



Märkte erschließen



期盼



Celanese floriert in Asien ¶ Rund die Hälfte der Weltbevölkerung lebt in Asien – ein enormes wirtschaftliches Potenzial. Doch die Entwicklung der Region hat sich nicht ohne Höhen und Tiefen vollzogen. Seit der Wirtschaftskrise Ende der 80er Jahre bemüht sich die japanische Wirtschaft, wieder festen Boden unter den Füßen zu gewinnen. In den ASEAN-Ländern gibt man sich trotz der Auswirkungen der Krise am Finanzmarkt in den Jahren 1997 und 1998 und der Verlangsamung der Weltkonjunktur vorsichtig optimistisch. In China sieht die Zukunft dagegen rosig aus, und die junge Generation genießt einen Lebensstandard, von denen die Älteren nie zu träumen gewagt hätten. Indem sich Celanese in den vergangenen Jahren erfolgreich bemühte, Kontakte zu schließen und sich als verlässlicher Handelspartner zu erweisen, hat sich das Unternehmen dem stetigen Wandel in Fernost angepasst und an der insgesamt positiven Entwicklung des asiatischen Marktes teilgenommen. Der konsolidierte Umsatzanteil der Celanese AG in der Region betrug im Jahr 2002 rund 11 % des Gesamtumsatzes. Nicht inbegriffen sind dabei Joint Venture-Partnerschaften in Japan, China und Korea. Mit diesen nicht-konsolidierten Geschäften würde der Umsatzanteil auf 15 % steigen. Bis zum Ende der Dekade wird der Anteil aus dem Asiengeschäft vermutlich rund 25 % betragen.





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. Polyphenylensulfit (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. ◀



Korea Engineering Plastics

Ende 1999 erwarb die Celanese AG 50 % der Anteile an Korea Engineering Plastics Co. Ltd (KEP) von der koreanischen Hyosung Corporation und stärkte dadurch seine Position in der Region Asien-Pazifik. KEP war 1987 als Joint Venture von Hyosung und dem japanischen Unternehmen Mitsubishi Gas Chemical Corporation entstanden. Mit ca. 150 Mitarbeitern in Produktion, Forschung und Marketing ist das Unternehmen der führende Lieferant für Polyacetal auf dem heimischen Markt.

Mit einer von Mitsubishi Gas Chemical lizenzierten Technologie produziert KEP POM in einem 55.000-Tonnen-Werk in Ulsan, Südkorea, und vertreibt es unter dem Markennamen Kepital®. Das Unternehmen ist führend auf dem heimischen Markt. KEP bietet seinen Kunden eine Auswahl von Polyacetal-Produkten mit hoher Hitzebeständigkeit und Formstabilität sowie geringer Materialermüdung und Kriechneigung an.

Die Zusammenarbeit zwischen KEP und Ticona wurde durch einen Vertrag über den Bau einer 60.000 Tonnen POM-Anlage in China intensiviert. Ticona und Polyplastics bringen ihre Technologie in die Anlage ein, die die Unternehmen Polyplastics, Mitsubishi Gas Chemical, KEP und Ticona erstmals als Gemeinschaftsprojekt betreiben.





2

Celanese Chemicals – East meets West

Celanese Chemicals hat viele Produkte mit einer führenden Marktposition in Europa und den USA in ihrem Portfolio. Jedoch werden Wachstumsraten dieser reifen Produkte nur in Höhe des Weltwirtschaftswachstums bzw. um 2 - 3 % jährlich erwartet. Um die Ziele zu erreichen, die sich das Unternehmen in den Bereichen Wachstum und Produktivität gesetzt hat, muss Celanese daher an der positiven Entwicklung der neuen Märkte, insbesondere in Asien, partizipieren.

Nicht alle asiatischen Länder haben konsumentenorientierte Wirtschaftssysteme, doch immer mehr Staaten entwickeln sich zu Produktionszentren für Güter, die auf die Märkte in Europa und Nordamerika gelangen. Auf diese Weise entstehen Arbeitsplätze, das Pro-Kopf-Einkommen der Bevölkerung steigt, und mit ihm eröffnen sich auch in Asien neue, auf Kunden ausgerichtete Märkte. Vermutlich wird noch einige Zeit vergehen, bis die Wirtschaft das Niveau vor der asiatischen Krise wieder erreicht. Doch einige Länder wie China, Korea, Thailand und Indien verzeichneten selbst in ökonomisch schwachen Phasen wie in den letzten Jahren gute Zuwachsraten. Die asiatischen Märkte sind die Wachstumsmotoren der Zukunft.

Schauplatz Singapur

Zu Beginn der 90er Jahre beschloss Celanese Chemicals den Bau einer Vinylacetat-Anlage in Südostasien, der damals wachstumsstärksten Region der Welt, und zog eine Reihe von Standorten in Erwägung. Schließlich fiel die Entscheidung zugunsten von Singapur, weil das Land neuen

Geschäften besonders aufgeschlossen gegenübersteht und Unternehmen, die sich hier ansiedeln wollen, tatkräftig unterstützt. Das Jurong Island-Konzept war noch in der Vorbereitung, dennoch stand fest, dass Singapur dazu beitragen wollte, die zum Erfolg nötige Infrastruktur zu schaffen. Heute gilt die Insel als globales Modell für einen integrierten Standort, denn sie verfügt über eine gute Infrastruktur und die Nähe zu Zulieferern und Kunden.

Seit der Inbetriebnahme der 170.000 Tonnen Vinylacetat-Anlage 1997 produziert Celanese Chemicals in Singapur. Im Jahre 2000 wurden zwei weitere Anlagen angefahren, eine mit einer Produktionskapazität von 100.000 Tonnen für die Herstellung von Ethyl- und Butylacetat und eine hochmoderne Essigsäureanlage mit einer jährlichen Kapazität von über 500.000 Tonnen.

Die Essigsäureeinheit in Singapur nutzt das gleiche weltweit führende Verfahren der Carboonylierung von Methanol zu Essigsäure wie der mit 1,2 Millionen Tonnen Jahreskapazität größte Standort des Unternehmens in Clear Lake, Texas.



3

Die Forschung hat diese Technologie immer weiter verbessert, so dass Celanese die Kapazität in Clear Lake von 590.000 Tonnen im Jahre 1995 auf gegenwärtig 1,2 Millionen steigern konnte. Durch Einführung der neuesten AO Plus™ (Acid Optimization)-Technologie in Singapur könnte der Standort seine Produktionskapazität nahezu verdoppeln. Durchschlagende Erfolge wurden auch bei der Vinylacetatmonomer-Technologie erzielt: Die jüngste Verbesserung, VAntage™, führte zu einer signifikanten Steigerung der Produktionseffizienz bei geringeren Herstellungskosten. Celanese ist dadurch in der Lage, die Produktionskapazität um den Ausstoß einer Anlage von Weltmaßstab zu erhöhen, und das für nur 10 - 15 % der Kosten, die für den Bau einer neuen Anlage anfallen würden. Celanese ist nunmehr für die wachsende Nachfrage des asiatischen Vinylacetatmonomer-Marktes gerüstet.

„Wir gehören zu den asiatischen Herstellern. Bei Vinylacetat, Essigsäure und Essigsäureester können wir mit jedem anderen Produzenten vor Ort konkurrieren“, betont George McGinn, Managing Director Celanese Pte Ltd. „Einige

bieten günstigere Frachtpreise, doch unsere exzellente Essigsäuretechnologie macht diesen Vorteil mehr als wett.“

Wachstumsmöglichkeiten

Celanese Chemicals sucht nach immer neuen Investitionsmöglichkeiten sowohl in Singapur als auch in anderen Ländern, darunter China. „Zu unseren Optionen gehört der Ausbau bereits bestehender Produkte wie Essigsäure und Vinylacetat, doch halten wir auch Ausschau nach Möglichkeiten, um unser Portfolio zu erweitern. Unser Ziel ist Wachstum, und wir gehen davon aus, dass Asien seine Position als Lieferant für Europa und Nordamerika ausbauen wird. Neue Investitionen können zur Entstehung eines Konsumentenmarktes und damit zur Nachfragesteigerung beitragen“, betont McGinn. In China verfügt Celanese Chemicals über eine Vielzahl von Repräsentanzen, die eingerichtet wurden, um mögliche Kunden, die in US-Dollar zahlen, zu erreichen. Kürzlich wurde eine weitere Handelsgesellschaft in Shanghai gegründet, die nicht nur US-Dollar, sondern auch Zahlungen in lokaler



4

1. In Singapur betreibt Celanese einen hocheffizienten Acetyl-Komplex.

2. George McGinn, Managing Director von Celanese Pte Ltd. in Singapur.

3. Der Standort von Celanese Chemicals liegt auf Jurong Island vor der Küste Singapurs. Der Komplex ist ein globales Modell für einen integrierten Standort.

4. Die drei Celanese Anlagen, die Essigsäure, Essigsäureanhydrid und Vinylacetat herstellen, werden von einer gemeinsamen Meßwarte betrieben.

Währung akzeptiert. Die Geschäftsabwicklung in China gestaltet sich immer noch sehr schwierig. Häufig müssen Endnutzer den Weg über lokale Handelsgesellschaften nehmen, um Importe zu finanzieren, da ausländische Währungen nach wie vor nur in begrenztem Maße erhältlich sind. Zur Zeit benötigt das Unternehmen für nahezu alle Verkäufe Kreditbriefe, was die ohnehin komplexen Transaktionen zusätzlich erschwert. Je aufgeschlossener China sich gegenüber gängigen Verfahrensweisen der World Trade Organization zeigt, umso leichter lassen sich Geschäfte abwickeln. Was die Geschäfte von Celanese Chemicals in Singapur anbetrifft, so erweist sich der E-Commerce als immer wichtigeres Standbein. Annähernd 25 % der Transaktionen beginnen mit einer Bestellung in Chem-VIP, der E-Commerce-Site von Celanese Chemicals.

„Unsere neuen Bestellmöglichkeiten sind für unsere Kunden sehr attraktiv, zumal wir Fragen zu Lieferungen und Bedingungen wesentlich zeitgerechter beantworten können“, sagt McGinn.

„Gerade durch diese Verbindung zu unseren Kunden zeichnen wir uns auf dem Markt aus. Gleichzeitig legen wir aber Wert auf die starke Präsenz unserer Vertreter vor Ort, auf Repräsentanten, die die Sprache der einheimischen Geschäftsleute sprechen, ihre Kultur und ihr Geschäftsumfeld kennen. Wir sind sehr stolz auf unser Verkaufs- und Marketingteam in Asien und glauben, dass ihre Begeisterung und ihre Professionalität uns beträchtliche Wettbewerbsvorteile vor Ort verschaffen.“ ◀



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 Acetatmarkt 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. ◀