


 exklusiv

> Dr. Ralf Schelbach sieht nach wie vor große Potenziale in Fernost. Dabei wird aus seiner – sehr differenzierten – Betrachtung heraus China weiterhin der Wachstumsmotor der Region bleiben.

Jowat: Entwicklungen im asia-pazifischen Raum im Fokus

China strebt Richtung

HIGHTECH & MARKE

Noch vor wenigen Jahren fielen zahlreiche Unternehmen in eine Art „Goldrausch“, wenn es um Geschäfte in Fernost ging. Und erlitten in Folge Schiffbruch. Nicht so Jowat. Der Klebstoffspezialist bearbeitete die Region in kleinen, wohldurchdachten Schritten und konnte sich zur wichtigen Größe in Asien entwickeln. Wie das Unternehmen strategisch agiert, welche Entwicklungen die unterschiedlichen Märkte nehmen und warum China der Konjunkturmotor der Welt bleibt, erläutern Vorstandsmitglied Klaus Kullmann und Dr. Ralf Schelbach, Jowat Vice President Asia Pacific, im Gespräch mit der „möbelfertigung“.

möbelfertigung: Herr Kullmann, Herr Dr. Schelbach, seit wann ist Jowat im asiatisch-pazifischen Raum tätig?

Klaus Kullmann: Der erste Vertrag wurde 1986 in China geschlossen, nach der Öffnung des Landes durch Deng Xiaoping. Spürbare Belebung erfuhr das Ge-

schäft in den frühen 90er-Jahren. Die erste eigene Unternehmung war Jowat Malaysia im Jahr 2000.

möbelfertigung: Warum sind Sie nach Malaysia gegangen?

Klaus Kullmann: Der asiatische Wirtschaftsraum ist die Wachstumsregion der Welt – und eine

intensive Bearbeitung der dortigen Märkte nur bedingt mit Partnern zu erreichen.

Um diesen Tatsachen Rechnung zu tragen, muss ein global orientiertes Unternehmen wie die Jowat-Gruppe vor Ort präsent sein. Dies ist ein entscheidender Teil unserer Strategie.

Dr. Ralf Schelbach: Malaysia verfügt über eine ausgezeichnete strategische Lage. Von hier aus kann sowohl ganz Asien als auch der Mittlere Osten beliefert werden. Dieser Markt hatte anfangs die größten Wachstumsraten, und das technische Niveau dort war bereits sehr hoch. Darüber hinaus sind die Lohnkosten wettbewerbsfähig und es existiert eine gute Rechts- und Finanzinfrastruktur.

Zudem lässt sich die Philosophie des eigenen Unternehmens am besten über eigene Gesellschaften transportieren.

möbelfertigung: Gab es einen besonderen Impuls für den Eintritt in China?

Klaus Kullmann: Ab 1986 gingen einige Unternehmen aus Europa und den USA mit Fertigungen nach China. Und wenn die Systemanbieter und unsere Kunden diese Region bearbeiten, schließt man sich dieser Bewegung natürlich an.

möbelfertigung: Brauchte Jowat einen Partner für den Eintritt in den chinesischen Markt?

Dr. Ralf Schelbach: Nein, denn die Rahmenbedingungen in China haben sich geändert. Es ist alles offener geworden. Obwohl nach wie vor Bereiche existieren, in denen Joint Ventures vorgeschrieben sind, wie in der Automobilindustrie und in der Hochtechnologie.

Natürlich sollte man sich immer fragen, ob es sinnvoll ist, mit einem lokalen Partner zu arbeiten, denn das kann dem Wachstum dienlich sein, aber auch zu Problemen führen.

möbelfertigung: Dienen die vorgeschriebenen Joint Ventures einem von China gewünschten Know-how-Transfer?

Dr. Ralf Schelbach: Ganz klar. In dieser Hinsicht sind die Chinesen sehr pragmatisch. Ich würde es aber nicht nur so einseitig sehen, denn es hilft, um bestimmte Technologien in den Markt zu bringen. Dadurch ergeben sich auch immer Absatzchancen. Es ist ein Geben und Nehmen – wenn auch ein reguliertes.

möbelfertigung: Wie heterogen ist China aus Ihrer Sicht heute?

Dr. Ralf Schelbach: Der Industrialisierungsgrad ist sehr unterschiedlich. Deshalb möchte die chinesische Regierung, dass mehr produzierendes Gewerbe im Landesinneren aufgebaut wird. Bislang ist dies vor allem in den Küstenregionen angesiedelt.

Die Mentalitäten und Philosophien der Menschen im Norden und Süden Chinas sind höchst verschieden. Das nehmen auch die Chinesen wahr. Hongkong und Macao stellen dann noch einmal andere Welten dar, da die Menschen dort anders sozialisiert wurden.

Ein Beispiel: Es passiert durchaus, dass in Peking jahrelang Büroflächen leerstehen, trotz Interesse seitens potenzieller Mieter. Das würde in Shanghai nicht vorkommen, denn diese Region ist serviceorientierter, während Peking nach wie vor – auch hinsichtlich der Verwaltungsabläufe – sehr durch die Zentralregierung geprägt ist.

möbelfertigung: Und Hongkong?

Dr. Ralf Schelbach: Hongkong ist als Sonderadministrationszone per se nicht vergleichbar. Dort gab es nach der Übergabe an China große Bedenken. Eins muss man der chinesischen Regierung zugute halten. Sie geht dort mit sehr viel Augenmaß vor.

möbelfertigung: Dieser Eindruck wird durch die Berichterstattung unserer Medien nicht gerade bestätigt.

Dr. Ralf Schelbach: Das ist sicher richtig. Persönlich habe ich aber den Eindruck, dass China in mancherlei Hinsicht demokratischer ist als Deutschland. Denn die Zentralregierung hat Angst davor, dass die Bevölkerung sie nicht akzeptiert und es zu Widerständen kommt. Deshalb werden teilweise Gesetzesvorhaben zur Abstimmung ins Internet gestellt. Somit findet dort mehr Basisdemokratie statt, als man mitkriegt.

Andererseits gibt es natürlich Restriktionen und Zensur. Aber

wenn über Social Media & Co. Dinge verbreitet werden, haben das ein paar Millionen Chinesen gelesen, bevor eine Seite eventuell gesperrt wird. Und: Es wird wahrgenommen, wenn die Zentralregierung eingreift – und Restriktionen werden gerne trickreich umgangen.

möbelfertigung: Ein Blick auf die Jowat betreffende Infrastruktur: Wie stellt sich die Lieferantensituation in China dar?

Dr. Ralf Schelbach: Die Lieferketten in China sind stabil. Auch weil es ein wettbewerbsintensiver Markt ist.

Allerdings gibt es durchaus Schwankungsbreiten bei der Qualität der Vorprodukte. Aber diese werden weniger. Zudem greifen lokale Möbelhersteller mit höherem Qualitätsanspruch auf Produkte europäischer Zulieferer zurück.

möbelfertigung: Werden die chinesischen Unternehmen von heute auch morgen Ihre Partner sein? In den letzten Jahren entstand der Eindruck, dass die dortigen Firmen nicht gerade auf Langlebigkeit ausgelegt sind.

Dr. Ralf Schelbach: Das hat sich inzwischen geändert. Vor 15 Jahren gab es eine Art Goldgräberstimmung, eine Hit-and-Run-Mentalität. Da kauften Unternehmen billige Anlagen, produzierten fünf Jahre mit ihnen und machten ordentlich Gewinn. Dann setzte sich der Inhaber zur Ruhe und das Unternehmen verschwand vom Markt. Es gab also kein Bewusstsein für ein generationenübergreifendes, langfristiges unternehmerisches Denken. Was nicht überraschend war, schließlich hat sich der Markt in China erst in den letzten 20 bis 30 Jahren entwickelt.

Mittlerweile stellen sich die Unternehmen perspektivisch und langfristig auf. Deshalb beginnen

„Sieben Prozent Wachstum würden in Deutschland oder den USA Begeisterungstürme hervorrufen.“

Dr. Ralf Schelbach

„Die Anforderungen des asiatischen Marktes bringen auch unsere Produkte für Europa weiter.“

Klaus Kullmann

die Chinesen inzwischen auch mit dem Aufbau von Marken. Was nicht einfach ist, da das Image chinesischer Produkte nach wie vor negativ behaftet ist und für billig steht.

Klaus Kullmann: Wobei das Branding in China lokal, wie die Beispiele Lenovo und Huawei zeigen, durchaus schon funktioniert.

möbelfertigung: Bleibt China der dynamische Wachstumsmotor der Region?

Dr. Ralf Schelbach: Für uns auf jeden Fall. Wir wachsen in diesem

„In fünf bis zehn Jahren soll Asien ein Drittel zum Jowat-Umsatz beitragen.“

Dr. Ralf Schelbach

Markt zufriedenstellend, was mit dem gestiegenen Qualitätsbewusstsein zusammenhängt.

Natürlich wird beklagt, dass China „nur“ noch sieben Prozent wächst. Das finde ich ehrlich gesagt lächerlich. Denn das Land befindet sich auf dem Weg zur größten Wirtschaftsnation der Welt – wenn sie es nicht sogar bereits ist. Und diese wächst, auf einem stabilen Fundament, um sieben Prozent. Stellen Sie sich vor, Deutschland oder die USA würden ein solches Wachstum realisieren. Das würde Begeisterungstürme hervorrufen.

möbelfertigung: Wie entwickelt sich aus Ihrer Sicht die Kaufkraft in China?

Dr. Ralf Schelbach: Die chinesische Regierung möchte vom Export unabhängiger werden. Deshalb sollen die Gehaltsniveaus steigen. Damit legt auf der einen Seite die Kaufkraft zu, auf der anderen Seite verliert China Wettbewerbsfähigkeit. Deshalb möchte man stärker in den Hochtechnologiebereich vordringen, da es dort mehr Wertschöpfung gibt als in der Produktion von Billigprodukten.

Das hat natürlich zur Folge, dass Unternehmen in andere Nationen, wie Vietnam oder Bangladesch, abwandern, um dort zu produzieren.

möbelfertigung: Werden Aspekte wie das Lösen von

Problemen sowie Serviceleistungen vor dem Hintergrund der Entwicklung in China wichtiger?

Dr. Ralf Schelbach: Die Problemlösungskompetenz spielt eine große Rolle. Dabei müssen wir unsere Produkte den Gegebenheiten anpassen. Zum Beispiel aufgrund des Klimas. Darüber hinaus werden in China gelegentlich Produktionshallen nicht beheizt. Dementsprechend sind die Temperaturschwankungen höher. Diese und andere Faktoren müssen wir bei unseren Produkten beachten.

Klaus Kullmann: Solche Anforderungen und Fragestellungen aus dem

asiatischen Markt bringen inzwischen auch unsere Produkte für den europäischen Markt weiter. So können wir spezielle Anfragen aus Europa aufgrund dieser Erfahrungen besser bedienen.

Grundsätzlich haben wir dem Kunden die Produkte anzubieten, die bei ihm wirklich funktionieren. Darüber können wir uns von lokalen Wettbewerbern differenzieren.

Dr. Ralf Schelbach: Ein weiterer wichtiger Aspekt in diversen asiatischen Ländern: Vielfach wird eine große Anzahl an Mitarbeitern, die Produkte nachbearbeiten, als Qualitätsmerkmal gesehen, während dies aus europäischer Sicht ineffizient ist. Doch dort eingreifen zu wollen, kann zu Missverständnissen führen. Deshalb gehört es zu unseren Aufgaben, als Problemlöser den Kundenprozess und die Kundenmentalität zu verstehen und mit geeigneten Produkten die Prozesssicherheit zu gewährleisten.

möbelfertigung: Wird dieses Know-how von den Kunden auch bezahlt?

Dr. Ralf Schelbach: Ja. Darüber hinaus können und wollen wir gar nicht mit lokalen Anbietern in den preislichen Wettbewerb treten.

möbelfertigung: Bedeutet das, dass sich der Wettbewerb in China für Jowat weniger preisaggressiv als in anderen Regionen gestaltet?

Dr. Ralf Schelbach: Preisaggressivität haben wir in allen Märkten. Aber in den gesättigten ist es viel schwieriger, sich zu differenzieren, da die Qualitäten aufgrund des jahrzehntelangen Wettbewerbs viel dichter beieinanderliegen.

Natürlich bearbeiten die Großen der Branche China. Aber das bedeutet nicht unbedingt, dass sie alle gleich gut auf die Bedürfnisse und Anforderungen der chinesischen Kunden eingestellt sind. Hier gibt es nach wie vor Unterschiede, über die wir uns differenzieren können.

möbelfertigung: Welche Rolle spielt dabei „Made in Germany“?

Dr. Ralf Schelbach: Für ein Produkt „made in Germany“ erzielen Sie einen höheren Preis als beispielsweise für eines „made in Malaysia“. Auch wenn die Rezeptur die gleiche ist. Dabei spielt auch eine Rolle, dass die Kunden davon ausgehen, dass unsere Produktionskosten in Malaysia niedriger sind, und deshalb erwarten, dass wir davon etwas weitergeben.

Klaus Kullmann: Wobei es für uns auch andere Gründe gibt in Malaysia zu produzieren, wie zum Beispiel die kürzeren Lieferwege und damit verkürzten Lieferzeiten oder die Verfügbarkeit von Rohstoffen.

möbelfertigung: Wie wichtig sind in China und anderen Ländern der Region Themen wie Nachhaltigkeit und Umweltschutz?

Dr. Ralf Schelbach: Das Thema gewinnt generell an Bedeutung. Natürlich spielt es in reiferen Märkten wie Japan oder Südkorea eine größere Rolle.

Ansonsten gibt es eine Bedürfnispyramide: Zualtererst müssen die Menschen Arbeit finden. So gab es vor 30 Jahren noch Hunger in China. Den gibt es nicht mehr. Das ist angesichts einer Bevölkerungsgröße von 1,3 Milliarden Menschen eine beachtliche Leistung.

Erst wenn eine solche Basis geschaffen wurde, entwickeln sich Fragen zum Thema Nachhaltigkeit.

In China vor allem hinsichtlich der Luftqualität.

möbelfertigung: Das wird inzwischen thematisiert?

Dr. Ralf Schelbach: In den Großstädten auf jeden Fall.

Klaus Kullmann: Die Industrie wurde in den letzten Jahrzehnten fast ausschließlich in den pazifischen Großstädten aufgebaut. Mit den entsprechenden Nebenwirkungen hinsichtlich der Luftqualität.

Nun gibt es, wie erwähnt, Bestrebungen, das Landesinnere stärker zu industrialisieren, was auch zu einer gewissen Entspannung in den Großstädten führen dürfte.

Darüber hinaus wächst das ökologische Bewusstsein bei den Produzenten. Wir bemerken das in den Gesprächen mit dortigen Kunden. Es werden zunehmend nachhaltigere Lösungen gesucht.

möbelfertigung: Haben sich diese Entwicklungen bereits in strengerer Auflagen seitens des dortigen Gesetzgebers niedergeschlagen?

Dr. Ralf Schelbach: Die Auflagen hinsichtlich der Emissionswerte erhöhen sich durchaus. Das spüren wir vor allem in der Automobilindustrie deutlich. Hier gibt es Anforderungen hinsichtlich der Vermeidung von Belastungen der Atmosphäre, die deutlich strenger sind als in Europa.

Klaus Kullmann: Ursprünglich wurde das durch die OEMs getrieben, die weg von den Lösemitteln wollten. Dann haben die chinesischen OEMs und Zulieferer mit eigenen Zielvorgaben noch einen draufgesetzt.

möbelfertigung: Welche anderen Länder außer China entwickeln sich im asia-pazifischen Raum positiv?

Dr. Ralf Schelbach: Einzelne Märkte herauszugreifen wird der Sache nicht gerecht. Man sollte Südostasien eher als Ganzes sehen. Was sich auch in dem Verband Südostasiatischer Nationen ASEAN widerspiegelt.

Dort herrscht eine gewisse Aufgabenteilung. So übernehmen zum Beispiel Hongkong oder Singapur

die Finanzen, Indonesien und Thailand den Produktivbereich. Aus dem Auftreten als Einheit schöpfen die ASEAN-Länder ihr Selbstbewusstsein, denn als Einzelländer würden sie nicht so stark wahrgenommen werden. Auch wenn beispielsweise Indonesien über ein Riesenpotenzial verfügt, allein aufgrund der weiter wachsenden Bevölkerung.

Klaus Kullmann: Zudem ist dort die Ressource Holz in großem Maße vorhanden.

möbelfertigung: Wie weit ist Indonesien im Vergleich zu China?

Dr. Ralf Schelbach: Etwa 10 bis 15 Jahre hinterher. Das ist natürlich eine persönliche Einschätzung. Denn es lässt sich schwer vergleichen, da Indonesien ein anderer Kulturkreis mit anderen Stellschrauben und anderer – muslimisch geprägter – Gesellschaftsstruktur ist.

Klaus Kullmann: Indonesien war vor 1997 weiter als China. Die politische Lage im Land hat dazu geführt, dass es zurückgeworfen wurde. Die Entwicklungsgeschwindigkeit ist nun langsamer.

Dr. Ralf Schelbach: Ähnlich sehe ich Indien. Dort laufen die Prozesse langsamer. Deshalb wird das Land nicht in dem Tempo wachsen können wie China.

Klaus Kullmann: Viele Unternehmen sind mit großen Hoffnungen in den indischen Markt eingetreten und eher enttäuscht. Das Land hat sich nicht so entwickelt, wie man es angesichts der Bevölkerungsdichte erwartet hatte.

möbelfertigung: Wie sehen Sie Japan?

Dr. Ralf Schelbach: Im japanischen Markt können Sie nur als japanisches Unternehmen agieren. Das geht so weit, dass wir als Lieferant an ein japanisches Unternehmen in Thailand über einen japanischen Händler liefern müssen. Japan ist natürlich ein hoch entwickelter, aber auch ein sehr abgeschotteter Markt und zudem stagnierend.

möbelfertigung: Das heißt, Sie treffen in Asien-Pazifik auf unterschiedlichste Voraussetzun-

gen und Anforderungen?

Klaus Kullmann: Die Region ist in der Tat sehr heterogen. So sind zum Beispiel Australien und Neuseeland eher mit unseren westlichen Märkten zu vergleichen. Das gilt auch für die Anforderungen. Natürlich haben diese Märkte nicht die Dynamik der asiatischen Region. Zudem sind beide Länder sehr manufaktur-geprägt. Daraus entstehen auch andere qualitative Ansprüche.

Grundsätzlich bemühen wir uns, die individuellen Anforderungen der jeweiligen Kunden zu erfüllen. Schließlich sind in den verschiedenen Ländern die Produktionsprozesse sowie der Ausbildungsstand der Mitarbeiter und auch die Qualitätserwartungen unterschiedlich.

möbelfertigung: Welche Rolle spielt das Thema Qualität in der asiatischen Region?

Dr. Ralf Schelbach: Das hängt von der Reife des Marktes ab. Zum Beispiel ist Südkorea weiterentwickelter als Indonesien. Das hat

Auswirkungen auf die Qualitätsanforderungen. Diese ändern sich aktuell in China. So existiert bei den immer häufiger vorhandenen großen Unternehmen inzwischen ein höheres Qualitätsverständnis.

Klaus Kullmann: Die Koreaner und Japaner haben Bedarf nach hochqualitativen Möbeln, die sie zum Teil selbst produzieren, während die günstigen importiert werden.

möbelfertigung: Welche Erwartungen sind bei Jowat in der Zukunft mit Asien verknüpft?

Dr. Ralf Schelbach: Deutschland wird immer eine herausragende Position haben. Trotzdem ist das Ziel, dass Asien in fünf bis zehn Jahren ein Drittel zum Jowat-Umsatz beiträgt. Damit werden dann Jowat-Ressourcen noch stärker in Asien eingesetzt.

Klaus Kullmann: Das unterstreicht auch die kürzlich eröffnete, neue Produktion in

Malaysia.

Dr. Ralf Schelbach: Grundsätzlich bleibt Asien ein entscheidender Wachstumsmotor. Dabei spielen neben dem reinen Marktwachstum auch Anteilsgewinne im Wettbewerb eine ganz wichtige Rolle.

Wenn ich mir den gesamten Klebstoffmarkt in der Region ansehe, mache ich mir keine Sorgen um die Größe der dortigen Potenziale. Selbst wenn die Region insgesamt zwischenzeitlich mal weniger stark wachsen sollte. Dabei darf man nicht vergessen, dass viele der Länder – Japan und Südkorea mal ausgenommen – noch einen recht großen Abstand zum Lebensstandard der westlichen Welt haben. Dementsprechend gibt es in den asiatischen Ländern das Ziel, diesen Standard zu erhöhen. Das wird das Wirtschaftswachstum auch weiterhin antreiben.

„Auch in China werden zunehmend nachhaltigere Lösungen ge-



> Jowat-Vorstandsmitglied Klaus Kullmann sieht den asiatisch-pazifischen Raum als sehr heterogen. Dementsprechend fallen die an Jowat gestellten Anforderungen je nach Markt unterschiedlich aus.