



# 质量统计控制





## Acetatfilter für China

„Celanese produziert schon lange Zelluloseacetatkabel, den wichtigsten Rohstoff für Zigarettenfilter. Es stellte sich aber die Frage, ob das Unternehmen das Potenzial des größten Weltmarktes durch Joint Venture-Produktionsstandorte in China ausschöpfen können würde. Wir freuen uns, berichten zu können, dass Zelluloseacetat in der Welt wie auch in China das Filtermaterial Nr. 1 ist und die Geschäftsaussichten für die Zukunft gut sind“, sagt Ron Norman, Leiter des Joint Venture-Standortes in Zhuhai, China.

### Drei chinesische Joint Ventures

Die chinesische Regierung begann Anfang der 80er Jahre, Kontakt zu verschiedenen Acetatherstellern aufzunehmen, um einen Joint Venture-Partner für eine Acetatkabel-Anlage in China zu finden. Die Verhandlungen mit Celanese verliefen erfolgreich, und so entstand eine außerordentlich fruchtbare Partnerschaft. Als 1987 der erste Joint Venture-Vertrag unterzeichnet wurde, lieferte Celanese bereits beträchtliche Mengen an Acetatkabel aus Standorten in den USA, in Kanada und Mexiko nach China.

Das erste Projekt begann mit einem Werk in Nantong unweit von Shanghai, das 1989 die Produktion von Acetatkabel aufnahm. 1994 kam die Herstellung von Acetatflocken, dem Rohstoff für Kabel, hinzu. Seitdem wurde der Standort mehrfach erweitert und erhielt zusätzliche Maschinen und Einrichtungen. Zwei weitere Acetatkabel-Anlagen entstanden 1995 in Kunming und Zhuhai. Erst kürzlich schlossen Celanese und ihr Joint Venture-Partner, die China National Tobacco Corporation, eine Studie zu weiteren Expansionsmöglichkeiten aller drei Anlagen ab. „Wir sind hier sehr erfolgreich und werden



auch weiterhin Erfolg haben. Die Rendite ist gut, und die Zukunft sieht positiv aus“, betont Ron Norman, General Manager des Standorts in der neuen Wirtschaftsentwicklungszone in Zhuhai. „Unser Erfolg beruht auf einer Partnerschaft, von der beide Seiten profitieren. Da unser Partner, die China National Tobacco Corporation, zugleich unser Kunde ist, haben wir einen sicheren Abnehmer für unsere Produkte, doch Qualität spielt gleichwohl eine wichtige Rolle. Wir bemühen uns, wettbewerbsfähige, qualitativ hochwertige Produkte zu fertigen und gleichzeitig die Kosten zu senken.“

### **Handel für Technologie**

Zum Erfolg von Celanese tragen auch sogenannte „Trade for Technology“-Vereinbarungen bei, die zeitgleich mit den Joint Venture-Verträgen geschlossen wurden. Sie sahen vor, dass Celanese im Austausch für die Bereitstellung der Technologie, der Grundvoraussetzung der Joint Ventures, Lieferant für große Mengen von Acetatkabel wurde und damit die Lücke zwischen der Nachfrage vor Ort und der heimischen Produk-

tion füllte. „Wir erhielten auf diese Weise Garantien für ein bestimmtes Handelsvolumen, und dies erwies sich im Laufe der Jahre als außerordentlich wichtig“, erklärt Norman.

Anfänglich konnte Celanese wegen der Stilllegung der US-Produktion von Triacetatfasern Anlagen transferieren und die neuen Standorte ausstatten. Als dann jedoch eine Erweiterung auf die andere folgte, benötigte man zusätzliche Maschinen und Teile. Dabei wurden die Kostenvorteile lokaler Komponenten wo immer möglich genutzt. Einige Teile werden allerdings noch immer außerhalb Chinas produziert, weil das Land nicht über die entsprechende Technologie verfügt oder weil bestimmte Technologien geschützt sind.

### **Kulturaustausch**

Der Erfolg von Celanese in China wäre ohne ein hohes Maß an kulturellem Austausch nicht möglich gewesen. „Abgesehen von den üblichen Herausforderungen, geht es in erster Linie darum, ein wechselseitiges Verständnis für die Kultur des



3



4

1. Qualitätskontrolle in Zhuhai – nicht die gesamte Acetatkabel-Produktion gelangt zum Kunden, und nicht jeder darf hier fotografieren.

2. Zelluloseacetat wird mit Aceton gemischt, bevor es bei hohen Temperaturen gefiltert wird. Dann erst ist es für das Extrudieren bereit.

3. Manager aus China und den USA übernehmen wechselweise die Geschäftsführung der Joint Venture-Standorte. Zur Zeit ist Ron Norman General Manager des Standortes in Zhuhai.

4. Ron Norman misst dem Erscheinungsbild des Standortes hohe Bedeutung bei. „Dieser Aspekt lässt sich kaum in Zahlen ermessen, doch das Erscheinungsbild und die Ordnung, die am

Standort herrscht, spielen eine wichtige Rolle für die Qualität. Wer das Werk betritt, soll ein sauberes, ordentliches Umfeld vorfinden. Nur dann bemüht sich jeder, seine Arbeit

gewissenhaft und schnell zu erledigen. Die Kosten hierfür sind gering, aber die Arbeitseinstellung ist sichtlich besser.“

anderen zu schaffen. Wir teilen bestimmte Ziele und wir wünschen uns zufriedene Investoren und zufriedene Mitarbeiter, die wir angemessen entlohnen wollen. Wir möchten die Umwelt mit Sorgfalt behandeln und wünschen uns einen sicheren Standort, und schließlich wollen wir glückliche Kunden, die mit unserem Produkt rundum zufrieden sind. Gleichzeitig müssen wir als Management verstehen, dass wir nicht immer geradewegs auf unsere Ziele zumarschieren können, insbesondere dann nicht, wenn wir es mit zwei so unterschiedlichen Kulturen wie den USA und China zu tun haben. Ein Beitrag, den wir leisten können, ist es, westliche Management-Methoden schrittweise in die Joint Venture-Organisation einfließen zu lassen. Wir müssen aber auch akzeptieren, dass das Management letztlich eine Mischung beider Kulturen ist.“

Norman nennt hierfür Beispiele. „Es gehört zum Beispiel zur chinesischen Kultur, Stellen zu schaffen, ohne sich Gedanken darüber zu machen, ob dies effizient ist. Bei unseren Meetings stoßen wir hier manchmal auf Schwierigkeiten, doch letztlich zählt der Erfolg des Gesamtpro-

jektes. Unsere chinesischen Joint Ventures sind insgesamt sehr effizient – wir verzeichnen geringe Ausfallzeiten und hohe Erträge. Auch sind wir der Meinung, dass hier eine Fülle guter Ideen entstanden sind, die auch anderen Standorten nützen können.“ Celanese Acetate geht davon aus, dass der chinesische Acetatkabelmarkt zwischen 2001 und 2005 jährlich um durchschnittlich 1,5 % wachsen wird. Das Wachstum könnte noch deutlich höher liegen, wenn Acetatfilter die Polypropylenfilter ersetzen würden, die zurzeit in China noch einen Marktanteil von etwa 20 % halten. Verglichen mit Westeuropa, wo das Wachstum lediglich auf 0,5 % geschätzt wird, und Nordamerika, wo der Markt gegenwärtig eher schrumpft, sind die Prognosen günstig. Auch für die übrige Asien-Pazifik-Region rechnet man mit einem Wachstum von rund 2 %, doch ist das riesige China für Investitionen mit Sicherheit das derzeit attraktivste Land.

Ein zentrales Ziel der Geschäftsstrategie von Celanese Acetate ist der langfristige Erfolg in China. ◀