diese weiterhin außerordentliche Entwicklung sind ein starkes Wachstum der gesamten Volkswirtschaft, die steigende Kaufkraft nahezu aller Bevölkerungsschichten und der wachsende Wunsch der Konsumenten nach individueller Mobilität per Automobil.

Abb. 24 Chinas Produktionsentwicklung (PwC Autofacts Base Case), 1990–2017 (f)



Quelle: PwC Autofacts Q3/2011.

Automobilindustrie

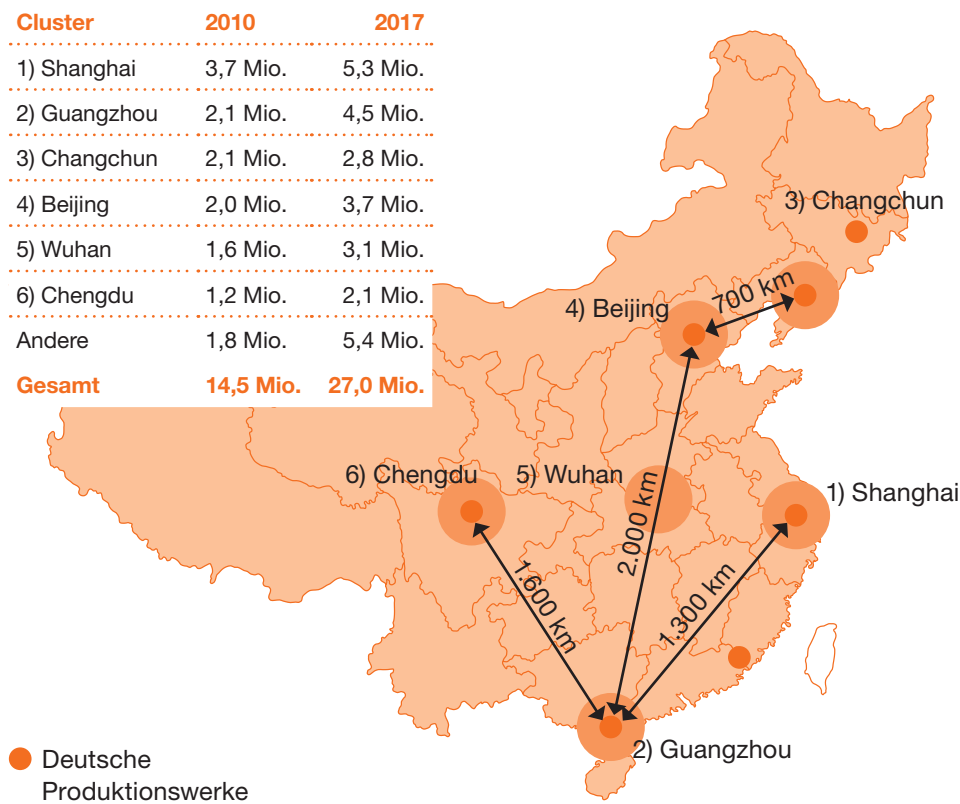
Chinas starkes Wachstum beflügelt die Automobilbranche insgesamt, nahezu alle Hersteller werden daran partizipieren und viel höhere Wachstumsraten erzielen können als in den gesättigten Märkten Europas und Amerikas.

Jan Maser, PwC

Aber wer viel verkaufen möchte, muss auch viel produzieren. Hierfür bedarf es des Aufbaus neuer Kapazitäten und vor allem stabiler Versorgungsnetzwerke, um die einzelnen Werke mit den entsprechenden Komponenten und Aggregaten zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge und am richtigen Ort bedienen zu können. Dies ist aber in einem Land wie China mit einer Fläche von 9,6 Millionen km² und unterschiedlichsten infrastrukturellen Voraussetzungen nicht immer einfach.

Chinas Fahrzeugproduktion geschieht heute hauptsächlich in sechs großen Clustern: Shanghai, Guangzhou, Changchun und Beijing an der Küste, Wuhan im Inland sowie Chengdu, der Hauptstadt der Provinz Sichuan im Westen Chinas. Alle Cluster werden von der positiven Entwicklung auf dem chinesischen Markt und den Kapazitätsausweitungen der Hersteller profitieren können – besonders hoch werden die Wachstumsraten jedoch im südlichen Guangzhou und im zentralchinesischen Wuhan sein. Bis 2017 werden diese Standorte den Umfang ihrer Produktion verdoppeln.

Abb. 25 Chinas Automotive Cluster und Produktionsumfänge, 2010 und 2017



Hinweis: Cluster beinhalten alle Werke zur Produktion von Light Vehicles im Umkreis von 300 km.
Quelle: PwC Autofacts Q3/2011.

Diesem Trend folgend, erweitern viele Hersteller, insbesondere deutsche OEMs, ihr Produktionsnetzwerk zur Fahrzeugfertigung in die süd- und westchinesischen Provinzen. Um diese neuen Werke zu versorgen, wird weiterhin auf die bestehenden Komponenten- und Zulieferwerke, insbesondere bei systemrelevanten Teilen, zurückgegriffen. Hierbei sind Erweiterungen der Lieferdistanzen von bis zu 2.000 km nichts Außergewöhnliches.

Dies bringt neue logistische Herausforderungen mit sich. Um den Just-in-time(JIT)- und Just-in-sequence

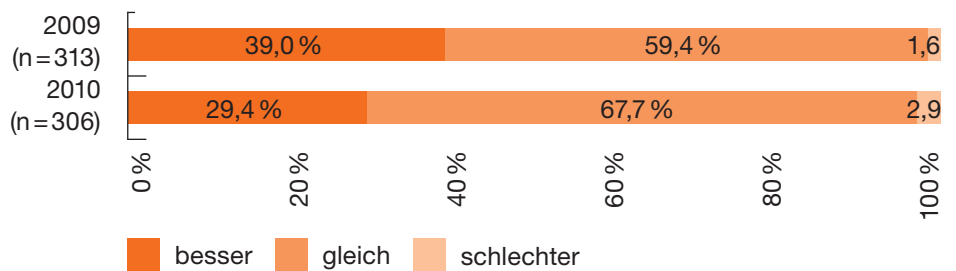
(JIS)-Anforderungen gerecht zu werden, ist hier die Wahl eines Logistikdienstleisters mit entsprechenden Kapazitäten, einer hohen Flexibilität und vor allem Pünktlichkeit der wesentliche Entscheidungsfaktor. Darüber hinaus können die unterschiedlichen infrastrukturellen Voraussetzungen in den Provinzen zu einem erheblichen Anstieg der Logistikkosten führen. Dies liegt vor allem an unterentwickelten Straßennetzen außerhalb der Ballungszentren und den schlecht ausgebauten Eisenbahnstrecken, die nur geringe Geschwindigkeiten zulassen.

In den etablierten Märkten stellen sich diesen logistischen Herausforderungen oftmals strategische Partnern, die zusätzlich wertschöpfende Prozessschritte wie Modulmontagen oder Schweißzusammenbauten übernehmen. Diese Kontraktlogistiker haben ihre Versorgungszentren in unmittelbarer Nähe der Automobilhersteller. Durch dieses optimierte Zusammenspiel erhalten die Kontraktlogistiker Einblicke in die Organisation des jeweiligen Auftraggebers. Insbesondere auf dem chinesischen Markt existieren unter den deutschen Herstellern Bedenken bei der Zusammenarbeit mit lokalen Kontraktlogistikern. Vor allem der befürchtete Wissenstransfer gestaltet diese Form der Partnerschaft als schwierig.

Wenn es in der Automobilindustrie um Technologie, Wissen und China geht, drängt sich jedoch ein altbekanntes Thema auf: der Schutz geistigen Eigentums. Schon beim Einführen neuer Technologien auf dem chinesischen Markt haben viele Hersteller zum Teil berechtigte Bedenken, Kopierern und Nachahmern Tür und Tor zu öffnen.

Eine Umfrage unter US-amerikanischen Unternehmen mit Engagement in China kam 2010 zu dem Ergebnis, dass 30 Prozent der Ansicht sind, dass die Lage zum Schutz geistigen Eigentums sich gegenüber dem Vorjahr verbessert habe. 2009 waren es bereits knapp 40 Prozent, die eine Verbesserung sahen.

Abb. 26 Schutz geistigen Eigentums



Hinweis: Befragung zur Einschätzung durch US-amerikanische Unternehmen
 Quelle: American Chamber of Commerce Shanghai – 2010–2011, China Business Report

Auch die Europäische Handelskammer veröffentlichte 2011 eine Studie, laut der 73 Prozent der in China ansässigen europäischen Unternehmen die Rechtslage für angemessen bis sehr gut halten. Aber wieder gilt: Regeln sind das eine, die Realität kann anders aussehen. Ein ebenso großer Anteil sieht nämlich enormen Handlungsbedarf bei der Durchsetzung der vorhandenen Gesetze. Aufgrund dieser Einschätzung der Unternehmen ist davon auszugehen, dass Kontraktlogistik in China eine geringere Bedeutung für Automobilhersteller haben wird als in Deutschland.

Automobilindustrie

Will die deutsche Automobilindustrie ihre Wachstumsziele und den damit verbundenen Aufbau an Kapazitäten in China erreichen, müssen stabile und verlässliche Logistikstrukturen gewährleistet sein.

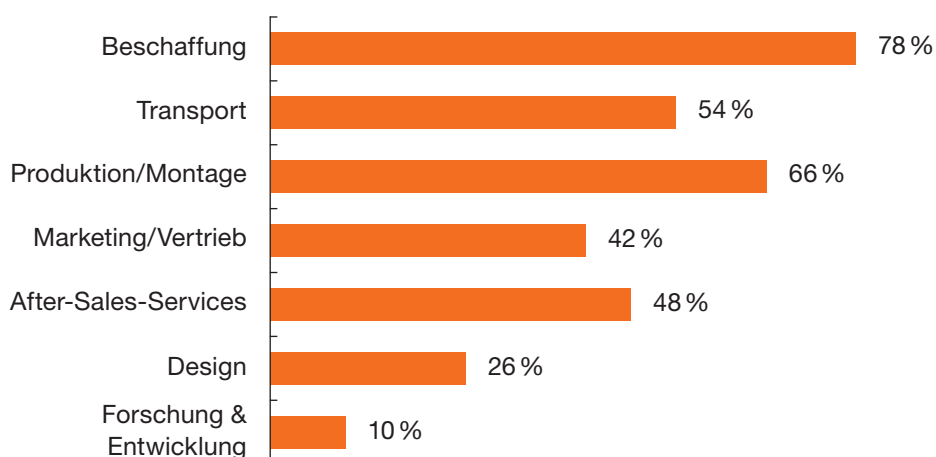
**Felix Kuhnert, PwC,
 Industry Leader Automotive**

4 Handel und Konsumgüterindustrie: der lange Weg vom Einkaufszentrum zum Absatzmarkt China

China ist einer der wichtigsten Beschaffungsmärkte für deutsche Händler und Konsumgüterhersteller, vor allem für Großunternehmen mit mehr als einer Milliarde Euro Jahresumsatz. Fast 80 Prozent der befragten Händler und Konsumgüterhersteller beschaffen Waren aus China und zwei Drittel – der

höchste Anteil im Branchenvergleich – produzieren in China. Die wichtigsten Importgüter sind Elektro- und Elektronikgeräte, Möbel, Schmuck, Spielwaren und Bekleidung. Jedes vierte Unternehmen hat sogar seine Designfunktion nach China ausgelagert.

Abb. 27 Realisierte Teile der Wertschöpfungskette im Handel und der Konsumgüterindustrie in China



China wird als Absatzmarkt immer attraktiver

Während durchschnittlich 57 Prozent der Unternehmen der anderen befragten Branchen ihre Produkte auch in China vertreiben, sind es bei den deutschen Händlern und Konsumgüterherstellern lediglich 42 Prozent. Dabei ist China ein Markt mit enormen Potenzialen für Handels- und Konsumgüterunternehmen: Seit Jahren wächst der Handelsmarkt stabil um mehr als zehn Prozent, und es hat sich eine kaufkräftige und an westlichen Markenprodukten interessierte Mittelschicht mit rund 200 Millionen potenziellen Konsumenten entwickelt. Prognosen gehen davon aus, dass

China die USA im Jahr 2015 als größten Lebensmittelmarkt der Welt ablösen wird. Zugleich boomt der Onlinehandel: Die steigende Internetpenetration, sicherere Zahlungsmethoden und eine verbesserte Warenauslieferung haben zu einem Wachstum um 105 Prozent von 2004 bis 2010 geführt. Zudem stärkt der neue Fünfjahresplan den Binnenkonsum.⁸ Durch die Verbesserung der Einkommenssituation der circa 900 Millionen unterhalb der Mittelschicht lebenden Chinesen sollen die jährlichen Konsumausgaben um rund 70 Milliarden Euro steigen.

⁸ PwC, China: Navigating the Twelfth Five-Year Plan – Growth through indigenization, Summer / Fall 2011, S.3

Konzepte müssen angepasst werden

Diese Superlative sollten aber nicht den Blick dafür verstellen, dass der Markt mit Endverbrauchern anderen Gesetzmäßigkeiten unterliegt als das Business-to-Business-Geschäft beispielsweise im Maschinen- oder Anlagenbau. Zahlreiche führende internationale Händler und Konsumgüterhersteller mussten feststellen, dass sich erfolgreiche Geschäftsmodelle, Vertriebsformate und Produkte aus ihren Heimatmärkten oder anderen asiatischen Märkten nicht eins zu eins auf den chinesischen Markt übertragen lassen. So selbstverständlich es klingen mag: Eine Anpassung an die chinesischen Konsumgewohnheiten ist die wesentliche Voraussetzung für Akzeptanz und Erfolg beim chinesischen Verbraucher. Einigen chinesischen Konsumgüterherstellern gelingt es, sich durch bessere Konzepte und mit einer gewissen staatlichen Förderung gegen ihre großen internationalen Wettbewerber zu behaupten. Prominente Beispiele sind die Getränkehersteller Wahaha und Tingyi, die Coca-Cola und PepsiCo Marktanteile abjagen, die Waschmittelproduzenten Nice Group und Guangzhou Liby Group mit einem Anteil von 35 Prozent auf dem chinesischen Markt und der Elektrokonzern Haier, der weltweit viertgrößte Hersteller weißer Ware und Weltmarktführer in der Produktion von Kühlschränken.

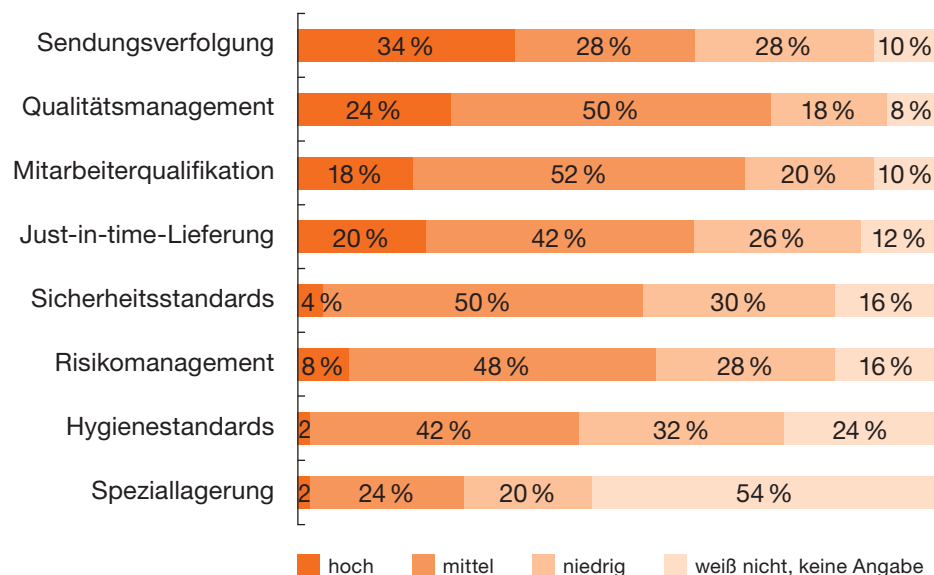
Internationale Konzerne haben die Grundlage für den modernen Lebensmitteleinzelhandel gelegt

Ein Beispiel für die erfolgreiche Einführung westlicher Vertriebsformate kommt aus dem Lebensmitteleinzelhandel: Es hat zwar rund ein Jahrzehnt gedauert, aber inzwischen haben sich Supermärkte, SB-Warenhäuser und Convenience Stores in den Metropolen als moderne Formate neben Kleinläden und Straßenmärkten durchgesetzt.

Längst haben die großen internationalen Handelskonzerne und Konsumgüterhersteller auch begonnen, die Millionenstädte in den westlichen inneren Provinzen zu erschließen. Diese in Branchenkreisen gern als „letztes großes industrielles Abenteuer“ bezeichnete Expansion setzt vor allem eines voraus: funktionierende logistische Strukturen und Prozesse als Rückgrat der Warenwirtschaft.

Gerade im Lebensmitteleinzelhandel haben die auf dem chinesischen Markt tätigen internationalen Handelsunternehmen Carrefour, Metro Group, Tesco und Wal-Mart auch logistische Pionierarbeit geleistet: Sie haben in Eigenregie eine Kühlkette vollständig neu aufgebaut und so die Grundlage für einen modernen Lebensmitteleinzelhandel gelegt. Der neue Fünfjahresplan der chinesischen Regierung flankiert durch das Ziel, die Landwirtschaft zu modernisieren, auch die Weiterentwicklung der Logistikprozesse in der Lebensmittelbranche. Auch wenn die Befragungsergebnisse zur Qualität der Logistikdienstleister zeigen, dass aktuell weniger als die Hälfte der deutschen Händler und Konsumgüterhersteller Speziallogistikdienstleistungen wie Kühltransport und -lagerung nutzt, macht das neue regulatorische Umfeld den chinesischen Markt für die deutsche Ernährungsindustrie deutlich attraktiver, fördert damit indirekt den Bedarf an Speziallagerungsdienstleistungen und erhöht die Anforderungen an Hygienestandards. Die in Abb. 28 dargestellten Befragungsergebnisse zeigen, dass insbesondere in diesen beiden Bereichen erheblicher Verbesserungsbedarf bei den Logistikdienstleistern besteht. Dies ist umso bemerkenswerter, als die Handels- und Konsumgüterunternehmen in der Regel nichtchinesische Logistikdienstleister beauftragen, bei denen internationale Qualitätsstandards üblich sein sollten.

Abb. 28 Entwicklungsstand der Logistikdienstleister in China aus der Sicht deutscher Händler und Konsumgüterhersteller



Kosten werden steigen

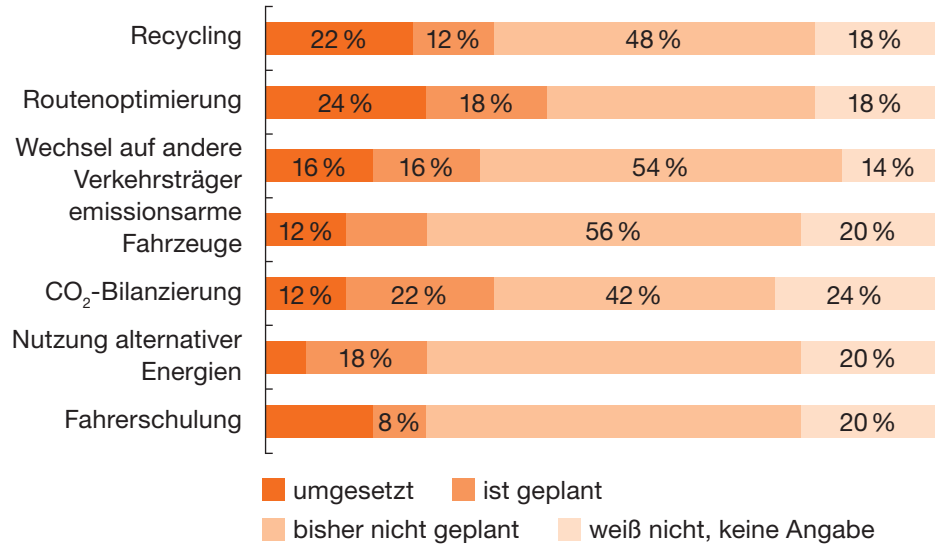
Der neue Fünfjahresplan stellt Händler und Konsumgüterhersteller aber auch vor neue Herausforderungen. Um bis zu 40 Prozent steigende Löhne, strengere Compliance-Anforderungen (insbesondere in den Bereichen Lebensmittelsicherheit und Nachhaltigkeit) und höhere Steuern werden zu deutlich höheren Kosten in einem bereits heute wettbewerbsintensiven Markt führen.

Der intensive Wettbewerb um qualifiziertes Personal hat bei den großen internationalen Handels- und Konsumgüterunternehmen bereits zu einem Umdenken in der Personalgewinnung und -entwicklung geführt. Der Trend geht weg von der Fokussierung auf Entsendungen und englischsprachige Absolventen der besten chinesischen Universitäten hin zu internen Qualifizierungs- und Entwicklungsprogrammen für chinesische Mitarbeiter. Ein Beispiel für neue Wege der Personalentwicklung in China ist Metro Cash&Carry mit einem interkulturellen „House of Training“ für die Region Asien in Shanghai.

Umweltschutzmaßnahmen verbesserungsbedürftig

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die deutschen Händler und Hersteller ihre Maßnahmen im Bereich der Nachhaltigkeit deutlich verbessern müssen. Bisher berücksichtigt nur knapp ein Drittel der Unternehmen Nachhaltigkeitsaspekte bei der Vergabe von Logistikdienstleistungen, sodass Handels- und Konsumgüterunternehmen im Branchenvergleich das Schlusslicht bilden. Aber auch bei der eigenen Umsetzung von Umweltschutzmaßnahmen in China haben Händler und Hersteller deutlichen Verbesserungsbedarf: Weniger als ein Drittel der befragten Unternehmen hat die üblichen Umweltschutzmaßnahmen ergriffen. Lediglich bei der Routenoptimierung schneiden die Unternehmen besser ab. Diese Ergebnisse stehen in erheblichem Widerspruch zu den Nachhaltigkeitszielen und der Nachhaltigkeitsberichterstattung deutscher Händler und Hersteller. Es entsteht der Eindruck, dass die Unternehmen in verschiedenen Ländern unterschiedliche Maßstäbe anlegen, um so insgesamt ihre Kosten überschaubar zu halten.

Abb. 29 Umweltschutzmaßnahmen des Handels und der Konsumgüterindustrie in China



Da deutsche Händler und Konsumgüterhersteller den chinesischen Markt bislang primär als Beschaffungs- und Produktionsmarkt nutzen, bleibt noch erhebliches Entwicklungspotenzial. Eine funktionierende Lieferkette ist für Handels- und Konsumgüterunternehmen eine zentrale Voraussetzung für die (weitere) Erschließung Chinas als Absatzmarkt. Da deutsche Händler und Hersteller bereits heute primär nichtchinesische Logistikdienstleister beauftragen, sind insbesondere deutsche Anbieter mit einer breiten geografischen Abdeckung und einer hohen Servicequalität ideale Partner zur Umsetzung von Expansionsplänen in Handel und Konsumgüterindustrie.

Handel & Konsumgüter

Logistikdienstleister müssen maßgeschneiderte Lösungen für die besonderen Anforderungen der Handels- und Konsumgüterbranche entwickeln.

Gerd Bovensiepen, PwC, Industry Leader Retail & Consumer

5 China Business Group – Experten kennen sich aus

Die bevorzugten Investitionsstandorte in China gliedern sich deutlich in drei Regionen: in der Mitte die Region Shanghai mit den angrenzenden Provinzen Jiangsu und Zhejiang (Ziel von 36,7 Prozent aller ausländischen Direktinvestitionen), im Süden die Region Kanton mit den Städten Guangzhou und Shenzhen (15,8 Prozent) und im Norden die Region Beijing mit der angrenzenden Provinz Hebei und der Stadt Tianjin (9,7 Prozent). Aufgrund der Konzentration der Investitionen auf die Region Shanghai lohnt sich ein genauerer Blick auf diese Region.

Die beiden Häfen in Shanghai und in Ningbo sind zusammen bereits heute die weltweit größte Logistikkreuzung des Landes für den Im- und Export von Waren von und nach China, der Freihandelshafen Yangshan hat Ende 2010 Singapur als den Hafen mit dem größten Containerumschlag weltweit überholt. Die Stadt Shanghai hat darüber hinaus die Ambition, sich bis zum Jahr 2020 zu einem internationalen Logistikzentrum weiterzuentwickeln, was auch nochmals im zwölften Fünfjahresplan festgelegt wurde. Dies beinhaltet unter anderem den weiteren Ausbau seiner verschiedenen Hafengebiete. Letztes Jahr wurde in Shanghai-Hongqiao der neue Transport-Hub mit dem Ausbau des Flughafens und dem Bau eines weiteren Schienenverkehrsknotenpunkts fertiggestellt. Unterstützt wird diese Entwicklung auch durch Steuererleichterungen wie der Befreiung von bestimmten Logistikunternehmen, die sich im Yangshan-Freihandelshafen ansiedeln, von der Business Tax. Weitere Steuererleichterungen, auch für andere logistiknahe Branchen, könnten folgen. Shanghai wird zunehmend ein beliebter Holdingstandort, immer mehr internationale Unternehmen richten hier ihre China- oder sogar Asienholding ein. Auch wenn andere beliebte Standorte wie Hongkong oder Singapur mit

niedrigeren Steuersätzen werben können, ist zu konstatieren, dass China zunehmend zum wichtigsten Wachstumsmarkt in Asien und weltweit wird. Das Standortkriterium „Nähe zum Kunden“ wiegt anscheinend mehr als der Kostenvorteil „niedrige Steuersätze“, zumal Steuervorteile möglicherweise auch durch andere Gestaltungen realisiert werden können.

Neu: China

Trotz der Konzentration der Aufmerksamkeit auf das Logistikzentrum Shanghai sollte nicht vergessen werden, wie sich die Warenströme der Zukunft verändern werden.

Jens-Peter Otto, PwC, Leiter der China Business Group

Die kaufkräftigen Bevölkerungsschichten Chinas sind derzeit an der Ostküste des Landes mit den drei bereits genannten Regionen Shanghai, Kanton und Beijing konzentriert. Aber bereits in den letzten Jahren war zu beobachten, dass das frei verfügbare Einkommen auch in den anderen Landesteilen, sogar im traditionell unterentwickeltem Westen Chinas stark gestiegen ist und dort die Pkw-Dichte, ein Indikator für die Kaufkraft, zunimmt, wenn auch von einem sehr niedrigen Niveau aus. West-China wird demnach immer bedeutender als Markt für hochwertigere Produkte, entsprechend werden die Transportwege innerhalb des Landes länger werden. Auch aus diesem Grund wird das Thema Umweltschutz, bisher in der vorliegenden Umfrage noch nicht als wesentlicher Faktor erkannt, immer wichtiger: In den vorliegenden Fünfjahresplan wurden die Reduktion von Emissionen und die Förderung alternativer Antriebstechniken im Automobilsektor sowie der sparsame

Umgang mit Energie und die Umweltverträglichkeit des Transportsektors im Allgemeinen als Ziele aufgenommen.

Noch ein Wort zur Pünktlichkeit, nach der vorliegenden Studie ein herausragender Faktor für die Zufriedenheit mit externen Logistikunternehmen. In China hängt der Zeitbedarf für den Warentransport auch davon ab, wie schnell und zuverlässig die behördlichen Kontrollpunkte passiert werden können. Die jeweiligen lokalen Anforderungen können sich erheblich voneinander unterscheiden, ihre Kenntnis sowohl im eigenen Unternehmen als auch beim externen Logistikdienstleister ist hier entscheidend. Wichtig erscheint dabei, dass die Anforderungen an die notwendigen Dokumente wie Zollpapiere bereits im Vorhinein ausreichend mit den zuständigen Behörden abgesprochen werden. Hier gibt es noch Optimierungsreserven, auch bei den chinesischen Behörden.

Arbeitskräfte – ein Problem der Zukunft

Bei der Frage nach der Verfügbarkeit qualifizierten Personals für den Logistikbereich zeigt sich in der Umfrage ein überraschendes Ergebnis: 64 Prozent aller befragten Unternehmen finden ausreichend qualifiziertes Personal in China. Fluktuation und Qualifikation scheinen für den Logistikbereich deutscher Unternehmen in China keine problematischen Themen zu sein.

Damit steht das Meinungsbild in der Umfrage für den Logistikbereich im Gegensatz zu anderen Umfragen. So haben zum Beispiel nach dem China Business Climate Survey 2011 der Amerikanischen Handelskammer in China von den befragten Unternehmen 52 Prozent Schwierigkeiten, technisches Fachpersonal zu finden und zu halten. 56 Prozent der Unternehmen sehen diese Schwierigkeiten bei Führungskräften und 64 Prozent bei

erfahrenen Facharbeitern beziehungsweise bei Fachpersonal.⁹

Deutsche Unternehmen kooperieren mit chinesischen Universitäten

Aber auch deutsche Unternehmen haben seit Jahren mit der Herausforderung zu kämpfen, unter den chinesischen Universitätsabsolventen neues Personal mit Qualifikationen zu finden, die den deutschen Ausbildungsstandards entsprechen. Um diese Ausbildungsstandards auch bei chinesischen Universitätsabsolventen zu erreichen, sind deutsche Unternehmen enge Verbindungen mit chinesischen Universitäten eingegangen. So gibt es dort unter anderem Stiftungslehrstühle, die von deutschen Unternehmen gesponsert werden. Deutsche Unternehmen müssen in Zukunft diese Möglichkeiten vermehrt zur Rekrutierung neuer Führungskräfte nutzen, da allein die Zahlung von Spitzengehältern zunehmend kein Anreiz mehr ist, für ein multinationales Unternehmen zu arbeiten. Die chinesischen (staats-eigenen) Unternehmen haben bei der monetären Vergütung aufgeholt und gewähren oft auch attraktive Sozialleistungen, zum Beispiel den Zugang zu günstigen Wohnungen. Zudem bieten sie eine bessere Work-Life Balance als ausländische Unternehmen. Im Gegensatz dazu bieten junge chinesische Unternehmen Anreize wie Aktienoptionen und schnelle Aufstiegsmöglichkeiten an.

Mit diesen nichtmonetären Gehaltsbestandteilen kommt man der Generation Y entgegen, für die neben der Höhe des Gehalts auch gute Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Work-Life Balance entscheidende Kriterien dafür sind, sich für eine Tätigkeit bei einem Unternehmen zu entscheiden. Allerdings ist die Höhe des Gehalts weiterhin sehr wichtig, insbesondere um unter Freunden und Bekannten im Wettstreit um das

⁹ The American Chamber of Commerce, People's Republic of China, China Business Climate Survey 2011, III. Business Challenges, Human Resources, Seite 19, Chart 22

höchste Einkommen das Gesicht zu wahren. So gab es in einigen Industriebereichen in den letzten Jahren Gehaltssteigerungen von acht bis zehn Prozent.¹⁰

Gehaltssteigerungen sind für 64 Prozent aller Unternehmen der Faktor mit dem größten Einfluss auf die Personalentwicklung in China.¹⁰

Es wird für deutsche Unternehmen zukünftig noch schwieriger als in den letzten Jahren, im Wettbewerb mit chinesischen Unternehmen um Universitätsabsolventen mit den geforderten Qualifikationen erfolgreich zu sein.

Und dass diese Mitarbeiter auf dem lokalen chinesischen Arbeitsmarkt gesucht werden müssen, steht außer Frage. Denn allein mit nichtchinesischen Mitarbeitern lässt sich kein Unternehmen in China dauerhaft aufbauen.

Dies gilt insbesondere im Hinblick darauf, dass die Beschäftigung von ausländischen Mitarbeitern in China immer teurer wird, zum Beispiel durch die Einführung der Sozialversicherungspflicht in China für entsendete ausländische Mitarbeiter ab dem 1. Juli 2011 und die Einkommensteuerpflicht von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträgen zu ausländischen Sozialversicherungssystemen ab Januar 2011.¹¹

Leben wird teurer in China

Zudem steigen die Lebenshaltungskosten und insbesondere die Mieten in den Ballungszentren wie Beijing und Shanghai immer weiter. Diese Faktoren machen langfristige Entsendungen nach China für Arbeitgeber auf Dauer eher unattraktiv. Andererseits können der boomende Markt in China und die damit einhergehenden Entwicklungschancen nur von wenigen Unternehmen ignoriert werden. Deutsche Unternehmen müssen bei Entsendungen nach China einen schwierigen Spagat zwischen Notwendigkeit und Kosten

schaffen, der die Beschäftigung lokaler qualifizierter Mitarbeiter umso attraktiver macht.

Doch wie sieht es bei Arbeitgebern aus, die nicht so sehr qualifizierte Mitarbeiter benötigen, sondern eher eine breite Masse an billigen Arbeitskräften?

In China sind billige Arbeitskräfte allein aufgrund der Bevölkerungsanzahl sicherlich immer noch ausreichend vorhanden. Diese Arbeitskräfte kamen in der Vergangenheit vor allem aus den landwirtschaftlich geprägten Provinzen des Binnenlandes wie Sichuan, Jiangsu oder Anhui und strömten als Wanderarbeiter in die Industriezentren in den Küstenregionen. Doch die langfristigen Infrastruktur- und Investitionsprogramme für die zentral- und westchinesischen Regionen zeigen Wirkung. Steueranreize und der Ausbau des Transportwesens haben dafür gesorgt, dass sich dort neue Unternehmen ansiedelten.

Es ist somit durchaus zu erwarten, dass perspektivisch mehr Unternehmen in die Binnenregionen und die westlichen Regionen umziehen werden.¹²

Laut dem Umfrageergebnis der Studie unter 250 deutschen Unternehmen, die in China aktiv sind, planen aber derzeit nur acht Prozent in absehbarer Zeit eine Standortverlagerung innerhalb Chinas.

Zudem werden sich deutsche Unternehmen aber auch bei Wanderarbeitern mit steigenden Gehältern auseinandersetzen müssen. So sind die Wanderarbeiter der heutigen Generation besser ausgebildet als die Vertreter älterer Jahrgänge. Auch den gestiegenen Lebenshaltungskosten muss Rechnung getragen werden. Infolge dessen wird unter anderem der Mindestlohn in vielen Städten kontinuierlich angehoben, zum Teil um zehn Prozent.¹³

¹⁰ The American Chamber of Commerce, People's Republic of China, China Business Climate Survey 2011, III. Business Challenges, Human Resources, Seite 19, Chart 22

¹¹ Siehe dazu im Detail auch PwC, China Kompass, Sommer 2011, Seite 28 f.

¹² The American Chamber of Commerce, People's Republic of China, China Business Climate Survey 2011, III. Business Challenges, Human Resources, Seite 19, Chart 22

¹³ Siehe dazu auch: Kristin Kupfer, In China fehlen Arbeitskräfte, Zeit Online, 4. März 2010

Die Stärkung der Binnenregionen führt zudem dazu, dass sich der Pool der in den Küstenregionen zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte weiter verringert. Für die Arbeitskräfte, die bisher in diese Regionen ziehen mussten, um ihren Lebensunterhalt und den ihrer Familie zu bestreiten, besteht diese Notwendigkeit nicht mehr. Denn in den Heimatprovinzen werden von den dortigen Unternehmen Löhne geboten, die bis zu 20 Prozent höher sind als die bisherigen, außerdem umfangreiche Sozialleistungen wie kostenlose Weiterbildungen und Geburtstagsgeld.¹⁴

Ein tiefgreifendes Problem der Zukunft ist der demografische Wandel. So führt die Ein-Kind-Politik dazu, dass die Anzahl der verfügbaren Arbeitskräfte mittelfristig schwinden wird.¹⁵

Auf deutsche Unternehmen werden daher zukünftig auf dem chinesischen Arbeitsmarkt mehrere Herausforderungen zukommen. So werden sie mit weiter steigenden Lohnkosten, weniger verfügbaren billigen Arbeitskräften und zunehmenden Problemen bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen zu kämpfen haben. Außerdem ist für Unternehmen, die vor allem auf billige Arbeitskräfte angewiesen sind, zu bedenken, ob sie nicht Standorte im Binnenland gründen sollten.

China

Es bleibt daher abzuwarten, ob die optimistische Haltung der befragten Unternehmen, was die Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern im Logistikbereich auf dem chinesischen Arbeitsmarkt betrifft, auch zukünftig anhält. Wahrscheinlich ist dies eher zu verneinen.

Dirk Bongers, PwC

¹⁴ Weijun Yin, China: Arbeitskräftemangel greift auf weniger entwickelte Regionen im Binnenland über, Allianz Global Investors China Fokus, März 2011; Kristin Kupfer, In China fehlen Arbeitskräfte, Zeit Online, 4. März 2010

¹⁵ Siehe auch: Sebastian Dullien, Wie China sein Superwachstum selbst ausbremst, Spiegel Online, 22. Juni 2011; Till Fährnders, Weg von der Ein-Kind-Politik, faz.net, 18. Mai 2011

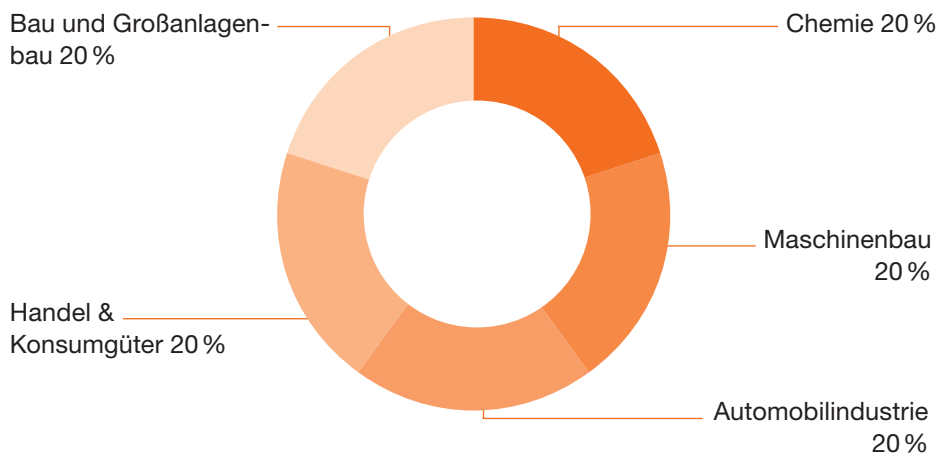
E Methodik

1 Vorgehensweise

Die Studie *Logistikmarkt in China: all-inclusive?* untersucht die Logistikaktivitäten deutscher Großunternehmen aus fünf verschiedenen Branchen: Handel und Konsumgüter, Automobilindustrie, Maschinen- und Anlagenbau,

Bau und Großanlagenbau sowie Chemieindustrie. Aus den Bereichen wurden quotierte Stichproben gezogen. Insgesamt wurden pro Branche 50 Nettointerviews geführt.

Abb. 30 Branchen der befragten Unternehmen



Für die Studie wurden ausschließlich in China aktive Unternehmen, die Geschäftsbeziehungen beziehungsweise Logistikaktivitäten in China unterhalten, befragt. Um zu gewährleisten, dass die befragten Unternehmen in China aktiv sind, erhielten alle Unternehmen zunächst ein Anschreiben inklusive einer Frage zur Vorauswahl. Die Grundgesamtheit bildeten die Topunternehmen in Deutschland aus den fünf oben genannten Branchen.

Die Unternehmensadressen wurden bei Hoppenstedt beschafft. Zielpersonen in den Unternehmen waren primär die Leiter Beschaffung/Einkauf beziehungsweise die Leiter Logistik, die Beantwortung der Fragen durfte an relevante Entscheider delegiert werden.

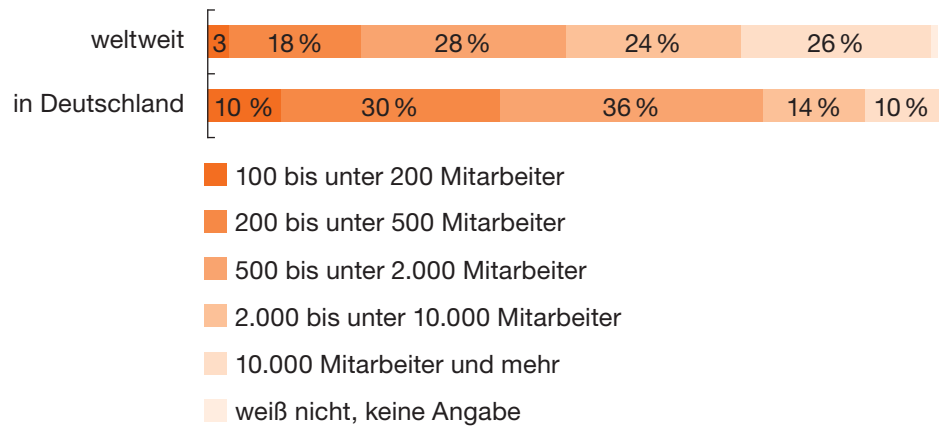
Die 250 CATI-Interviews wurden vom 26. Mai bis einschließlich 27. Juni 2011 von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut (TNS Emnid) geführt, das den Datenschutz garantiert und die Anonymität der Befragten sicherstellt. Die Gespräche dauerten im Durchschnitt knapp 20 Minuten.

2 Unternehmensstichprobe

Jedes zweite Unternehmen der befragten fünf Branchen beschäftigt mindestens 2.000 Mitarbeiter. Jedes vierte Unternehmen in der Stichprobe zählt

allein in Deutschland mindestens 2.000 Beschäftigte. Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern sind nicht Teil der Stichprobe.

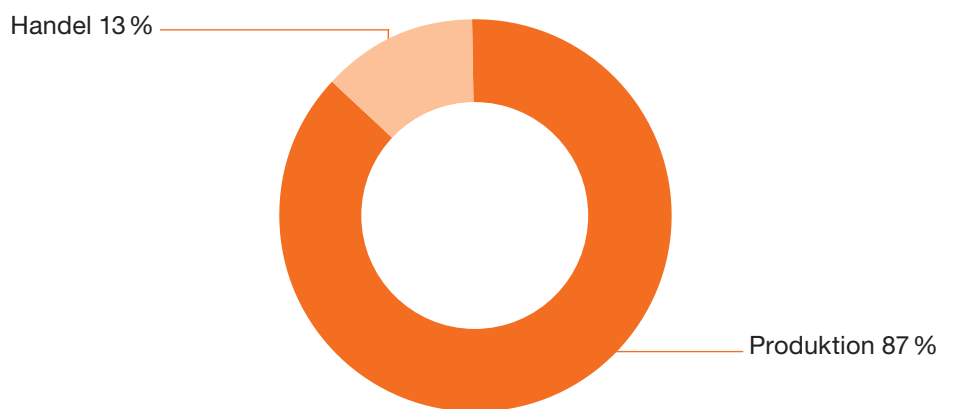
Abb. 31 Anzahl der Mitarbeiter des Unternehmens



Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen ist im Produktionsbereich tätig (217 der 250 Unternehmen).

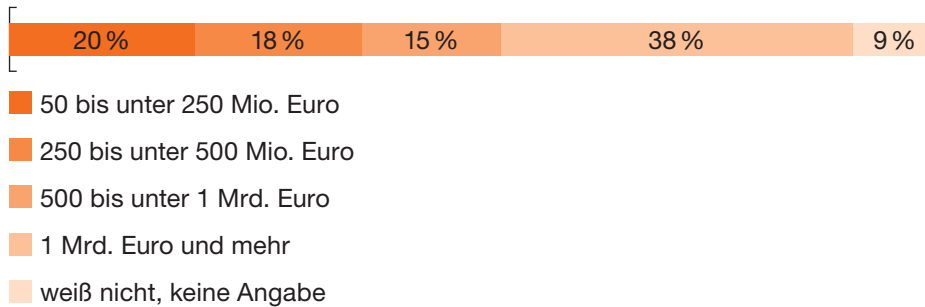
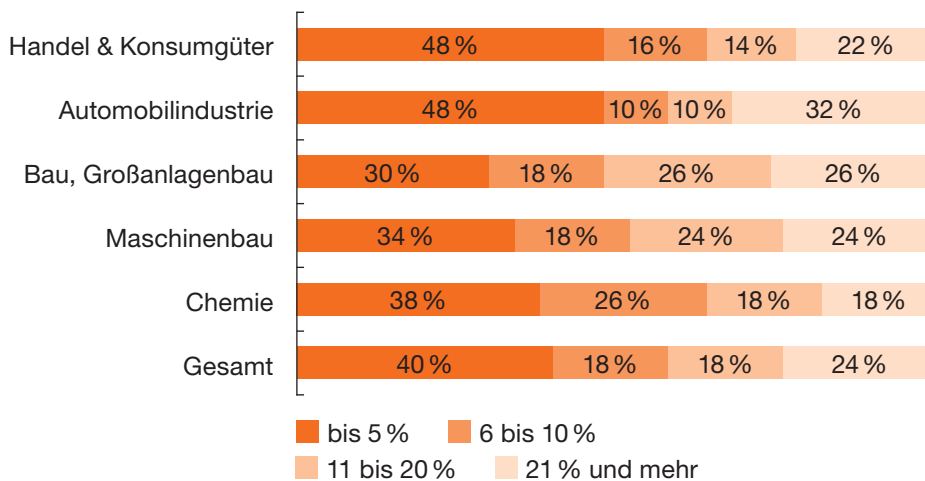
33 der 250 Unternehmen sind im Handel tätig.

Abb. 32 Tätigkeitsbereich der Unternehmen



Bei fast jedem zweiten Unternehmen lag der Umsatz im vergangenen Jahr bei mindestens 500 Millionen Euro. Vier von

zehn Unternehmen erwirtschafteten im letzten Jahr sogar einen Umsatz von mindestens einer Milliarde Euro.

Abb. 33 Vorjahresumsatz des Unternehmens**Abb. 34 Anteil der China-Aktivitäten am Gesamtgeschäft**

Etwa jeder zweite Befragte im Baubereich (Maschinen- und Anlagenbau, Bau und Großanlagenbau) meint, dass der Anteil der China-Aktivitäten am Gesamtgeschäft des eigenen Unternehmens mehr als zehn Prozent beträgt. Im Chemiesektor und im Handels- und Konsumgüterbereich wird diese Einschätzung nur von jedem Dritten geteilt.

Darüber hinaus schätzt fast jeder zweite Entscheider aus einem kleineren Unternehmen (46 Prozent), dass der Anteil der China-Aktivitäten am Gesamtgeschäft mehr als zehn Prozent beträgt. In den größeren Unternehmen schätzt das nur jeder dritte Kollege (33 Prozent).

Ihre Ansprechpartner

Klaus-Dieter Ruske

Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-2877
klaus-dieter.ruske@de.pwc.com

Martin Theben

Friedrich-List-Straße 20
45128 Essen
Tel.: +49 201 438-1524
martin.theben@de.pwc.com

Felix Kuhnert

Friedrichstraße 14
70174 Stuttgart
Tel.: +49 711 25034-3309
felix.kuhnert@de.pwc.com

Gerd Bovensiepen

Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-2939
g.bovensiepen@de.pwc.com

Jens-Peter Otto

11F PricewaterhouseCoopers Center
202 Hu Bin Road
200021 Shanghai, P. R. China
Tel.: +86 (0)21 2323-3350
jens-peter.x.otto@cn.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in über 150 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.700 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,33 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

