



Clemens C. Steiner

*Dr. techn. M. Sc.;*

*Dr. Steiner is CEO and partner of TIGER Coatings, a global coatings manufacturer established in 1934 with its headquarters in Wels, Austria. Under his guidance the privately owned SME has expanded to Asia and Southamerica and advanced from a EU and NAFTA based manufacturer to a truly global provider for specialized coating solutions. An intensive traveller himself, he built a global network of people and affiliated companies, leading to a TIGER company doing business in more than 35 countries with 7 affiliated manufacturing locations worldwide and a total headcount of more than 800 people.*

*The entire experience of internationalizing SMEs is compiled in his most recent book "SME's go global". Further information under [www.smesglobal.com](http://www.smesglobal.com)*

## Motiv für China-Investition

### Präambel

TIGER begann 1996 den chinesischen Markt zu erkunden und hat nach einer einjährigen Phase der Marktforschung 1997 entschieden, in China Fuß zu fassen. Es folgten die klassischen Schritte von Gründung eines Repräsentanzbüros, Aufbau des Marktes durch erste Verkäufe, Gründung der TIGER Drylac Taicang Co. Ltd. als WOFE (Wholly Owned Foreign Enterprise) – sprich 100 % Tochter des österreichischen Mutterunternehmens, Ankauf der Landnutzungsrechte für ein 20.000 m<sup>2</sup> großes Grundstück mit 5-Jahres-Kaufoption auf weitere angrenzende 20.000 m<sup>2</sup>, Planung und Bau von 3.000 m<sup>2</sup> Produktions- und Bürogebäude, Aufstellung der Maschinen und Anlagen, Produktionsstart Dezember 2001.

### Motiv für China-Investition

Konträr zu den klassischen Motiven für Investitionen in 2.- und 3.-Welt-Ländern – billige Arbeitskraft und geringere Umweltauflagen – war für TIGER aus-

schließlich die Begleitung der Kunden in ihrer Expansion Triebkraft für den Sprung ins Reich der Mitte. Viele der europäischen und nordamerikanischen Kunden haben Mitte der 90er Jahre begonnen, Teile ihrer Produktionen nach China zu verlagern. Damit wanderte auch die industrielle Beschichtung dieser Produkte nach China und so entstand vermehrt die Nachfrage hinsichtlich Verfügbarkeit der spezifizierten TIGER-Pulverbeschichtungen vor Ort.

Aus dieser Situation wurde unmittelbar begonnen, die Kunden vor Ort durch importiertes Produkt aus den Fertigungsstandorten in Österreich und Nordamerika zu versorgen, gleichzeitig war klar, dass aus Überlegungen der schnellen Reaktions- und Lieferzeit sowie der Vermeidung von Importzöllen mittelfristig nur mit einer lokalen Entwicklung und Produktion erfolgreich gearbeitet werden kann.

Als Standort für die neue Fertigung wurde aus geographischen Gründen der zentralen Erreichbarkeit Shanghai ausgewählt.

### Chancen

Die Markt- und Wachstumspotentiale im chinesischen Markt sind für westliche Begriffe neu und ungewohnt, weil in ihrem Ausmaße bislang noch nicht da gewesen. Wenn man heute als aufmerksamer Konsument die Herstelllandinformation – ganz gleichgültig, auf welchen Produkten auch immer – liest, so findet man in Europa und noch mehr in Nordamerika im Regelfall „Made in China“.

Diese Potentiale generieren sich zum einen aus den Exportproduktionen, vorwiegend für die Triaden-Länder (USA, Europa, Japan), als auch aus dem immer schneller wachsenden chinesischen Heimmarkt. Durch den gewaltigen Preisunterschied in den Herstellkosten finden Auslagerungen von Produktionen quer durch die Industrie in einer unglaublichen, teilweise sogar übereilten Geschwindigkeit statt.

Beispielsweise begann die amerikanische Fahrradindustrie Ende der Achtziger, Anfang der Neunzigerjahre, ihre Produktionen zu 30 % günstigeren Kosten nach Mexiko auszulagern. Ende der

Neunziger hat China dieses Geschäft innerhalb von 2 Jahren zu 60 % der Kosten fast vollständig übernommen. Es kam zwar an gewissen Stellen zu temporären Rückschritten in der Qualität der Produkte, interessanterweise waren die Endkunden aber bereit, das für eine weitere Kostenreduktion von 40% in Kauf zu nehmen.

Ähnliches spielt sich zur Zeit auch in der Felgenindustrie für die Automobilzulieferer und vielen anderen Industrien wie z. B. der Elektronik ab, die knapp zehn Jahre brauchte, um in den Achtziger- und Neunzigerjahren Produktionen nach Südostasien zu verlegen, um dann in weniger als drei Jahren diesen Standorten den Rücken zuzukehren und alle Fertigungen nach China zu verlegen.

pen. Und an solchen...  
für eine...  
Risiken

Trotz des Umstandes, dass die Marktpotentiale in China enorm sind, empfiehlt sich eine sehr **genaue Untersuchung des tatsächlich abgreifbaren Potentials**. Als Beispiel sei der chinesische Pulverlackmarkt mit ca. 150.000 t/y angeführt, im Vergleich dazu liegt der Verbrauch der USA bei ca. 100.000 t/y, Deutschland bei ca. 70.000 t/y. Stellen nun in den beiden letzteren Märkten die genannten Zahlen das gesamte „angreifbare“ Potential dar, so sind in China gut 40 % der 150.000 t/y durch Eigenproduktionen in stark vertikal integrierten Industrien „abgeschottet“, was aber in den verfügbaren Marktstatistiken nicht herauszulesen ist und erst durch viele empirische Gespräche mühsam zusammengetragen werden muss.

Ein weiteres Gefahrenpotential liegt in der **unterschiedlichen Geschäftsethik chinesischer Produktionsunternehmen**, die dazu neigen, anstatt spezifiziertem Material günstigeres lokales Material einzusetzen, wohlgernekt OHNE den Endkunden davon in Kenntnis zu setzen. Eine handelsübliche Routine, die wir immer wieder erlebt haben, funktioniert derart, dass Produktbemusterungen / Pilotversuche und Null-Serien mit unseren Produkten und unter unserer Beob-



achtung gefahren wurden und im Regelfall zu einer Freigabe führten. Interessanterweise haben unsere europäischen und amerikanischen Kunden dann Container um Container aus China bezogen, unerfreulicherweise tauchten in unserer Verkaufsstatistik aber keine Umsätze an deren Produzenten auf, wohl aber Reklamationen seitens der westlichen Endkunden, wodurch dieses „Entgleiten der Umsätze“ evident wurde.

Aus unserem westlichen Verständnis würde ein derartiges Verhalten als Betrug eingestuft, in der chinesischen Geschäftsethik ist das Usus. Als Folgereaktion konnten wir unsere Kunden im Sinne eines „Quality Safeguarding Projects“ dazu überzeugen, auch nach Produktionserstfreigaben noch enger als in der Vergangenheit zu kommunizieren und deren Bestellungen mit unseren Lieferungen hautnah zu vergleichen, um allfällige Diskrepanzen im Vorfeld zu erkennen und zu korrigieren – eine „extra Meile“, die in der westlichen Welt nicht zu gehen ist.

Auch die rein auf „objektiveren Fakten“ basierende Kaufentscheidung

schafsklima. Wenn auch nicht so rasant

bei Kunden ist in China wesentlich diffiziler zu beurteilen als in der westlichen Welt, wo Korruption zwar besteht, aber in geringerem Maße.

In vielen Fällen waren wir bei Produktvorführungen mit unseren Pulverlacken den Wettbewerbern deutlich in Qualität und Gesamtwirtschaftlichkeit überlegen und die abschließenden Gespräche nach erfolgreichem Anlagentest ließen sehr wahrscheinlich mit einer Beauftragung rechnen – die dann nicht kam. In diesen Fällen ist es ratsam, die Gespräche und Verhandlungen nicht nur als Europäer in Englisch, sondern federführend durch einen chinesischen Mitarbeiter in Landessprache führen zu lassen – erst dann wurde es möglich, die Erfolgswahrscheinlichkeit realistisch einzuschätzen und dem Geschäftsplan hinzuzufügen. Abschließend sei noch kurz auf die



potentiellen Umfeldrisiken eingegangen – politisches Risiko, Abwertungsrisiko, Stabilität des Wachstums – China hat es verstanden, die Landeswährung über die letzten Jahre fest an den Dollar anzubinden, und diese Politik auch während der Asienkrise 1997–2000 erfolgreich verteidigt. China steht heute unter Druck seitens den USA, den Renminbi an den Dollar anzupassen, und weigert sich bislang, dies zu tun.

Die Regierung ist seit 2003 stark damit beschäftigt, eine drohende Überhitzung der Volkswirtschaft in den Griff zu bekommen – das Schlagwort hier lautet „Soft Landing“. Um diese Gratwanderung zwischen Erhaltung des Moments und Vermeidung einer Überhitzung zu meistern, wurden die Kreditvergaberichtlinien für Immobilienprojekte und Automobilkäufe drastisch verschärft und der erwartete Effekt blieb auch nicht aus – der Autoeinzelhandel in China brach im dritten Quartal 2004 fast voll-

ständig zusammen und damit die gesamte dahinter liegende Zulieferkette.

Gleichzeitig ist der Puls des chinesischen Wachstums weit über dessen Landesgrenzen zu spüren, i. e. beim Stahlverbrauch, wo chinesische Werke am Weltmarkt so starke Nachfrage erzeugen, dass der Stahlpreis Anfang 2004 in astronomische Höhen vorstieß und beispielsweise brasilianische Stahlwerke es vorzogen, zu höheren Preisen nach China zu verkaufen als die heimische Wirtschaft ausreichend zu versorgen.

Neben dem Soft Landing wird der zeitgerechte Aufbau einer Infrastruktur die größte Herausforderung für das Land darstellen – allen voran die ausreichende Versorgung mit Energie – im Sommer 2004 wurde Strom kontingentiert und Werke bekamen nur mehr Erlaubnis,



während der Nachtzeit und nur mehr an bestimmten Tagen zu produzieren – ein bedrohliches Szenario, wenn Geschäftspläne auf Basis einer 24x7-Nutzung ausgelegt wurden.

In letzter Konsequenz ist die Expansion nach China in vielen Fällen nicht eine Frage der Opportunität – sondern der Notwendigkeit –, wenn es darum geht, die Unabhängigkeit des eigenen Unternehmens zu sichern.

## Symposium

institut für baubetrieb + bauwirtschaft



## BAUMANAGEMENT

Konfliktvermeidung & Methoden der Streitbeilegung

18.03.2005, 8.30 Uhr  
TU Graz, HS I & Aula

18. März 2005  
Technische Universität Graz

institut für baubetrieb + bauwirtschaft TUG

„Individuelle aber gemeinsame Vertragsgestaltung zur Konfliktvermeidung“

> RA Scherbaum & Seebacher / Graz

„Der tunnelbautechnische Sachverständige“

> Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Schneider / Innsbruck

„Kanal mittlerer Ring Ost in München – problematischer Vortrieb, erfolgreiche Schlichtung“

> Dr. Axhausen / PORR AG

„Neue Entwicklung in der Beilegung internationaler Baustreitigkeiten – ICC Dispute Board Rules“

> Dr. Liebscher / RA Wolf Theiss

u.a.

### Veranstalter

Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft  
Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Arch. Hans Lechner  
o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Gert Stadler

### Organisation & Anmeldung

Tel.: +43(0)316 873 – DW 6251 (Fax: 6752)  
Email: sekretariat@bbw.tu-graz.ac.at  
Homepage: <http://www.bbw.tugraz.at/>

Tagungsbeitrag  
200 € (incl. Tagungsband)