

CHINA / INVESTITIONEN

# Gute Partner für den deutschen Mittelstand

Unternehmenskäufe sorgen immer wieder für Diskussionen / Den Startschuss gab der Beitritt in die WTO / Gastbeitrag von Dorothea Slevogt

WEINHEIM (NfA)--Es vergeht kaum ein Tag, an dem die deutsche Presse nicht über eine chinesische Akquisition in Deutschland berichtet: Maffei, Putzmeister, Kiekert, der Flughafen Hahn und Kuka – das sind wohl die prominentesten Beispiele der vergangenen Jahre. Seit 2001 gab es über 230 Transaktionen chinesischer Firmen in Deutschland. Warum aber gerade China mit seinen Auslandsinvestitionen in Deutschland so starke Reaktionen auslöst, ist unklar. Die USA führen jährlich in Deutschland mehr als viermal so viele Akquisitionen durch. 2014 standen den 159 US-Transaktionen nur 37 aus China gegenüber. Bis auf den Flughafen Hahn gab es bislang auch keine bekannt gewordenen Negativbeispiele für chinesische Übernahmen.

Nun ist es an der Zeit, die zurückliegenden 15 Jahre Revue passieren zu lassen: Wer sind die Firmen, die inzwischen schon zahlreiche technologiestarke deutsche Mittelständler gekauft haben? Und welche Ziele verfolgen sie? Was ist aus den deutschen Unternehmen geworden, die heute Firmen aus dem Reich der Mitte gehören, und welche Erfahrungen haben sie mit ihren neuen Eignern gemacht?

## Regierung gibt den Ton an

Der Auslöser der langsam anrollenden Welle der Auslandsinvestitionen war mit Sicherheit der Beitritt Chinas in die WTO 2001. Zuvor hatte es nicht mehr als eine Handvoll chinesischer Übernahmen in Deutschland gegeben. Bis heute sind es Regierungsvorgaben, die für einen Großteil der getätigten Auslandstransaktionen verantwortlich sind. Wenn die Übernahmen den politischen Zielen entsprechen, können sich sowohl chinesische Staatsunternehmen als auch private Investoren für ihre strategischen Investitionen auf schnelle zinsfreie Kredite von Chinas staatlichen Banken verlassen.

Die Kaufpreise spielen daher oft nur eine untergeordnete Rolle. Das Erfüllen der Fünfjahrespläne steht im Vordergrund. 2006 hatte die chinesische Regierung die sogenannte Go-out-Politik verabschiedet, die Unternehmen offiziell dazu ermutigte und unterstützte, vermehrt Investitionen im Ausland zu tätigen. Der aktuelle Fünfjahresplan sieht eine Erhöhung des Automatisierungsgrades und des Produktionsniveaus vor. Aus diesem Grund stehen zurzeit Robotikunternehmen in Deutschland hoch im Kurs.

2001 kaufte das chinesische Privatunternehmen D'Long kurz nach Chinas WTO-Beitritt einen der ersten deutschen Mittelständler: die Hirschfelder Leinen und Textil GmbH aus Sachsen. D'Long hatte neben dem damals nicht bekannt gewordenen Kaufpreis weitere 3 Mio D-Mark in das insolvente Flachsverarbeitungsunternehmen investiert. Heute gibt es keines der beiden Unternehmen mehr. Doch chinesische Firmen verfügen inzwischen über weitaus mehr Erfahrung mit Auslandsübernahmen als früher. Heute investieren sie zunehmend in gut laufende Unternehmen, früher waren es meist defizitäre oder bereits insolvente Firmen.

Allerdings kaufen die Chinesen mitunter auch heute noch deutsche Unternehmen für einen viel zu hohen Preis und mit allen Ver-

bindlichkeiten – ohne die Altlasten voll zu überblicken. Hier fehlt es nach wie vor an der nötigen Erfahrung mit ausländischen Übernahmen und den gesetzlichen Rahmenbedingungen.

Bei den meisten Unternehmen aus dem Reich der Mitte handelt es sich um Industriebetriebe. Nur in seltenen Fällen sind es Private-Equity-Investoren. Daran hat sich auch in den vergangenen Jahren nichts geändert. Ebenfalls kaum verändert hat sich der Anteil der staatlichen Käufer im Vergleich zu den Privatkäufern. Der Anteil der staatlichen Käufer lag meist knapp über 40%. In den vergangenen fünf Jahren ist er sogar auf 35% zurückgegangen. Doch bei allen Käufern gilt: Ohne staatliche Genehmigung gibt es auch für Privatinvestoren keine ausländischen Transaktionen. Das letzte Wort hat der Staat beziehungsweise die Genehmigungsbehörde. Partei, Staat und Unternehmen sind weiterhin in die internationalen Transaktionsprozesse involviert.

## Zweitkäufe noch eine Ausnahme

Auffällig ist in Deutschland auch, dass kaum Mehrfachkäufe zu finden sind, bei denen die chinesischen Käufer mehr als ein Unternehmen in Deutschland gekauft haben. Zweitkäufe hat es erstmals in den vergangenen fünf Jahren gegeben. Von über 100 untersuchten Transaktionen der vergangenen 15 Jahre haben nur elf chinesische Investoren mehr als einmal in Deutschland zugegriffen. Am häufigsten traten der Staatskonzern AVIC und das Privatunternehmen Zhongding mit je fünf Übernahmen in Deutschland in Erscheinung.

Ein Trend hat sich zuletzt sehr deutlich herausgebildet: Deutschland steht bei chinesischen Firmen ganz hoch im Kurs. Seit Jahren liegt Deutschland als Zielland für chinesische Investoren in Europa auf Platz 1. Deutsche Maschinen- und Werkzeugbauer machten ungefähr die Hälfte der Transaktionen aus, gefolgt von der Automobilindustrie.

Auch wenn viele Chinesen beim Kauf eines Unternehmens nach wie vor oft blauäugig vorzugehen scheinen, planen sie meist strategisch langfristig. Chinesische Investoren verfolgen nicht das Ziel, die gekauften Unternehmen zu zerschlagen, auszunehmen oder nach kürzester Zeit gewinnbringend wieder zu veräußern. Sie kommen, um zu bleiben.

Suchten sie früher überwiegend den Zugang zu für sie wertvoller Technologie und neuen Produktions-

methoden, so ist der Kauf eines deutschen Unternehmens für Chinas Chefetage inzwischen auch eine wichtige Geldanlage. Nach dem verlangsamten Wirtschaftswachstum in der Heimat wollen sie den in den fetten Jahren erworbenen Wohlstand zur Risikominimierung geografisch breiter streuen, um sich abzusichern. Deshalb steht es für sie an höchster Stelle, das gekaufte Unternehmen voranzubringen und langfristig für den eigenen globalen Erfolg zu nutzen.

Chinesische Firmen haben nach wie vor großen Respekt vor der deutschen Unternehmensführung, der Innovationskraft und dem

der deutschen Unternehmen ausgeübt haben und sowohl die Führung als auch die Mitarbeiter dieser Firmen sehr zufrieden mit ihren neuen Eignern sind. Nach anfänglichen Ängsten und der Negativpresse wird in den meisten Fällen schon kurz nach der Übernahme deutlich, dass die chinesischen Unternehmen an ihren Versprechen festhalten und die deutschen Firmen eine eindeutige Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Lage erfahren haben. Rückblickend betrachten viele gar die Chinesen als ihre Retter in der Not. Denn sie brachten nicht nur das nötige Geld mit, sondern waren auch bereit,

umgehen. Das Ziel war klar: Kerntechnologie bleibt in Deutschland, Standard geht nach China. So können deutsche Unternehmen Teile ihres Produktportfolios dann auch im Niedrigpreissegment am chinesischen Markt anbieten.

Außerdem gewinnen deutsche Ingenieure, Techniker und Facharbeiter an Know-how und Erfahrung dazu, wenn sie sich ständig in China aufhalten. Die Entwicklungsabteilungen in Deutschland sind eng eingebunden in die Weiterentwicklung neuer abgespeckter Produkte für den chinesischen Markt und für andere Länder, die von China aus bedient werden. „Technologietransfer findet statt, dafür haben die Chinesen ja auch bezahlt. Aber wir bekommen ja auch etwas zurück. Sie investieren bei uns. Wir haben neue Kunden und Märkte, die wir vorher nicht hatten“, so der Vertriebsleiter weiter.

## Unverändertes Management

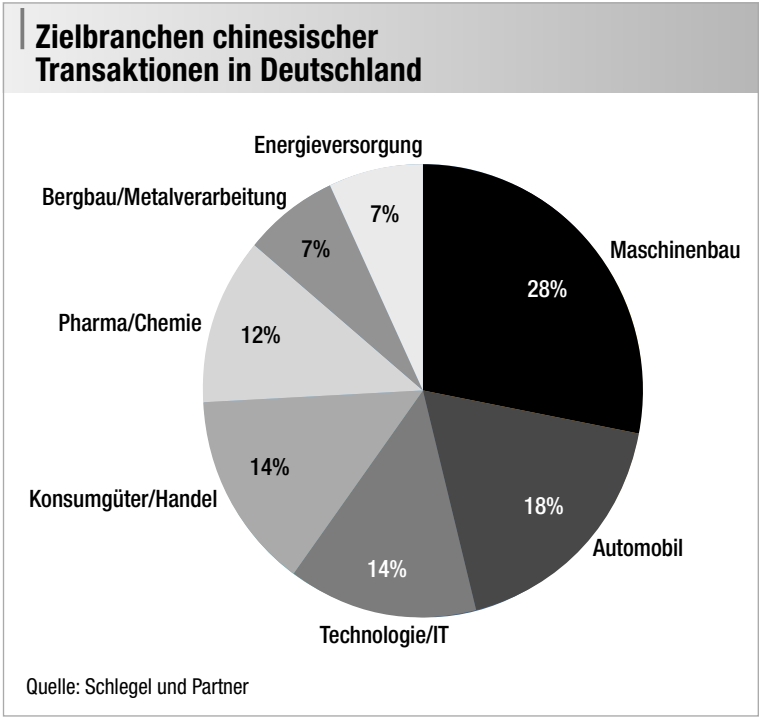
Die neuen chinesischen Eigner hielten sich in den allermeisten Fällen an die Erhaltung der deutschen Managementstruktur. In manchen Fällen bekamen die deutschen Unternehmen einen chinesischen Geschäftsführer zur Seite gestellt. Dennoch konnten die Unternehmen im Großen und Ganzen ihre Eigenständigkeit bewahren und in ihren Entscheidungen über Lieferanten und Produktionsstandorte unabhängig bleiben. In manchen Fällen kam es auch zu Synergien zwischen den Einkaufsabteilungen, was zu günstigeren Einkaufsbedingungen für den Gesamtkonzern führte.

Die Marke und der Firmennamen blieben in allen Fällen erhalten. Dafür hatten die chinesischen Firmen schließlich neben der Technologie auch viel Geld bezahlt. Sich ein ‚Made in Germany‘ auf die Fahnen schreiben zu können, spielt bei den Übernahmen eine immens große Rolle.

Die Erfahrungen haben also gezeigt, dass die Übernahmen in Deutschland in den vergangenen 15 Jahren ohne größere Zwischenfälle und oft sehr positiv verlaufen sind. Die chinesischen Unternehmen sind zufrieden und die neuen Tochtergesellschaften sehen in ihrer veränderten Situation eine Verbesserung und Bereicherung.

Chinesische Unternehmen werden daher auch in Zukunft deutsche Firmen sowie deren Technologie und Expertise kaufen. Dabei werden sie noch an Erfahrung auf dem internationalen Parkett hinzugewinnen, was dann die Kommunikation und den Umgang miteinander noch erleichtern wird. Die Folge könnte aber auch eine stärkere Einmischung des chinesischen Unternehmens in die Belange des deutschen Unternehmens sein. Wichtig ist jedoch, dass das chinesische Unternehmen die Zielmärkte des neuen Tochterunternehmens in Europa und zukünftig auch in China genau versteht, um Synergien beider Unternehmen bestmöglich nutzen zu können.

NfA/16.12.2016



Know-how hinter dem gesamten Produktions-, Logistik-, Management- und IT-Prozess. Daher liegt es nicht in ihrem Interesse, die Unternehmensstruktur der gekauften Firma zu verändern.

## Wettbewerbsfähigkeit erhalten

Waren chinesische Unternehmen früher ausschließlich darauf fokussiert, Technologie zu kaufen, um sie in China billig zu kopieren und günstiger in die Welt zu verkaufen, fungieren sie heute als strategische Investoren, die sich bewusst Produktsegmente hinzukaufen, um trotz erhöhter lokaler Produktionskosten wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Unternehmer wissen, dass sie nun den nächsten Schritt in Richtung Erhöhung der eigenen Innovationsfähigkeit gehen müssen. Dies wollen sie gemeinsam mit ihren neuen deutschen Tochtergesellschaften erreichen. Die Chinesen wollen von dem deutschen Unternehmen lernen und schicken meistens schon sehr bald nach der Übernahme chinesische Trainees zum Wissenstransfer nach Deutschland. Nach 15 Jahren Erfahrung mit chinesischen Übernahmen lässt sich also feststellen, dass es sich im Großteil der Fälle um sanfter Landungen handelt.

Zahlreiche Beispiele belegen, dass sich chinesische Investoren überaus positiv auf die Entwicklung

es ohne große Erklärung da zu investieren, wo es das deutsche Unternehmen für nötig hielt. „Die chinesischen Unternehmer stellen uns Geld für neue Entwicklungen zur Verfügung und um die Produktion wieder auf Vordermann zu bringen. Wir durften eine neue Maschine kaufen, um unsere Fertigungstiefe zu erhöhen. Das hat uns unabhängiger von Lieferanten gemacht und Zeit gespart“, sagte ein deutscher Vertriebsleiter in einem Kundengespräch mit der internationalen Unternehmensberatung Schlegel und Partner.

Die Chinesen haben auch nach Jahren an den deutschen Standorten festgehalten und die Arbeitsplätze gesichert. „Sie haben alles übernommen, sogar die firmeninterne Altersvorsorge, die die Mitarbeiter wegen der Insolvenz verloren hatten. Und wir arbeiten auch weiterhin mit Tarifverträgen“, ergänzt eine deutsche Controllerin. Die neuen chinesischen Eigner dienten den deutschen Unternehmen häufig als Türöffner für den Markteintritt nach China.

## Markt für deutsche Firmen

Natürlich kam es auch zu dem gefürchteten Technologietransfer zwischen dem deutschen und dem chinesischen Unternehmen. Dies ließ sich bei der gemeinsamen Entwicklung von Technologien und neuen Märkten aber auch nicht