

Friedrich Papst

Dipl.-Ing.;
Jahrgang 1952;
1979 Graduierung zum Dipl.-Ing. Maschinenbau;
Studienrichtung Wirtschaftsingenieur-Wissenschaften an der
Technischen Universität in Graz;
seit 1998 Mitglied des Vorstands der Andritz AG;
verantwortlich für Fertigung, Einkauf, Qualitätswesen und die
Geschäftsbereiche „Hydraulische Maschinen“ und „Futtermitteltechnik“

Go East – mit Maß und Ziel

China gilt heute als einer der wichtigsten Absatzmärkte weltweit. Schließlich hat das Reich der Mitte einen rasanten Aufstieg vom wirtschaftlichen Nobody zur florierenden Volkswirtschaft hinter sich und wurde bereits 2002 zum beliebtesten Investitionsstandort der Welt gekürt. Die Weltbank attes-

tiert China seit 1979 ein jährliches Wirtschaftswachstum von durchschnittlich 9 % und schätzt, dass Chinas BIP im Jahr 2008 jenes Deutschlands sogar überflügeln könnte. Verlockende Aussichten also, die auch kleine und mittlere Unternehmen dazu motivieren, endlich den ersten Schritt zu wagen und im

fernen China Fuß zu fassen.

Doch auch unter einer noch so perfekten Oberfläche verbergen sich Risiken und Probleme, die es zu bewältigen gilt.

Eine Erfolgsstory

Aus diesem Grund begann auch die Andritz AG ihr Engagement in China sehr vorsichtig und hat sich erst im Laufe der Jahre und mit wachsender Erfahrung zu einem höchst erfolgreichen und stark wachsenden Unternehmen am chinesischen Markt entwickelt. Und die Zukunftsaussichten sind weiterhin vielversprechend.

Andritz vertreibt seine Produkte bereits seit rund 40 Jahren in China, wobei ursprünglich vor allem die Stahlindustrie beliefert wurde. Heute belegt Andritz mit einem Jahresauftragsvolumen von ca. 170 Mio. Euro einen der vordersten Ränge auf der Liste der in China am stärksten präsenten Unternehmen Österreichs. Diesen Spitzenplatz verdankt Andritz nicht alleine dem erfolgreichen Exportgeschäft, sondern zu einem hohen Anteil auch den eigenen neu errichteten Produktionsstätten.



Im Jahr 1995 wurde das erste Andritz-Vertriebsbüro in Peking eröffnet, das auch heute noch besteht und ca. 20 Mitarbeiter beschäftigt. Der eigentliche Eintritt in den chinesischen Markt mit eigener Produktion erfolgte im Jahr 1997 mit der Gründung eines Joint Ventures in Foshan, Provinz Guangdong. Andritz ist an diesem Unternehmen zu 60 % beteiligt und produziert derzeit jährlich bis zu 4.000 Pumpen für die Papier- und Zellstoffindustrie. 80 % davon finden lokalen Absatz, der Rest wird exportiert. Im Jahr 2001 entstand schließlich die erste 100%ige Andritz-Tochter: Die Andritz Technologies Ltd., ebenfalls in Foshan. Vorerst nur als Vertriebsstätte für Siebbandpressen und Zentrifugen konzipiert, wurde im Juni 2003 mit den Bauarbeiten für Fertigungshallen und ein modernes Bürogebäude begonnen. Nicht zuletzt dem besonderen Eifer und Fleiß der chinesischen Arbeiter ist es zu verdanken, dass diese bereits Anfang 2004 fertig gestellt und in Betrieb genommen wurden. Nun werden mit modernstem Produktionsequipment auf 4.500 m² Fertigungsfläche Pumpen für die Wasserversorgung und industrielle Anwendungen, Komponenten für die Umwelttechnik und Maschinen für die Papier- und Zellstoffindustrie hergestellt. Insgesamt beschäftigt Andritz rund 250 Mitarbeiter in China, weitere Expansionsschritte sind geplant. So ist bereits heuer der Startschuss zur Expansion des Fertigungsbereichs gefallen, um Platz und Kapazitäten für weiteres Wachstum zu schaffen.

Ohne Fleiß kein Preis

Der Erfolg kommt nicht von ungefähr. Selbst wenn es Meldungen über das phänomenale Wirtschaftswachstum vermuten lassen: auch in China liegt das Geld nicht einfach auf der Straße. Es bedarf eingehender Planung und hohen Einsatzes an Ressourcen, um am chinesischen Markt auch nachhaltig erfolgreich zu sein.

Für Andritz war zusätzlich zu den attraktiven Produktionskosten vor allem die Nähe zu Abnehmern und Lieferan-

ten der ausschlaggebende Faktor für den ersten Schritt nach China. Die üblichen Beweggründe, wie z. B. niedrige Lohnkosten und allgemein günstigere Kostenstruktur, sollten bei einem China-Engagement nicht alleine im Vordergrund stehen. Sie könnten sich schon bald als Trugschluss erweisen – zumindest wer auf den allzu raschen Erfolg baut, läuft Gefahr, an seiner Ungeduld zu scheitern. Denn wer in China auf Dauer reüssieren möchte, muss sich erst ein dichtes Netz an Beziehungen aufbauen, Kontakte zu Behörden und Geschäftspartnern knüpfen. Dies erweist sich oft als sehr zeitintensiv. Geduld – und volle Rücken- deckung aus der Heimat – haben sich auch bei Andritz als wichtige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Start erwiesen.

Einer der bedeutendsten Faktoren ist zweifellos der Einsatz der richtigen Leute an den entscheidenden Stellen. So begann auch Andritz zuerst mit der Entsendung von eigenen erfahrenen Mitarbeitern, vor allem für Management-Positionen, aber auch für Schlüsselaufgaben in der Produktion. Erst wenn die organisatorischen Grundstrukturen geschaffen und die wichtigsten Ablaufprozesse implementiert sind, können diese Positionen Schritt für Schritt mit heimischem Personal besetzt werden. Hier stößt man

aber mitunter auf größere Schwierigkeiten. Nach den massiven Ansiedlungen ausländischer Unternehmen während der letzten Jahre ist mittlerweile ein wahrer Wettlauf um technisch qualifizierte Arbeitskräfte ausgebrochen. In demselben Tempo steigen natürlich auch die Lohnkosten.

Vor allem im Management-Bereich ist es schwierig, bestqualifizierte „Natives“ zu bekommen. Ausweg aus diesem Dilemma schaffte für Andritz die Strategie, in Ausbildung zu investieren und sich seine eigene hochqualifizierte Belegschaft heranzubilden.

Andere Länder – andere Sitten

Bis es aber überhaupt so weit ist und die Strukturen geschaffen und geeignetes Personal vorhanden sind, wird den aus Österreich entsandten „Expatriats“ ein überdurchschnittliches Maß an Flexibilität, Einsatzwillen und vor allem Lernfähigkeit abverlangt. Das nicht nur deshalb, weil der chinesische Arbeitseifer auch vor Wochenenden keinen Halt macht. Neben den üblichen Unwägbarkeiten, die der Aufbau eines Unternehmens mit sich bringt, heißt es vor allem, sich mit der chinesischen Mentalität vertraut zu machen. An jeder Ecke findet sich ein „Fettnäpfchen“, in das ungeschulte Europäer nur allzu gerne tap-



Abb. 2: Abstimmungsmeeting

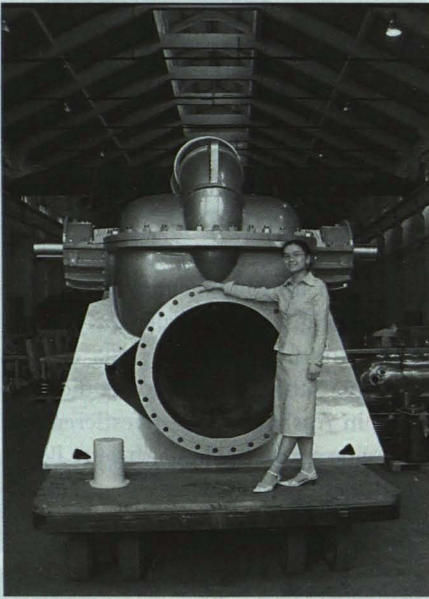


Abb. 3: Doppelflutige Pumpe

pen. Und an solchen Fauxpas könnte schon der eine oder andere lukrative Geschäftsabschluss scheitern.

Neben den fachlichen Qualifikationen gehören also hohe soziale Kompetenz und ein gewisses Maß an Ausdauer zu den Grundausstattungen eines erfolgreichen China-Pioniers. Da Freundschaft und Vertrauen in der chinesischen Kultur einen besonders hohen Stellenwert besitzen, ist es Grundvoraussetzung für jede Geschäftsbeziehung, sich vorerst auf informeller Ebene kennen zu lernen. Dies kann bei einem Abendessen stattfinden, wobei sich die chinesischen Gastgeber durch besondere Großzügigkeit auszeichnen. Bei mehrgängigen Menüs wird Privates wie auch Geschäftliches besprochen. Auf Rituale, wie Trinksprüche und Gesangseinlagen, legen die Gastgeber großen Wert. So ist es nicht selten, dass man in den Genuss einer Gesangsvorführung seiner chinesischen Geschäftspartner kommt und im Gegenzug auch selbst zu einem Ständchen aufgefordert wird. Dem oft strapazierten Klischee vom „wildem Gelage“ bei solchen Gelegenheiten ist – zumindest in gehobeneren Kreisen und je nach geographischer Lage – nicht mehr allzu viel Bedeutung beizumessen.

Abb. 4: Siebbandpresse

Bei Verhandlungen erweisen sich die chinesischen Geschäftspartner als äußerst zäh. Hektik ist hier völlig unangebracht und eine allzu direkt geäußerte Ablehnung wäre ein Affront gegenüber dem Verhandlungspartner und würde zu einem „Gesichtsverlust“ führen. Mit genügend Geduld und Einfühlungsvermögen lassen sich jedoch die meisten Hindernisse bewältigen. Vorausgesetzt natürlich, man genießt das Vertrauen und den Respekt seines chinesischen Partners.

Die viel geäußerten Bedenken westlicher Hightech-Firmen, ihre patentierten Produkte könnten dem chinesischen Kopierer zum Opfer fallen, sind in manchen Fällen durchaus nicht unbegründet. Doch da der Gang vor Gericht nicht besonders aussichtsreich erscheint, ist die einzig sinnvolle Lösung, die schnelle Weiterentwicklung der Produkte und Kostenreduktionen zu forcieren, um damit immer das „bessere“ Produkt kostengünstiger anbieten zu können. Der Markt ist extrem kompetitiv und diese Situation soll als Herausforderung angesehen werden. Ein Ausruhen auf den Lorbeeren wäre die falsche Strategie! Auch gegen handfestere Schwierigkeiten sollte man im chinesischen Geschäftsleben gewappnet sein: Gerade wegen des rasanten Wirtschaftsaufschwungs kam

es in letzter Zeit vermehrt zu Problemen mit Stromversorgung und Infrastruktur. Der extrem forcierte Ausbau des Straßennetzes kann mit dem explosionsartigen Wachstum des Verkehrs nicht Schritt halten. Klimaanlage in den neu erbauten Bürotürmen und energieintensive Produktionsprozesse konsumieren Strom in großen Mengen, die das Netz überlasten. Um dieser Situation Herr zu werden, wird mit Schichtarbeit und Wochenendschichten der Energiekonsum auf weniger frequentierte Zeiten aufgeteilt.

Blick in die Zukunft

Ein Großteil der Ökonomen prognostiziert China – so manchem Unkenruf zum Trotz – ein anhaltend positives Wirtschaftsklima. Wenn auch nicht so rasant wie bisher, sehen diese die chinesische Wirtschaft weiterhin im Aufwärtstrend. Vor allem die bereits eingeleiteten Strukturereformen der chinesischen Regierung und Maßnahmen, die das ungebremste Wachstum in einigen Branchen kontrollieren sollen, wirken der oftmals befürchteten Überhitzung des Marktes entgegen. Das gibt unter Experten – und bei Andritz – Anlass zur Zuversicht, und es bedeutet, dass einer Fortsetzung der Erfolgsstory nichts mehr im Wege steht.

