

ROI DIALOG

SPECIAL China



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

jüngst las ich ein chinesisches Sprichwort, das gut beschreibt, wie manche Unternehmen ihre Produktionsstätten in China aufbauen: „Ich bin diesen Weg gegangen. Ich bin jenen Weg gegangen. Dann bin ich meinen Weg gegangen.“ Bei aller Wertschätzung für die Weisheit, die in diesen Sätzen liegt, ist das natürlich eine kostspielige Art zum Erfolg zu kommen. Und wenn der Aufbau nach diesem Prinzip von Versuch und Irrtum letztlich gelungen ist, zeigen sich Fehler in der Planung und in der Ausführung häufig erst im laufenden Betrieb. Hohe Kosten durch eine aufwendige Supply Chain und eine niedrige Produktivität können die Folge sein.

Mit ROI dagegen finden Sie Ihren besten Weg, sowohl beim Markteintritt als auch entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Im laufenden Betrieb unterstützen wir Sie dabei, Ihre Prozesse zu verbessern und wettbewerbsfähig zu bleiben. „Eine Reise“, sagt ein anderes chinesisches Sprichwort, „beginnt mit einem einfachen Schritt.“ ROI geht diesen ersten Schritt auf Sie zu und lädt Sie ein, Ihre ‚Reise‘ nach China gemeinsam mit uns fortzusetzen.

Ihr



(Michael Jung, Vorstand ROI und Supervisor China)



NEUE HERAUSFORDERUNGEN IM ZEICHEN DES DRACHEN

Manager glauben zwar eher weniger an Horoskope, aber wer sich aktuell mit der Situation in China beschäftigt, sollte den Drachen nicht außer acht lassen – er steht in diesem Jahr für die Zeit des Aufbruchs und die Gelegenheit, ehrgeizige Projekte in Angriff zu nehmen. Möglicherweise sehen diese jedoch in Zukunft etwas anders aus als in den vergangenen Jahren. Ging es bisher darum, den Markteintritt und das stürmische Wachstum zu managen, geht es jetzt für viele Unternehmen darum, die Prozesse konsequent zu optimieren. So gilt es die Lieferantenqualifizierung im Hinblick auf Qualität, Technologie, Prozesse und Produktionskapazitäten voranzutrei-

ben. Auch Joint Venture Partner müssen weiterentwickelt werden, damit sie nicht die gemeinsame Entwicklung bremsen. Weitere Themen auf der Agenda sind die Mitarbeiterentwicklung, die Steigerung der Produktivität, das Qualitätsmanagement, die Versorgungssicherheit und die Optimierung der Supply Chain. Und auch das Management benötigt heute, da viele Unternehmen schon mehr als 1.000 Mitarbeiter in China beschäftigen, andere Qualitäten als zu Zeiten des Markteintritts.

Dies sind neue Herausforderungen, mit deren Bewältigung Unternehmen die nach wie vor ausgezeichneten Perspektiven in

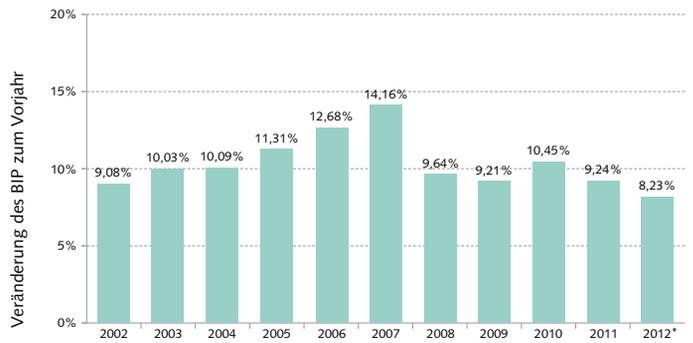
China nutzen können. Diese sind unverändert vorhanden, es genügt ein Blick auf die Fakten: So wuchs in den vergangenen Jahren die Wirtschaft gleichmäßig mit Raten um die 10 Prozent. Seit 2009 ist China Export-Weltmeister und kann zu Recht auf seinen riesigen Markt und die noch immer – trotz einer Arbeitslosenquote von nur 4 Prozent – niedrigen Lohnkosten ver-

weisen. Eine geringe Staatsverschuldung und die höchsten Devisenreserven der Welt unterstreichen ebenfalls die wirtschaftliche Attraktivität des Landes.

Fazit:

Die Aufgaben werden andere sein als in den stürmischen Zeiten des Markteintritts – die guten Perspektiven aber bleiben.

China: Jährliches Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 2002 bis 2012



Quelle: IMF © Statista 2012

INTERVIEW

CMN und Bauprojektmanagement



Erweitern – das ist in China leichter gesagt als getan: Bautätigkeiten stoßen immer wieder auf unerwartete Schwierigkeiten oder scheitern sogar ganz. Engelbert Boos, Geschäftsführer von China Management Network Ltd. (CMN) berichtet aus seiner 25-jährigen Erfahrung über Fallstricke und Erfolgsstrategien.

DIALOG: Wenn Unternehmen in China neu bauen oder bestehende Produktionsstätten erweitern möchten – auf welche Probleme können sie stoßen?

Engelbert Boos: Aufgrund der hohen jährlichen wirtschaftlichen Wachstumsraten ist das lokale Management der Niederlassungen von internationalen Firmen in China unter extremem Dauerdruck. Damit fehlen in der Regel interne kompetente Managementressourcen, um sich professionell um die neuen Investitionen

und bauspezifischen Projekte zu kümmern. Ein weiteres Problem ist, dass die etablierten Gewerbeparks beispielsweise in Shanghai und in Beijing an die Expansionsgrenzen gestoßen sind und alternative attraktive Standorte gesucht werden müssen.

DIALOG: Auch die Auflagen scheinen strenger geworden zu sein.

Engelbert Boos: Ja, aufgrund der hohen Umweltbelastungen steigen entsprechend auch die behördlichen Umweltauflagen. Weitere Themen, die zunehmend problematisch sind, bestehen zum Beispiel in Anforderungen an eine Mindestinvestitionsdichte per Quadratmeter Land, Steuer-subsidien für Hightech Produkte, Landnutzungsrechte und andere behördliche Auflagen.

DIALOG: Wie plant man unter diesen Rahmenbedingungen ein Bauprojekt sinnvoll?

Engelbert Boos: Die Ausgangssituation, Charakteristik, Probleme, Zielsetzungen und Projektanforderungen des Kunden müssen zunächst sehr genau evaluiert werden. Auf dieser Basis wird dann ein detaillierter Zeitplan, das Mate-

rial- und Qualitätsspezifikationshandbuch, der sehr detaillierte Budgetplan für Baumaßnahmen und die Gebäudeprozessechnik sowie der Projektorganisationsplan mit Festlegung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungsmatrix festgelegt. Projektbegleitend sind zahlreiche Gespräche mit den Behörden und potenziellen Projektpartnern notwendig. Dies ist die Grundvoraussetzung für die Auswahl eines lokalen Design Institutes zur Erstellung der Gebäude-Blaupausen und der Durchführung des Vergabeprozesses an den Generalunternehmer und potenzielle Subunternehmer.

DIALOG: Trotz guter Vorbereitung kann es aber dennoch zu Auseinandersetzungen mit den Behörden kommen.

Engelbert Boos: Dies ist ein sehr sensibles Thema und eine besondere Stärke eines erfahrenen Beraters. Wichtig ist eine sehr detaillierte Kenntnis der Unwägbarkeiten und Tricks im Bauwesen sowie die Fähigkeit, kritische Vertragsverhandlungen zum Erfolg zu führen. Bei Konflikten muss zunächst genau analysiert werden, welcher Gesprächspartner welche offenen und



Engelbert Boos ist Geschäftsführer von China Management Network Ltd. (CMN) Der studierte Maschinenbauingenieur mit MBA und chinesischem Sprachdiplom hat über 25 Jahre unternehmerische Erfahrung in China gesammelt. Als Exklusivpartner der ROI Unternehmensgruppe in Asien weiß er um die Tücken von Bauprojekten in China.

boos@cmn-consult.com

verdeckten Anforderungen hat und mit welcher Taktik und Erfahrung man am besten die Projektziele zeit- und kosteneffizient durchsetzen kann. Schließlich muss eine ‚win-win‘ Situation geschaffen werden.

DIALOG: Welche konkreten Überraschungen warten im Verlauf des Bauens?

Engelbert Boos: Überraschungen wie zum Beispiel verzögerte Abnahmen, neue Interpretation von Vorschriften, zurückgezogene Zusagen etc. sind an der Tagesordnung. Hier hilft ein erfahrenes Bauprojektmanagementteam, das dauerhaft vor Ort ist, angefangen von der strategischen Investitionsentscheidung, Businessplan-Erstellung und Standortanalyse über die Bauvorplanung bis

hin zur Baufertigstellung. Manchmal ist natürlich eine Einladung zum Essen und Trinken bzw. zur Karaoke notwendig. Gegebenenfalls sollte ein empfohlener kleiner Sub-Unternehmer mit einem kleinen Auftrag berücksichtigt werden. In bestimmten Zeitabständen ist auch mal Druck von übergeordneter Stelle notwendig. Dies erfordert jeweils Fingerspitzengefühl und starkes interkulturelles Verständnis, um den gesamten Projekterfolg zeit- und kostenoptimiert sowie konfliktarm sicherzustellen. Reine chinesische oder sehr große internationale Bauprojektmanagementfirmen sind bei diesem Punkt oft etwas schwach auf der Brust. Im Einzelfall kann natürlich auch eine zusätzliche ‚Second Opinion‘ eingeholt werden.

DIALOG: Was raten Sie Unternehmen, die sich aktuell mit der Frage der Erweiterung Ihres Standortes beschäftigen?
Engelbert Boos: Wir schlagen vor, rechtzeitig mit der umfassenden strategischen und investitionsrelevanten Planung zu beginnen und sich von Anfang an von einem erfahrenen externen Team projektspezifisch professionell begleiten zu lassen. Dann kann die Standorterweiterung in kürzester Zeitspanne und mit einem optimierten Qualitäts- und Kostenverhältnis sowie mit minimierten Risiken realisiert werden. Erfahrungsgemäß dauert die unternehmensinterne Investitionsentscheidung rund ein halbes Jahr, die Bauprojektvorplanung weitere 4 bis 6 Monate und die Bauumsetzung unter Einhaltung von notwendigen Qualitätsstandards zusätzliche 7 bis 10 Monate. CMN steht jederzeit für einen entsprechenden Strategieworkshop oder eine Second Opinion zur Verfügung. Auf Wunsch können Referenzprojekte besucht werden.

Rückfragen beantwortet Engelbert Boos gerne unter E-Mail boos@cmn-consult.com.

ROI – BERATUNG ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Auch wenn China nach wie vor günstige Rahmenbedingungen bietet, ist der Erfolg alles andere als selbstverständlich. Vielmehr werden kalkulierte Einspareffekte durch hohe Aufwendungen für die Supply Chain bedroht. Hinzu kommen Probleme bei der Qualitätssicherung und eine oft unzureichende Produktivität in den Werken.

Schwerpunkthemen sind:

- Beseitigung von Planungsmängeln während der stürmischen Markteintritts- und Wachstumsphase
- Aufbau von Standards (zum Beispiel hinsichtlich der Qualität) durch Schulung der Mitarbeiter
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen chinesischen Mitarbeitern und deutschen Führungskräften
- Entwicklung von Produktivitäts- und Kostenbewusstsein bei Mitarbeitern und Führungskräften

- Lieferantenqualifizierung im Hinblick auf Qualität, Technologie, Prozesse und Produktionskapazitäten
- Weiterentwicklung von Joint-Venture-Partnern
- Steigerung der Produktivität
- Sicherstellung der Versorgungssicherheit
- Supply Chain Management mit dem Ziel der kostenoptimalen Ver- und Entsorgung

Der ROI Beratungsansatz stellt die Menschen und die chinesische Arbeitskultur in den Mittelpunkt. So wird durch die Ausbildung und laufende Qualifizierung der chinesischen Mitarbeiter eine nachhaltige Verbesserung der Ergebnisse erreicht. Interkulturelle Probleme werden durch die Bildung von europäisch-chinesischen Teams minimiert. ROI verfügt dabei nicht nur über erfahrene Berater, die teilweise seit 20 Jahren in China aktiv sind, sondern auch über das Know-how, entlang der gesamten Wertschöpfungskette Verbesserungen zu erreichen.



Vor Ort

Stefan Weiler, General Manager von ROI China, studierte in Karlsruhe Maschinenbau und Wirtschaftsingenieurwesen.

Seit 8 Jahren betreut er für namhafte Kunden wie Mercedes Benz und Hewlett Packard Projekte zu den Themen Qualitätsmanagement, Lieferantenentwicklung, Konzeption und Umsetzung von Lean Production Systemen und Interims Management.

Neben seiner Muttersprache Deutsch spricht er fließend Englisch und verfügt über gute Spanischkenntnisse.

Beispiele für aktuelle ROI Projekte

Von ROI erzielte Ergebnisse

Lieferantenentwicklung und Lieferantenqualifizierung

- Transparenz des jeweils aktuellen Status
- Meilensteinplanung von Werkzeugen
- Qualitätssicherung der Werkzeuge
- On-Time-Lieferung von Werkzeugen

Organisation der globalen Fertigung

- Masterplan für die Entwicklung des globalen Fabriknetzwerks
- Programme für die jeweiligen Standorte zur Erhöhung der Produktivität und Verbesserung der Auslastung
- Unterstützung bei der Umsetzung

Kostensenkung & Prozessoptimierung

- Analyse der Geschäftsprozesse in den jeweiligen Standorten
- Identifizierte Schwachstellen und Best Practice
- Standards für alle Standorte
- Maßnahmenkatalog für die Umsetzung
- Unterstützung und Steuerung der Umsetzung

Supply Chain Design und Entwicklung der Lieferanten

- Signifikante Reduktion der echten Produktkosten
- Stabile Supply Chain

WIR VERSTEHEN AUCH CHINESISCH

Im Überblick: Die Leistungen von ROI in China

Fabrikplanung

- Anlagenplanung und -management nach Lean-Prinzipien / prozessorientierte Fertigung, optimierte Materialflüsse usw.
- Design-Organisation unter besonderer Berücksichtigung der Spezifika China:
 - Strukturierung der Arbeitsabläufe
 - Führung
 - Qualitätssicherung

Ramp-up Management

- Konzeptionelle und praktische Unterstützung für das Ramp-up der Serienproduktion:
 - Optimierung der internen Strukturen und Prozesse
 - Die Integration der externen Materialbereitstellung (Zeit, Qualität, Quantität)
 - Fehlersuche
 - Lieferantenmanagement
 - Feedback-Schleife zu F&E

Supply Chain Management

- Lieferantenentwicklung und Fehlerbehebung
 - Prüfung, Kontrolle und Entwicklung von Lieferanten hinsichtlich Qualität, Leistung und Logistik
- Optimierung von internen und externen Lieferketten einschließlich Logistik, Material Handling, Warehouse Management, Kanban- und Bestandsmanagement
- Supply-Chain Prozess-Design
- Supply Chain Risiko-Management
- IT-Unterstützung

Verbesserung der Produktivität

- Verfolgung der Manufacturing Excellence
- Bessere Ausnutzung der Grundfläche
- OEE-Verbesserung
- Stabilisierung der Prozesse
- Qualitätsmanagement, Null-Fehler-Programme u.ä.

F & E Management

- F & E-Organisation und Prozesse
- Management von organisatorischen Schnittstellen

Training

5S, Lean Manufacturing Systems, Quality Management, Total Productive Maintenance

ROI Management Consulting Co. Ltd



Room 2007, Tower A
Sanlitun SOHO
No. 8, Gongrentiyuchang
North Road
Chaoyang District,
Beijing 100027 | P.R. China

Stefan Weiler
Tel. +86 (0) 10 59 35 99 40
Fax: +86 (0) 10 59 35 99 45
e-mail:
weiler@roi-international.com

Impressum:
ROI Management Consulting AG
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel. +49 (0) 89 12 15 90 0
Fax: +49 (0) 89 12 15 90 10
e-mail: dialog@roi.de
V.i.S.d.P.: Hans-Georg Scheibe

Haben Sie Fragen rund um das Thema China? Wir sind gerne für Sie da, kontaktieren Sie uns ganz einfach unter

info@roi-international.com
Tel. +49 (0) 89 12 15 90 0
Fax +49 (0) 89 12 15 90 10



Unter den Einsendern verlosen wir zehn der beliebten Reiseführer ‚Moleskine City Notebook Beijing‘. Füllen Sie einfach das Adressfeld aus und senden Sie uns Ihre Anfrage mit dem Stichwort ‚ROI China‘ per Fax oder E-Mail.

Bitte kontaktieren Sie mich.

Name, Vorname

Firma

Anschrift

Telefon

E-Mail