

# Verschlankter Autozulieferer

## Aapico - Vom lokalen zum globalen Player



Ein Honda wird geschleift

**M**it Förderinstrumenten der deutschen Bundesregierung werden jetzt auch führende thailändische Autozulieferer für den globalen Konkurrenzkampf gestützt. Als Pilotprojekt wurden kürzlich die Produktionsabläufe von Aapico optimiert, Südostasiens führendem Hersteller von Automontagehalterungen.

„In nur 16 Monaten hat MB-Technology Asia die Herstellungsabläufe und Ressourcennutzung unseres Stammwerks bei Ayuthaya sichtlich verschlankt“, summiert Swee Chuan Yeap, Präsident und CEO der börsennotierten Aapico Hitech PCL, „so daß unsere Produktion heute merklich kosteneffizienter und verschwendungsfreier ist.“ Nach seiner Einschätzung konnten die Betriebskosten um über 20 Prozent gesenkt werden, da nun alle Maschinen voll ausgelastet sind und die Lagerhaltung praktisch auf Null fiel. Diese substantiellen Einsparungen resultieren aus der Einführung eines komplexen Lean Manufacturing Produktionssystems der DaimlerChrysler Tochtergesellschaft MB-Technology Asia, das sich auf sieben Schlüsselbereiche konzentriert:

Nach diesen Parametern wurden von

Juni 2004 bis September 2005 konsequent Aapicos Sicherheit, Qualität, Auslieferung, Kosten und Arbeitsklima optimiert und zugleich sorgfältig auf seine Produkte, das Umfeld, die Zulieferer und den Markt abgestimmt.

Ein voller Erfolg, wobei sich die international renommierte Aapico Gruppe schon immer durch ihr kostenbewußtes und äußerst effizientes Management von der Masse der asiatischen Konzerne abhob. Ihr Gründer, der global denkende Ingenieur Yeap, zeichnete sich seit jeher durch seinen internationalen Managementstil, regionalen Expansionsfokus und strikte Ausrichtung auf seine Kernkompetenzen aus. So erkannte der malaysische Chinese schon früh das große Potential der thailändischen Automobilindustrie: 1985 gründete er am nordöstlichen Stadtrand von Bangkok seine Able Autoparts Industries (Aapico). Von diesem Werk zur Fertigung von Auto-Stahlblechteilen baute Yeap in 20 Jahren seine regionale Aapico Gruppe mit 13 Tochtergesellschaften und assoziierten Unternehmen auf, die heute Südostasiens größter Hersteller von Automontagehalterungen ist und praktisch jeden globalen Autobauer der Region beliefert, darunter auch Mer-

cedes-Benz und BMW.

„Unsere Montagehalterungen für die Mercedes-Benz E-Klasse in Indonesien, Malaysia und Thailand waren die ersten, die nicht in Deutschland gefertigt wurden“, bestätigt Yeap stolz. Außer progressiver technologischer Entwicklung zeichnet sich sein Unternehmen auch durch seine erstaunlichen Wachstumsraten aus: Von vier Milliarden Baht 2003 steigerte sich sein Gruppenumsatz 2004 auf knapp sieben Milliarden Baht (etwa 142 Mio. Euro), während der Reingewinn im gleichen Zeitraum von 310 Millionen Baht auf 763 Millionen Baht (etwa 15,5 Mio. Euro) schnellte! Fazit: Aapico ist heute ein Hauptpfeiler von Thailands Ziel, das Detroit des Ostens zu werden.

Aufgrund des kontinuierlich starken Wachstums der thailändischen Automobilindustrie entschloß sich auch die Bundesregierung zur Realisierung eines umfassenden Entwicklungsprojekts mit der Privatwirtschaft basierend auf deutschem Engineering Know-how und Technologie Consulting. Im Auftrag der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) führt MB-Technology Asia seit Mitte 2004 dieses PPP (Public Private Partnership)-Projekt in Thailand durch. Das DEG-finanzierte Projekt zur Einführung eines auf thailändische Verhältnisse abgestimmten Produktionssystems für Autokomponentenhersteller wird in enger Zusammenarbeit mit der Investitionsbehörde (BOI) und einschlägigen Industrieverbänden verwirklicht. Weitere Partner des mittelfristigen Projekts sind die führenden thailändischen Universitäten Chulalongkorn und Thammasat, sowie das King Mongkut Institute of Technology, wo MB-Technology Asia nun Zyklen von Vorlesungen über Lean Manufacturing und Produktionssysteme der Automobilindustrie durchführt.

Das PPP-Projekt fokussiert auf die Straffung von Produktionsstandards zur Verbesserung von Arbeitsplätzen, Optimierung der Produktivität, Abbau des Inventars und Steigerung der Qualität.

So sollen kurzfristig nicht nur die Produktionskosten abgebaut, sondern auch die internationale Konkurrenzfähigkeit lokaler Autokomponentenhersteller deutlich gehoben werden. Zudem strebt das Projekt langfristig eine maßgebliche Stärkung der inländischen Automobilindustrie, sowie als globaler Exporteur von Motorfahrzeugen und Komponenten an. Für das Pilotprojekt der ersten Phase konnte Aapico gewonnen werden, da Yeap sogleich die immensen Vorteile des progressiven Projekts erkannte. In der nun anlaufenden zweiten Phase wird das vielschichtige Entwicklungsprojekt auf maximal zehn weitere große thailändische Autokomponentenhersteller ausgedehnt werden.

Für Thailands Autozulieferindustrie ist das deutsche Entwicklungsprojekt ein wichtiger Meilenstein zur Stärkung ihrer globalen Konkurrenzfähigkeit. Nach einer Studie des Automobilinstituts gab es vor vier Jahren 1709 Autokomponentenhersteller, wovon allerdings nur rund 20 Prozent Direktlieferanten von Autoherstellern waren. Zudem waren mehr



**Aapico exportiert weltweit Fahrzeugaufhängungen**

als zwei Drittel der Zulieferer mittelständische Betriebe. „Im Zeitalter der Globalisierung werden die Zulieferer eigene Technologien wie Produktdesign, Produktionsentwicklung und Teststandards entwickeln müssen“, rät Vallo

Tiasiri, Direktor vom Thailand Automotive Institute, „dabei werden rigorose Lean Management-Techniken, progressive Produktionssysteme und größtmögliche Produktionsflexibilität eine grundlegende Schlüsselrolle spielen.“

# Unternehmensgruppe Aapico

Tochtergesellschaft	Land	Besitzverhältnisse	Gründg.	Produkte
Aapico Hitech Plc. (Holding)	Thailand	34% S.C. Yeap Group 15% Sojitz Corp. 51% andere	1996	-
New Era Sales	Thailand	100% Aapico Hitech	2000	Ford Autohändler
Aapico Amata	Thailand	100% Aapico Hitech	2003	Isuzu & Chevrolet Chassisrahmen
Able Motors	Thailand	100% Aapico Hitech	2004	Mitsubishi Autohändler
Aapico Engineering	Thailand	100% Aapico Hitech	2004	Forschung & Entwicklung
Aapico Hitech Parts	Thailand	100% Aapico Hitech	2005	OEM-Pressstücke
Aapico Hitech Tooling	Thailand	100% Aapico Hitech	2005	Design & Produktion von Montagevorrichtungen
Able ITS	Thailand	60% Aapico Hitech	2005	Navigationssysteme
Able Sanoh Industries (1996)	Thailand	45,6% Aapico Hitech 51,0% Sanoh Industries Japan 3,4% Nissho Iwai Japan	1996	Bremskabel, Kraftstoffleitungen, Kupplung & Stromkabel
Sanoh Industries	Thailand	20% Aapico Hitech 65% Sanoh Industries Japan 15% Mitsubishi Corp.	2002	Stahlblech- und Motorenteile
Fischer-Aapico	Thailand	30% Aapico Hitech 70% Fischer Singapur	2004	Präzisionsplastikteile für Elektronikprodukte
Aapico Shanghai	China	100% Aapico Hitech	2005	Prägestahlblechteile
Aapico Kunshan	China	100% Aapico Hitech	2004	Präzisionsschmiedeteile
New Era Sales	Malaysia	40% Aapico Hitech 60% malaysianische Investoren	2000	Honda Autohändler
Tenega Setia Resources	Malaysia	49% Aapico Hitech 51% malaysianische Investoren	2002	Honda Autohändler

Schon vor der rigorosen Verschlinkung seiner Arbeitsabläufe durch das PPP Projekt war die Aapico Gruppe ein gut etablierter Player im globalen Automobilmarkt, was Yeap zielstrebig weiter ausbauen will. So diversifizierte er seine Gruppe vor zwei Jahren mit der Gründung des Spezialisten Able ITS in den viel versprechenden



S.C. Yap, CEO der Aapico Gruppe

Wachstumsmarkt der Navigationssysteme für Autos, PDA-Handys und Taschen-PCs. „Auto-Navigationssysteme sind seit Ende der 90er Jahre ein Renner in Japan, Europa und den USA“, argumentiert der Chief Executive, „was wir nun im thailändischen Markt nachvollziehen wollen.“ Mit Unterstützung von Ingenieurbüros in Deutschland, Japan und Taiwan entwickelte er seither für 70 Millionen Baht sein eigenes „Intelligent Transport System“ (ITS) basierend auf GPS für Thailand. Seit Anfang 2005 werden vier verschiedene ITS Modelle eingeführt, von denen sich das Auto-Navigationssystem am besten verkauft. In Kürze werden seine ITS Modelle auch in Malaysia lanciert werden, doch sein mittelfristiges Ziel ist der regionale Vertrieb seiner Navigationssysteme.

„Im Rahmen der ‚Detroit von Asien‘-Regierungsstrategie investierten wir im vergangenen Sommer 35 Millionen US\$ in den hoch profitablen japanischen Logistikspezialisten Sojitz Corporation“ erklärt er, „die Synergieeffekte dieser strategischen

Transaktion werden unsere weitere regionale Expansion, insbesondere in China, Indien und Malaysia, merklich vorantreiben.“ Ebenso wird diese Investition die Produktpalette des prominenten thailändisch-malaysianischen Autozulieferers verbreitern wie seine Produktion, der Einkauf und die Logistik weiter gestrafft werden.

„Durch Akquisitionen und Fusionen wollen wir unsere Gruppe kurz- bis mittelfristig im asiatischen Pazifikraum deutlich ausdehnen, vor allem in den Boommärkten China und Indien“, fährt Yeap fort, der mit striktem Lean Management und seiner weitsichtigen Expansionsstrategie den sich durch die bilateralen Freihandelsabkommen zuspitzenden Wettbewerbsdruck nicht nur kontern, sondern zu seinem Vorteil umwandeln will. „Unser Ziel ist die Akquisition eines Engineering-Unternehmens in Deutschland, Australien oder den USA“, verrät der dynamische CEO, „um unsere Engineering-Fachkompetenz weiter zu vertiefen.“

Von Urs Müller in Bangkok