

An aerial photograph of the Great Wall of China, showing a section with a prominent square watchtower. The wall stretches across a hilly, sparsely vegetated landscape under a clear sky. The image is overlaid with a blue gradient at the top.

Als Schweizer unternehmerisch in China wirken

Ulrich O. Birch

FHNW: China Update

2024-06-12

Ulrich O. Birch

Verbunden mit China



1992-2016 Führungspositionen mit Fokus auf Asien / China

Positionen in China

2005-2011 Geschäftsführer, ABB Jiangjin Turbo Systems Co., Ltd (Chongqing)

2012-2016 Senior Manager, ABB/Consenec AG (Chongqing)

Ehrenamtlich

2012-2016 Wirtschaftskammer der EU in China, Vorsitzender Region Südwest

2009-2016 Chongqing «Liaison Officer» der Schweizer Botschaft

2020-2022 Vorstandsmitglied Schweizerisch-Chinesische Gesellschaft (Schweiz)

Heutige Aktivitäten in der Schweiz

- Seit 2016
- China & Asia Fokus – Interim Management & Beratung
 - Partner, Robertson Associates – Executive Search
 - Im VR von Startup Firmen

Persönlich Verheiratet mit chinesischer Ehefrau, zwei Söhne

Das Angebot

Turbolader für Grossdieselmotoren – Produktion & Service



RT-flex 35, kleinster Langsamläufer Motor,
mit ABB A165-L turbocharger:
4'700 ~ 9'500 PS, 70 ~ 100 Tonnen

- ABB Turbolader (TL) für Grossdieselmotoren
- Seit 3. Okt. 2022 «Accelleron» / <https://accelleron-industries.com>
- Weltmarktführer für Turbolader (TL) auf Grossdieselmotoren
 - Schiffe
 - Diesel Lokomotiven
 - Diesel Kraftwerke
 - Minenfahrzeuge
- 4x Leistungssteigerung; Verbrauch und Emissionen reduziert
- Service Geschäft von zentraler Bedeutung
 - Globales Service Netz mit 100+ Stationen, 50+ Länder

Der Markt

Warum nach China?



- ~70% der TL sind für Schiffsmotoren
- Schiffe und Motoren zunehmend in China gebaut
 - ABB → den Kunden folgen
 - 1978 Lizenz an Jiangjin Turbocharger Plant (JTP), Chongqing
- Wachsender Handel mit China → mehr Schiffsverkehr
 - ABB Netzwerk mit Service Centers in China
 - TL Service während Schiffe im Hafen liegen

Joint Venture

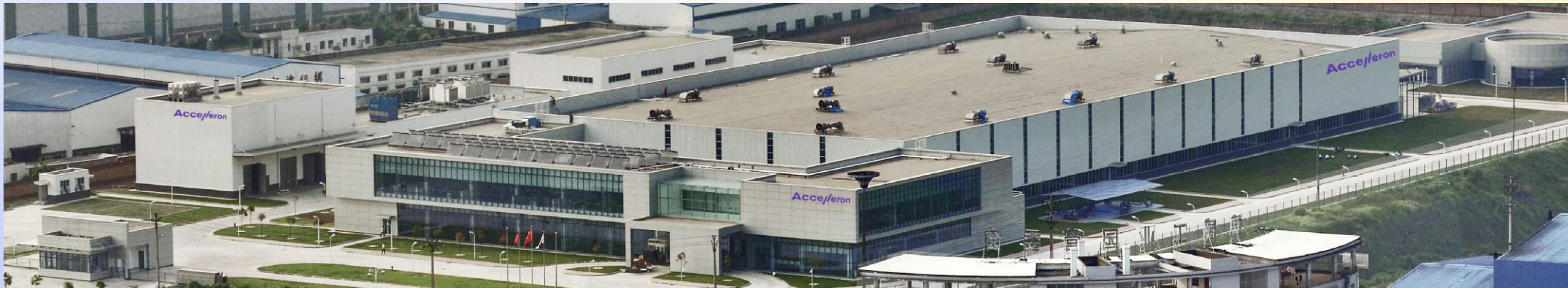
Gründe?



- Befürchtung: Billig-Ersatzteile vom Lizenznehmer
 - Gefährdung des globalen ABB Service Geschäftes
 - Existenzielle Bedrohung
- Ziele des Joint Venture (JV)
 - Konsolidierung von Produktion und Service
 - Bedrohung durch Billig-Ersatzteile abwenden
- JV Start im Januar 2006
 - 61% ABB / 39% JTP
 - Total > 500 Mitarbeitende, wovon ~400 vom Lizenznehmer
 - Übernahme Maschinenpark und Inventar vom Lizenznehmer

Qualität für den Weltmarkt

Ab 2009: Neue Fabrik in Chongqing und Ausbau Service Netzwerk



- Umweltverträgliche Fabrik
 - 50% Energieeinsparung
 - 10 Millionen Liter Wasserersparnis pro Jahr
 - Recycling, Abwasser in Kläranlage
- Top Qualität, hervorragende Arbeitssicherheit
- Alle 2-Takt TL aus China
- Service Netzwerk kontinuierlich erweitert

Herausforderungen an allen Fronten

Regulatives Umfeld

- Gesetze, Regeln und deren Anwendung kontinuierlich verschärft
 - Corporate Social Credit System (CSCS)
 - China Labor Contract Law (2008) incl. Amendments
 - Cyber Security Law
 - Neues Company Law
- Westliches Unternehmen muss Vorbild sein
 - Befolgung aller Vorschriften, keinerlei Korruption
 - Qualität, Sicherheit und Schutz der Umwelt
 - Behandlung der Mitarbeitenden
- Beispiel: Steuerrevision
 - Bestrafung des ABB JV «wegen zu geringen Profits»



Herausforderungen an allen Fronten

Joint Venture Partner



- Unterschiedliche Erwartungen
 - Anzahl von Mitarbeitenden im JV
 - Profitabilität: Kurzfristig versus langfristig
 - Business System: Produktion versus Service
- Beispiel: Auslegung von Verträgen
 - Übernahme Inventar
- Beispiel: Konkurrenz
 - JV-Partner startet nach 5 Jahren direkte Konkurrenz
 - Kann aufgrund übergeordneter Interessen nicht verhindert werden
 - Verlangt detailliertes Audit des JV → abgelehnt

Herausforderungen an allen Fronten

Behörden



- Gutes Einvernehmen mit Behörden ist äusserst wichtig
- Interpretationsspielraum bei Gesetzen
- Zeit nehmen für Vertrauensaufbau
- Beispiele: Ermessensspielraum
 - JV-Tochtergesellschaft in Hong Kong
 - Stromknappheit: Vorzugsbehandlung nach Erläuterungen
 - Betriebsbewilligung für neue Fabrik
 - Verlängerung der Aufenthaltsbewilligungen



Herausforderungen an allen Fronten

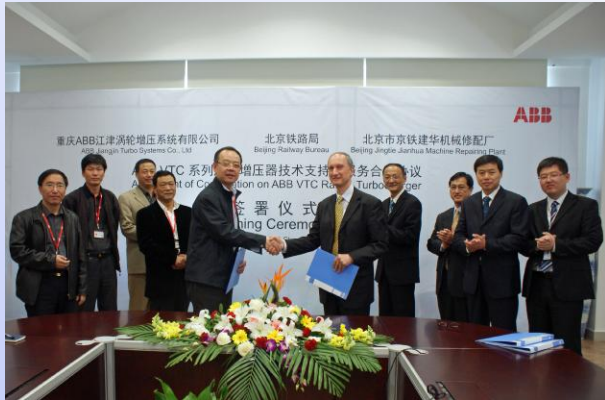
Mitarbeitende

- Erwarten oft rasche Beförderung und Salärerhöhungen
- Systematische Förderung von Talenten
- High Context Culture versus Low Context Culture
- Beispiel: Missverständnis in Präsentation
 - Hat zu Streik in der Produktion geführt
- Beispiel: Unfall auf Schiff
 - Arbeitgeber immer haftbar, ob schuldig oder nicht
- Beispiel: Schutz des geistigen Eigentums
 - Mehrere Angriffe abgewendet



Herausforderungen an allen Fronten

Kunden



- Kunden selbst unter grossem Konkurrenzdruck
- Nachsichtig, wenn aktiv Lösungen für Probleme gebracht
- Vertrauensaufbau und regelmässige Besuche sind entscheidend
- Beispiele: Massiver Druck auf TL-Preise
 - Extremer Preisdruck bei Motoren für lokale Flussschiffe
 - Konkurrenzlos bei A-1 65L auf RT-flex 35
- Beispiel: Schutz des Geistigen Eigentums
 - Standardisierungsprojekt
 - Offenlegung von Geschäftsgeheimnissen verhindert

Erkenntnisse

Meine beste und spannendste Zeit



- Tägliches Krisenmanagement: «Expect the Unexpected»
- Vorbildfunktion ausländischer Unternehmen
- Zusammenarbeit mit Behörden und Regierung
- Korruption strikte widerstehen
- Schutz des Geistigen Eigentums
- Heute vermutlich kein JV mehr
- ~2004 bis ~2015 waren die «goldenen Jahre»

谢谢大家



ulrich.o.birch@outlook.com

LinkedIn

