

Erschienen am 28.11.08 auf www.logistik-inside.de**James Hatcher**j.hatcher@seeburger.com
www.seeburger.comCimic Tower, Room1442,14/F
800 Shangcheng Road
Pudong New Area, Shanghai
Zip: 200120Tel: +86 21 5835 4735
Fax: +86 21 5835 9868

China scheint gerade für die Automotive-Branche zum Eldorado geworden zu sein. Jeder OEM hat heute eine Reihe von Produktionsstandort in China ebenso wie die Automobil-Zulieferer. Darüber hinaus versuchen sich auch chinesische Autobauer, auf dem Weltmarkt zu etablieren. Doch der chinesische Markt bietet nicht die gleichen Bedingungen in Hinblick auf Supply Chain Management, Logistik und die damit verbundene elektronische Kommunikation, wie sie auf den Märkten in Europa oder Nordamerika bereits durch Automobil-Portale oder Standards etabliert sind. Damit steht die Automobilindustrie vor neuen individuellen Herausforderungen in China, die durch die Komplexität des sich entwickelnden Marktes und die Heterogenität der chinesischen Marktteilnehmer zusätzlich gesteigert werden.

Der Artikel möchte die derzeitige Situation in China erklären, Potenziale und Hürden für effizientes Supply Chain Management herausarbeiten und aufzeigen, mit welchen Strategien die Erfolgsaussichten in China wachsen. Dabei werden die individuellen Marktbedingungen im Vergleich zum Weltmarkt beleuchtet und Tipps gegeben, welche Aspekte in China zu berücksichtigen sind, um langfristig in China erfolgreich zu sein. Denn eins ist sicher, der chinesische Markt wird auch weiterhin strategische Bedeutung haben und Automobilherstellern langfristige Gewinn- und Wachstumsmöglichkeiten bieten. Dabei wird Supply Chain Execution direkten Einfluss auf diese Gewinne haben, die Unternehmen in China erzielen können.

Die Automobilindustrie in China

Marktentwicklung, Supply Chain Management und verwandte IT-Trends

Die Herangehensweise an das Thema Supply Chain Execution wird in China von jedem Automobil-OEM und den dazugehörigen multinationalen Lieferanten anders gehandhabt. Lokale Anbieter sehen sich auf ihrem Weg an den Weltmarkt mit ganz individuellen Hürden konfrontiert. Effektives Supply Chain Management ist nur durch schnelle Kommunikation entlang der gesamten Lieferantenbasis überhaupt möglich. Eine wirkliche JIT- bzw. JIS-Produktion ist schon in einem ausgereiften Markt eine echte Herausforderung; fügt man nun noch die Komplexität eines sich entwickelten Marktes mit hohen Wachstumsraten in die Gleichung ein, so vermehren sich die Herausforderungen exponentiell.

Ein Vergleich zwischen SCM in China und auf dem globalen Markt

Automobile machen einen erheblichen Anteil der Volkswirtschaft eines jeden Landes aus. Die jeweiligen automobilen Standards und verschiedenen Vorschriften auf nationaler Ebene sorgen dafür, dass ausländische Markteinsteiger es nicht immer leicht haben. Betrachten wir einmal die globalen Strategien der Supply Chain Communication – ein Gebiet mit erheblichem Optimierungsbedarf. Hier gehen wir davon aus, dass weltweite Tier-1-Lieferanten mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind wie die OEMs, für die sie tätig sind und beziehen sie daher in die Betrachtung der allgemeinen OEM-Situation mit ein.

Globale Konsolidierung und internationale Partnerschaften sind schon seit einigen Jahren keine Seltenheit mehr. Sehen wir uns an, wie OEMs mit ihren Lieferanten in Nordamerika, Europa oder Japan kommunizieren. EDI gibt es schon seit vielen Jahren und wird von vielen Unternehmen eingesetzt. Aber gibt es globale Standards? Oder ein zentrales Portal, in dem alle zusammenkommen und gemeinsam arbeiten können? Die Antwort ist ganz klar Nein. OEMs mussten überall immer erst regionale Kommunikationsstandards implementieren und unterstützen. Jeder OEM möchte vielleicht lieber seinen eigenen Standard als das primäre Kommunikationsprotokoll sehen (oder seinen regionalen Portal-Anbieter nutzen), doch die Realität sieht anders aus: örtliche Gepflogenheiten müssen berücksichtigt werden.

Supply Chain Execution bietet zweifellos einen strategischen Wettbewerbsvorteil. Bedenken Sie, dass ein OEM oder Tier-1-Lieferant seine Supply-Chain-Beziehungen selbst auf dem heimischen Markt niemals einem Drittanbieter überlassen wollen würde, der von direkten Wettbewerbern finanziert oder aktiv gefördert wird. Dies bedeutet eine lokale Barriere für bestehende Automobilportale und ihre Versuche, eine kritische Masse zu erreichen. Zudem verhindern Legacy-Umgebungen, unternehmenseigene Expertise und manchmal auch nationaler Stolz, dass ein OEM den Standard oder das Branchenportal eines anderen Landes als seine weltweite Primärlösung annimmt. Die meisten OEMs haben zwar EDI-Lösungen im Zusammenhang mit ihren wichtigsten Lieferanten implementiert und verfolgen auch eine Portalstrategie, doch ist dies auf internationaler Ebene weiterhin nur schwer zu skalieren. Im Ergebnis bedeutet das, dass die globale Kommunikation von OEMs und Tier-1-Lieferanten eine Vielzahl von Standards, Schnittstellen, Produktionskonfigurationen, 3PL-Dienstleistungen und die Unterstützung von individuellen Supply-Chain-Konfigurationen voraussetzt.

Lassen Sie uns jetzt einen Blick auf den chinesischen Markt werfen: SCM war keinesfalls oberste Priorität für Unternehmen, die in China tätig wurden. Jeder OEM investierte in China als strategischen Wachstumsmarkt. „Möglichst schnell anzukommen“, um die Marke bekannt zu machen und sich erste Marktanteile zu erobern, hatte zunächst Priorität. Die Bestimmungen in China erfordern Joint-Ventures, da die Automobilindustrie dort Teil einer nationalen Strategie ist. Tier-1-Lieferanten folgten ihren OEM-Kunden auf dem Fuße und sahen sich mit ähnlichen regulatorischen Anforderungen konfrontiert. Die meisten multinationalen Unternehmen verfügen heute über eine Reihe von Werken in verschiedenen Regionen Chinas. Einige haben dabei verschiedene Joint-Venture-Partner, die Mehrheit verfügt je nach Standort über eine IT mit unterschiedlich hohen Entwicklungsständen und nur eingeschränkten IT-Kenntnissen. Die Logistik wird mehrheitlich ausgelagert, da die lokale Infrastruktur anfangs so unterentwickelt war, dass man spezialisierte Unternehmen mit einbeziehen musste, um sicherzustellen, dass die Teile die Werke auch rechtzeitig erreichten. Der Aufbau von Pufferbeständen in den Lagerhäusern des Lieferanten, in Zolllagerhäusern, regionalen 3PL-Lagerhäusern oder direkt im Werk des OEM ist keineswegs die Ausnahme, sondern viel mehr die Regel.

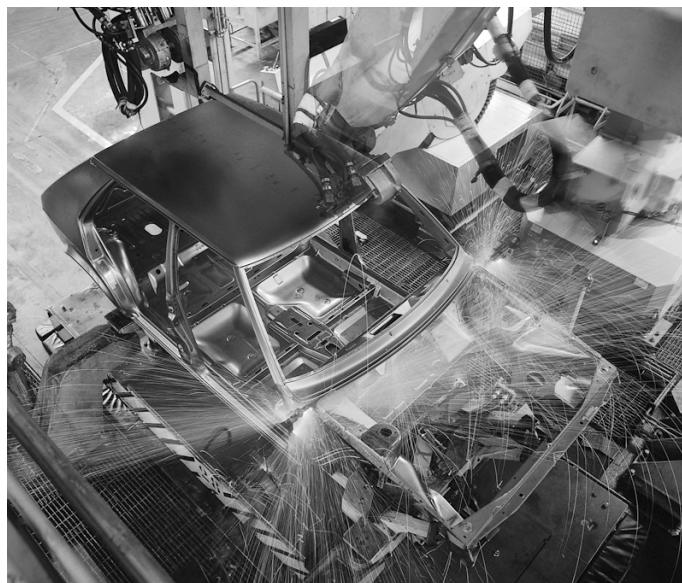


Lange Vorlaufzeiten lassen sich nicht vermeiden, sobald es kleinste Planänderungen gibt und aufgrund der schnellen Marktveränderungen hinsichtlich der Nachfrage in China ist die Planung eher von Hoffnung und Vermutungen geprägt als von statistischen Analysen.

Als Nächstes betrachten wir nun die chinesischen Automobilhersteller. Die größten unter ihnen sind staatseigene Unternehmen, viele wurden auch von Unternehmern gegründet. Die Mehrzahl ist Partnerschaften mit ausländischen OEMs eingegangen und einige der ganz Großen sind vertikal integrierte Unternehmen, denen hunderte ihrer Zulieferer (ehemals staatseigene Unternehmen oder andere Joint-Ventures) auch gehören. Es ist typisch für diese Joint-Ventures, dass der ausländische Partner die Kontrolle über die IT-Infrastruktur behält oder mit Nachdruck eine Lösung empfiehlt, die auf seine speziellen Produktionsprozesse ausgerichtet ist. Das chinesische Unternehmen ist vielleicht sogar verschiedene Joint-Ventures eingegangen und verfügt für jedes davon über ein separates Werk; eins für jede Marke und in einigen Fällen sogar mit Produkten, die in Konkurrenz zueinander stehen. Der chinesische OEM sieht sich also in jedem Geschäftsbereich mit jeweils individuellen Produktionsprozessen, Lieferketten und IT-Strukturen konfrontiert. Und zu guter Letzt hat die chinesische Regierung noch darauf hingewiesen, dass

- a) es zukünftig eine chinesische Marke geben wird, die weltweit konkurrenzfähig sein wird;
- b) die bestehenden OEMs in China staatlich beeinflusste Konsolidierung zu erwarten haben, so dass zukünftig noch ungefähr drei große Anbieter übrig bleiben werden.

Jeder der chinesischen OEMs versucht fieberhaft für seine Marke eine dominante Position auf dem chinesischen Markt zu sichern. Sie alle streben nach der Größe, dem Marktanteil und dem Erfolg, der ihnen Immunität verleiht und sie zum Sieger in diesem einzigartigen Überlebenskampf macht. Keines dieser Unternehmen ist bereit, seine Lieferketten mit anderen einheimischen Wettbewerbern zu teilen. Ein chinesisches Automobilportal hat hier geringere Erfolgschancen als überall sonst auf der Welt, da die Einsätze wesentlich höher sind. Jeder OEM, der investiert und die Arbeit eines Early Adopters auf sich nimmt, um so seine Lieferanten in ein branchenspezifisches Portal einzubinden, macht es für seine lokalen Mitbewerber nur einfacher, dort anzusetzen, ihn einzuholen und ihm schließlich Konkurrenz zu machen.



Wie der Wandel in der chinesischen Automobilbranche vorangetrieben wird

- Der Beitritt Chinas in die WTO öffnete den Markt für weitere multinational Unternehmen, die, gelockt von schnellem Wachstum und hohen Profiten, weitreichende Investitionen tätigten. Gefolgt wurde diese Entwicklung von einer Abschwächung der chinesischen Wirtschaft mit dem Resultat einer Überkapazität im Automobilbereich.
- Profite sinken, da OEMs auf Preisnachlässe und andere traditionelle Mechanismen zurückgreifen, um Marktanteile zu erobern. Erwartungsgemäß drängen sie auch ihre Lieferanten, die Preise zu senken, um so ihre Gewinnspannen zu erhöhen.
- Anlagen in China verfügen nun auch über die Qualität und Kosteneffizienz, die für das Exportgeschäft notwendig sind.
- Die Automobilindustrie in China wird auch in absehbarer Zeit weiter wachsen, das Wachstumstempo bleibt dabei aber unbekannt.
- Die Automobile der OEMs in China erreichen schnell Exportstandards und einige unter ihnen operieren mit geringeren Kosten als ihre Joint-Venture-Mitbewerber.



Derzeitige Situation und Ausrichtung des SCM in China

- Die meisten OEM-Werke in China, sowohl Joint-Ventures als auch lokale Anbieter, verfügen über ERP-Lösungen (man beachte, dass es immer noch einige ohne ERP gibt!). Die meisten der Joint-Venture Tier-1-Lieferanten verfügen ebenfalls über ERP-Lösungen. Viele staatseigene Tier-1-Unternehmen und Tier-2-Lieferanten betreiben kein ERP. Dies wird sich in den nächsten Jahren ändern, aber Veränderungen brauchen Zeit und es werden noch Jahre vergehen, bis alle Tier-1-Lieferanten über hochentwickelte ERP-Kapazitäten verfügen.
- Die meisten OEMs haben eine geeignete Logistikinfrastruktur geschaffen. Egal ob sie diese Aufgabe ausgelagert haben oder unternehmensintern bewältigen, der rechtzeitige Transport von Einzelteilen und Fertigwaren stellt kein signifikantes Problem dar.
- Die meisten OEMs / Tier-1-Unternehmen in China verwalten ihre Lieferketten manuell. Die Transparenz bezüglich der Umsetzungsfähigkeit ihrer Lieferketten ist nur ungenügend. Die Kundenbetreuung hat nur einen eingeschränkten Überblick über die Nachfrage und Echtzeitprognosen und Scheduling werden kaum weitergegeben.
- Der Vertrieb von fertigen Automobilen entwickelt sich weiter und es gibt viele Vertriebskanäle in ganz China. ATP / CTP steht eher im Zusammenhang mit dem Abbau von Pufferbeständen als mit Lieferanten, die echte JIT-Produktion betreiben. Dies führt zu weiteren erheblichen Kosten und Ineffizienzen.
- Qualifiziertes IT-Personal ist in China nur schwer zu finden oder es ist oft mit hohen Kosten verbunden, es im Unternehmen zu halten.

Exportfähigkeit ist für viele Unternehmen in China von hoher Priorität. Der globale aufgestellte Geschäftsbereich kann eine kosteneffektive Quelle nutzen, um Herausforderungen bezüglich der internationalen Gewinnspanne zu begegnen. Chinesische Unternehmen, die erfolgreich exportieren, finden Anerkennung und verbessern ihre Chancen, zu den „Überlebenden“ zu gehören. Um auf dem globalen Markt (als Joint-Venture oder lokales Unternehmen) mitzuspielen, müssen all diese Unternehmen die Leistungskriterien erfüllen, die an weltweite Lieferanten gestellt werden. Die langen Vorlaufzeiten und unflexiblen Supply-Chain-Modelle in China wirken hier abschreckend. Die Unfähigkeit im Umgang mit traditionellen EDI-Verfahren ist ein gutes Beispiel für die SCM-Barrieren in China, da dies in den meisten Teilen der Welt kein Problem darstellt. Der Eingang von Daten aus dem Ausland über Portale oder andere Web-basierte Lösungen mag anfangs noch ausreichend sein, doch ist dies eine nur mäßig zufriedenstellende Lösung, wenn es gilt, eine Vielzahl von internationalen Regionen, Standards, Geschäftsprozessen und Zeitzonen zu unterstützen.

Strategie und Erfolgsmöglichkeiten

Wenn Werke nicht den optimalen Produktionsausstoß erreichen, ist es in aller Regel an der Zeit, Kosten zu senken und die Effizienz zu steigern. Denn nach wie vor gilt, dass jeder Euro, der bei den Kosten eingespart werden kann, so viel wert ist wie zehn neu verdiente Euro. Für Automobilkonzerne in China ist jetzt der beste Zeitpunkt, um ihre Supply-Chain-Modelle zu evaluieren und sie zu optimieren, um so kurz- und langfristige Resultate zu erzielen.

ERP-Systeme, Produktivsysteme, Logistikmodelle und Lieferantenkommunikation sollten nun noch einmal genau überprüft werden. Da das IT-Personal Teil dieser Herausforderung sein kann, sollten Sie Möglichkeiten zur Konsolidierung von Anwendungen in regionalen Rechenzentren prüfen. China bietet mittlerweile erstklassige Outsourcing-Rechenzentren, falls es nicht von strategischer Bedeutung für Ihr Unternehmen ist, diese Anlagen in ihrem Besitz zu halten. Beachten Sie, dass dies nicht gleichbedeutend ist mit dem Outsourcing ihrer Supply-Chain-Beziehungen!

Wie verwalten Sie Ihre Lieferkette? Welche Anforderungen müssen erfüllt werden, damit Ihre Unternehmungen in China zu Exporteuren von Weltrang werden? Können Sie die Zusammenarbeit mit dem Lieferantenstamm verbessern? EDI in seinen traditionellen Formen oder mittels maßgeschneiderter Web-Lösungen kann Vorlaufzeiten verkürzen, Datenfehler in Aufträgen vermeiden sowie Warenannahmeprozesse und Zahlungszyklen verbessern.

Veränderungsmanagement ist ein ausschlaggebender Faktor, um in China erfolgreich tätig zu sein. Menschen in der ganzen Welt lassen sich nur ungern auf Veränderungen ein. Die chinesische Kultur ist bereits viele tausend Jahre alt und man wehrt sich dort noch vehementer gegen Veränderungen als andernorts. Die Anwenderakzeptanz von neuen Geschäftsprozessen ist ein notwendiger Teil einer jeden erfolgreichen Strategie.

Evaluieren Sie Ihren Lieferantenstamm und beurteilen Sie die Fähigkeit Ihrer Lieferanten, mit Ihrem Unternehmen zusammenzuarbeiten, um so Effizienzsteigerungen zu erzielen.

- Verfügen sie über ERP-, Produktionsplanungs-, Lagerverwaltungs- oder Bestandsverwaltungssysteme?
- Haben sie eine eigene Lieferkettenstrategie?
- Sind sie in der Lage, traditionelle EDI-Verfahren über VAN oder Internet (EDIINT vs. Web-basiert) zu unterstützen?
- Wie werden sie Ihr Exportgeschäft unterstützen? Garantieverfolgung, Export-Compliance (Gefahrgutdokumentation, etc.). Sind sie bereit dafür?

Evaluieren Sie ihren Logistikdienstleister nach ähnlichen Kriterien und prüfen Sie ob Verbesserungen geplant sind.

Zusammenfassung

Der chinesische Markt wird auch weiterhin strategische Bedeutung haben und bietet Automobilherstellern langfristige Gewinn- und Wachstumsmöglichkeiten. Supply Chain Execution wird direkten Einfluss auf die Gewinne haben, die Ihr Unternehmen auf diesem Markt erzielen kann.

Die Art und Weise wie Sie mit den einheimischen chinesischen Lieferanten zusammenarbeiten und mit weltweiten Lieferketten verfahren, ist die einfachste und schnellste Methode, Verbesserungen zu erzielen. Dieser Thematik kann mit bestehenden branchenüblichen B2B- / EDI-Anwendungen einfach begegnet werden. Denken Sie immer daran, dass Ihre Geschäftstätigkeit in China sowohl national als auch international ausgerichtet sein muss, so dass vielseitig einsetzbare Lösungen unumgänglich sind.

Darüber hinaus werde die chinesischen OEMs ihr eigenes Supply-Chain-Modell einsetzen; sie sind vielleicht eine Partnerschaft mit Ihnen eingegangen, doch ihr Hauptaugenmerk gilt der Dominanz auf dem heimischen Markt. Sie müssen in der Lage sein, sowohl ihre Anforderungen als auch die des internationalen Marktes zu unterstützen. Erwarten Sie nicht, dass sie ein ausländisches Portal nutzen oder sich an einen Standard oder Prozess halten werden, der nicht in das lokale Umfeld passt.

Bei der Auswahl der richtigen Lösung sollten die folgenden Anforderungen berücksichtigt werden:

- Unterstützung weltweiter Branchenstandards (eine Vielzahl an Standards wie z.B. ANSI X12, EDIFACT, VDA, JAMA EDIFACT etc. und nicht nur den einen Standard, der im Hauptsitz zum Einsatz kommt)
- Unterstützung von Double-Byte-Zeichensatz und Chinesisch
- Leicht zu verstehende und leicht zu bedienende Benutzeroberflächen
- Unterstützung Ihrer Best-Practice-JIT- / JIS-Prozesse
- Sie sollten Anbieter in Betracht ziehen, die
 - zur Umsetzung auf lokaler Ebene fähig sind.
 - über Expertise auf dem internationalen Automobilmarkt verfügen.
 - bereits Erfahrungen auf dem chinesischen Markt sammeln konnten.
 - in der Lage sind, den Lieferanten-Rollout und das Veränderungsmanagement zu bewältigen.

So können Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen erzielt werden, mit denen wiederum ein deutlicher Wettbewerbsvorteil geschaffen werden kann.

