





2

## Polyplastics – eine Erfolgsgeschichte

1962 gründete Celanese Polyplastics ein Joint Venture mit dem japanischen Unternehmen Daicel Chemical Industries und investierte damit erstmals in größerem Umfang in Asien. Polyplastics konzentrierte sich zunächst auf die Vermarktung von Produkten, stellte aber bereits 1968 das Polymer Polyacetal (POM) her. Dank der pragmatischen und offenen Haltung der Aktionäre gehört das Unternehmen heute zu den ältesten und erfolgreichsten Joint Ventures in Japan.

„Zunächst sah man Japan vor allem als fern-östliche Kultur, die Celanese extrem fremd war. Niemand verstand die japanische Mentalität und den japanischen Führungsstil, und so betraute man uns mit allen Aufgaben“, erzählt Yasumasa Komura, CEO von Polyplastics. Die Beziehung zwischen Polyplastics und Celanese/Ticona ruhte auf drei Säulen: dem Verhältnis zwischen Anteilseigner und seiner Beteiligung, der Beziehung zwischen Lizenzinhaber und Lizenzgeber und auf der Partnerschaft bei der Marketingentwicklung. „In allen drei Fällen trug Celanese/Ticona wesentlich zu unserem Erfolg bei. Hätte Ticona lediglich darauf abgezielt, die Rendite zu maximieren, so hätten wir nicht genügend Kapital für die Investition am Standort, für technische Entwicklungen und Personal aufgebracht. Es gibt mehr als eine Form der Dividende“, unterstreicht Komura.

### Früchte der Zusammenarbeit

Polyplastics wurde als Lizenznehmer der Technologie zur Polyacetalherstellung von Celanese gegründet. Seit der Gründung haben die von Celanese, Ticona und Polyplastics vertriebenen Produkte zur Entwicklung neuer Technologien geführt, welche die Zusammensetzung, den Her-

stellungsprozess und die Anwendung von Polyacetal-Produkten veränderten. Durch wechselseitige Lizenzvereinbarungen konnten alle Seiten von diesen Innovationen profitieren. Polyplastics vermarktet die Polyacetal-Produkte unter dem Markennamen Duracon® und vertreibt Polyacetal-Produkte der Marke Celcon® von Ticona.

In ähnlicher Weise produziert und vertreibt Polyplastics flüssigkristalline Polymere unter dem Markennamen Vectra®. Mitte der 80er Jahre vergab Ticona die Lizenz für die Technologie und den Markennamen an Polyplastics, doch wurden die Produkte dank eines Vertrages zwischen Ticona und Polyplastics gemeinsam weiterentwickelt. Polyplastics stellt überdies den thermoplastischen Polyester PBT in dem Joint Venture WinTech mit Teijin her, dessen Mehrheitlicher Eigner Polyplastics ist. Polyesterprodukte werden unter dem Markennamen Duranex® vertrieben. Polyphenylensulfid (PPS), das das Unternehmen von Kureha Chemical Industry Co., Ltd. bezieht, wird unter der Namen Fortron® vermarktet.

Die Zusammenarbeit zwischen Ticona und Polyplastics verschafft beiden Partnern dank des Entwicklungs- und Vermarktungsabkommens

1. Polymerproduktion vor der fantastischen Kulisse des Fujiyama.

2. Dank seiner guten Zug-, Straßen- und Schiffsanbindung ist Fuji City eine wichtige Drehscheibe in der Chemieproduktion.

3. Vectra® wird als Lizenzprodukt von Ticona hergestellt – hier vor dem Transport zum Abnehmer.

4. Mit einer Kapazität von 100.000 Jahrestonnen ist die POM-Anlage in Fuji City die größte der Welt.

Wettbewerbsvorteile im Geschäft mit globalen Kunden, zum Beispiel weltweit agierenden Automobil- oder Elektronikkonzernen, die Entwicklungs- und Produktionsstandorte in vielen Teilen der Welt betreiben.

„Die engen Verbindungen zwischen den beiden Unternehmen haben sich insbesondere im Fall der „Western transplants“ – also westlicher Unternehmen, die ihre Produktionsstätten nach Asien verlegen – als nützlich erwiesen. Die meisten dieser Unternehmen sind in der Fahrzeugindustrie tätig. Und häufig stammen die ersten Informationen und Kontaktdetails von Ticona“, sagt Katsuhiko Takahashi, Managing Director und General Manager Sales und Marketing. Polyplastics stieg rasch zum wichtigsten Lieferanten von technischen Kunststoffen in Japan auf und erzielt heute mit 1.400 Mitarbeitern ein Verkaufsvolumen von rund € 500 Millionen.

### Aktuelle und zukünftige Produktionsstätten

Der japanische Produktionsstandort von Polyplastics befindet sich in Fuji City. Zwischen dem Berg Fujiyama auf der einen Seite und dem Pazifischen Ozean auf der anderen ist die größte POM-Produktionsstätte der Welt mit einer Kapazität von 100.000 Tonnen pro Jahr entstanden. Sie umfasst auch eine Compoundieranlage zur Herstellung von Fortron® und produziert PBT® und Vectra®. Polyplastics beobachtet die Entwicklung in Asien genau und sucht immer nach neuen Wachstumsmöglichkeiten. Seit der Gründung wurde das Werk in Fuji mehrfach erweitert, außerdem entstanden eine neue POM-Anlage mit 20.000 Tonnen Kapazität in Taiwan und eine weitere mit 30.000 Tonnen in Malaysia. Dank der regen wirtschaftlichen Entwicklung in China kann Polyplastics derzeit seine Auslastung optimieren, um der hohen Nachfrage nach Polyacetal zu genügen und dadurch gleichzeitig die aufgrund der schwachen japanischen Konjunktur gesunkene Nachfrage ausgleichen. Die Nachfrage steigt in China jährlich um 10 % und

hat bereits 100.000 Tonnen erreicht, so dass mit einer weiteren Expansion zu rechnen ist.

Polyplastics weiß aus dieser Lage Nutzen zu ziehen und wird bei einem Joint Venture, das Mitsubishi Gas Chemical Company Inc., Korea Engineering Plastics Co. Ltd und Ticona zu Partnern macht, die Führung übernehmen. Geplant ist eine 60.000 Tonnen Polyacetal-Anlage in Nantong bei Shanghai. Planung und Vorbereitungen am Standort haben bereits begonnen, der Baubeginn ist für das zweite Geschäftsquartal 2003 vorgesehen. Die Inbetriebnahme der Anlage ist für das zweite Quartal 2005 geplant. „Die Herausforderungen der Globalisierung und die schwierige ökonomische Lage in Japan haben dazu geführt, dass wir die Dinge heute von einem globalen Standpunkt aus betrachten. Ticona hat bei der Verbindung von Polyplastics, KEP und Mitsubishi Gas Chemical eine wichtige Rolle gespielt. Ohne Ticona hätten wir unsere Perspektive nicht verändert und wären nicht in der Lage gewesen, das Risiko unserer Investitionen in China zu streuen“, meint Komura. Motoshi Sawada, Managing Director und General Manager Production Division, geht davon aus, dass die Nachfrage nach POM weiter im derzeitigen Umfang steigen wird, und zwar mindestens bis 2008, dem Jahr, in dem in China die Olympischen Spiele ausgetragen werden.

### Dem Wandel in Asien flexibel begegnen

Nun, da POM immer reifer wird, widmet das Unternehmen seine Aufmerksamkeit verstärkt neuen und verbesserten Techniken zur Entwicklung spezieller POM-Verbindungen, um auf eine veränderte Nachfrage zu reagieren. Zu diesem Zweck hat Polyplastics seine Forschungs- und Entwicklungsabteilung am Standort Fuji umstrukturiert und kürzlich einen neuen POM-Typ vorgestellt, der, verglichen mit konventionellen copolymeren Polyacetalen, über eine größere Festigkeit verfügt. Er zielt auf neue Märkte ab, ist aber auch in den traditionellen Bereichen der





5. Yasumasa Komura, Präsident und CEO von Polyplastics, steuert die Geschäfte aus seinem Büro in Tokio.

Automobilindustrie, der elektrischen und elektronischen Anwendungen, im Büromaschinen-sektor und für Industriemaschinen einsetzbar.

Zu den Konsequenzen, die sich aus der veränderten Marktdynamik in Japan ergeben, gehört auch, dass die sogenannten Technischen Servicezentren, in denen Polyplastics und seine Kunden an der Entwicklung neuer Anwendungen arbeiten, den Kunden diese Dienstleistung künftig berechnen. Dies beginnt mit dem Computer Aided Engineering (CAE). „Unsere CAE-Möglichkeiten sind besser als die unserer meisten Kunden. Es ist nur natürlich, dass wir hierfür eine Vergütung in Rechnung stellen“, sagt Tsuneyoshi Okada, Managing Director und General Manager der Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Das Unternehmen möchte mit dieser Strategie die Leistungsfähigkeit der Zentren weiter verbessern und hierzu neue Simulationsmethoden und Materialdaten zur Verfügung stellen. Außerdem wurde eine neue Website zur technischen Unterstützung erstellt, die bereits von über Tausend Ingenieuren genutzt wird. „Die neuen Techniker und Ingenieure unterscheiden sich von der älteren Generation. Für sie spielt die Schnelligkeit, mit der sie Ergebnisse erzielen, eine wichtigere Rolle als der persönliche Kontakt“, erklärt Okada. Der Wandel im Denken bei Polyplastics beeinflusst auch die Geschäftsabwicklung vor Ort.

In der Vergangenheit verkaufte das Unternehmen seine Produkte nahezu ausschließlich über japanische Handelsgesellschaften, der Kontakt mit Kunden vollzog sich über die Technischen Servicezentren. Diese Situation verändert sich zur Zeit. Zwar werden immer noch rund 80 % der Geschäfte über Handelsgesellschaften abgewickelt, doch nimmt diese Prozentzahl ab. „Japan verändert sich ein wenig. Wir versuchen einige US-amerikanische Geschäftspraktiken anzuwenden, was allerdings einer Gratwanderung gleicht. Immerhin absolvieren inzwischen immer mehr japanische Manager einen Teil ihrer Ausbildung in den Vereinigten Staaten“, stellt Komura fest. Doch der Eckpfeiler der japanischen Geschäftspraxis, die persönliche Beziehung zwischen Geschäftsleitung und Kunden, spielt nach wie vor eine wichtige Rolle. Wie viele seiner Kollegen verbringt der Liebhaber des japanischen No- und Kabuki-Theaters jedes Wochenende mit Kunden auf dem Golfplatz. ◀