

Handelsblatt online vom 01.04.2016

Unternehmen
Industrie
Auf Einkaufstour

Auf Einkaufstour

Wie China den deutschen Mittelstand frisst

Chinesen investieren derzeit Milliarden in Unternehmensbeteiligungen in Deutschland. Besonders begehrt: Mittelständler mit cleveren Produkten oder klavervollen Marken. Doch was haben die neuen Eigentümer nur vor?

Am Firmeneingang in Braunschweig empfängt statt eines Pförtners ein Haustelefon die Gäste. Daneben liegt eine Liste mit Durchwahlen - auch vom Chef. Der heißt Hannes Schimmel-Vogel und lädt in einen Konferenzraum mit Stahlrohr-Schwingstühlen, wie sie zuletzt in den 1990er-Jahren modern waren.

An übertriebenem Repräsentationsbedürfnis kann es nicht liegen, dass die Familie Schimmel ihre traditionsreiche Klavierfabrik vor wenigen Wochen mehr verkaufen musste als wollte. Den Namen des Käufers dürfte außerhalb der Musikalienbranche kaum jemand kennen: Pearl River aus Guangzhou. Dabei produziert Weltmarktführer Pearl River 130.000 Klaviere im Jahr, Europamarktführer Schimmel gerade einmal 2500.

Karl Marx hätte an dieser kleinen Volte der Geschichte bestimmt seine Freude gehabt. Weil das klassische Bildungsbürgertum, für das ein Klavier selbstverständlich zum Haushalt gehört, in Europa immer kleiner wird, geht Schimmel jetzt an einen chinesischen Konzern. Der wiederum hat einen Staat als Mehrheitsaktionär, der sich offiziell noch immer dem kommunistischen Ideal einer klassenlosen Gesellschaft verschrieben hat.

Im Weltmaßstab mag Schimmel ein winziges Unternehmen sein. Und doch schwimmt es mit auf der ersten Welle eines globalen Trends, der da lautet: Die Chinesen kommen.

Erwartet worden waren sie ja schon lange. Eigentlich klar, dass chinesische Unternehmen ihre Einnahmen aus den gewaltigen Exportüberschüssen des Landes irgendwann auch in Firmenakquisitionen stecken würden. Doch Jahrelang war das Interesse chinesischer Bieter an deutschen Unternehmen nur auf den Powerpoint-Präsentationen der Investmentbanken lebendig - mehr Hoffnung als Realität.

In den vergangenen Monaten indes ist China zu einem höchst realen Schwergewicht in der Übernahmerearena aufgestiegen - in Deutschland, aber auch weltweit. Das zeigen die milliardenschweren Kaufofferten für Syngenta, Krauss-Maffei und Pirelli - alle durch einen einzigen Bieter, durch Chemchina. Das zeigt das bizarre Bietergefecht, das sich der chinesische Versicherungskonzern Anbang mit Marriott um den US-Hotelkonzern Starwood liefert. Das zeigt die Übernahme des deutschen Müllverbrennungsunternehmens EEW Energy from Waste durch den chinesischen Versorger Beijing Enterprise Holdings in diesem Jahr für immerhin 1,6 Milliarden Dollar.

Bisher haben chinesische Unternehmen in diesem Jahr fast 3,2 Milliarden Dollar für zwölf deutsche Unternehmen geboten. Das ist allein in einem Quartal mehr, als in den fünf Gesamtjahren zuvor jeweils an Bieter Volumen zusammenkam. Aus keinem anderen Land kam in diesem Jahr eine ähnlich hohe Summe.

'Chinesische Unternehmen sind auf der Weltbühne angekommen', sagt Wolfgang Fink, Co-Deutschlandchef von Goldman Sachs AG. Ihr Interesse an den weltweiten Märkten für Firmenfusionen und Übernahmen (M&A) und speziell auch an Kaufobjekten in Deutschland zeige, 'dass sie konsequent ihren strategischen Ansatz verfolgen, neue Märkte für sich zu erschließen und ihre Unternehmen zu globalisieren. Das gelte auch in Phasen, 'in denen organisches Wachstum fehlt'. Stimmt, Chinas Wachstumsmaschine stottert. Der Zuwachs bei der Wirtschaftsleistung wird sich in diesem Jahr auf 6,5 bis sieben Prozent verringern. Für die wachstumsverwöhnten Chinesen fühlt sich das fast wie eine kleine Rezession an. Bei Immobilien, in der Schwerindustrie und in der Chemiebranche schrumpft das Geschäft in einigen Regionen Chinas tatsächlich. Doch das bremst die Kauflaune der China AG nicht etwa, es beflügelt sie. 'Firmen machen große Verluste, und der Wettbewerb wird härter. Deshalb setzen sie auf eine internationale Expansion', sagt André Loesekrug-Pietri, Gründer der Beteiligungsgesellschaft A Capital, die chinesische Investitionen im Ausland verfolgt. Vielen Unternehmern sei klar geworden, dass sie ihr Geschäft zu stark auf die Volksrepublik ausgerichtet hätten. 'Jetzt wollen sie diversifizieren.'

Schwieriger Zugang in die USA

Doch ein wichtiges Ziel bleibt chinesischen Unternehmen dabei immer häufiger versperrt: die USA. Das US-Komitee für Auslandsinvestitionen hat allein im vergangenen Jahr in 25 Fällen geplanter chinesischer Übernahmen Verfahren eingeleitet. Im Januar dieses Jahres untersagte das Komitee den milliardenschweren Kauf der LED-Sparte von Philips Lumileds mit Sitz in San Jose durch das chinesisch geführte Konsortium GO Scale Capital. Ende Februar 2016 verzichtete - nach einer Intervention des Komitees - die chinesische Unisplendour auf einen Einstieg beim Harddisk-Produzenten Western Digital. Der US-Wahlkampf, in dem Republikaner wie Demokraten zunehmend protektionistische Töne anschlagen, prägt die Arbeit des Komitees. 'In den kommenden zwölf Monaten ist der US-Markt für Hochtechnologie für Käufer aus Asien oder Nahost zu', folgert Christoph Seibt, der für die Großkanzlei Freshfields deutsche Unternehmen berät, die auf Investorensuche sind. 'So

werden deutsche und europäische Objekte interessanter. Es ist eine hervorragende Verkaufszeit für deutsche Unternehmen.' Für Firmeninhaber steige die Chance, höhere Preise zu erzielen. Für andere sichert die China-Option das Überleben. So wie beim angeschlagenen Pianoproduzenten Schimmel.

Die Eigentümerfamilie hatte das Unternehmen 2009 in eine Planinsolvenz geschickt, um einen Neustart zu versuchen. Schimmel wollte als Premiumhersteller den Umsatz in Europa, Amerika und auch in China steigern - und selbst Klaviere unter einer Submarke aus China importieren. Doch die Billigklaviere brachten Schimmel als Zwischenhändler kaum Marge, die Premiuminstrumente fanden noch immer nicht genügend Käufer. Die Folge: Für das Jahr 2014 zeigt die Kerngesellschaft in Braunschweig 1,4 Millionen Euro Verlust. Auch 2015 sei ein Verlust aufgelaufen, sagt Schimmel-Vogel.

Nach dem Einstieg der Chinesen bleibt der Familie nur noch ein Minderheitsanteil von zehn Prozent. 'Emotional war der Schritt sehr schwierig für die Familie', sagt Schimmel-Vogel. Aber immerhin sei der Fortbestand des Unternehmens mit derzeit 140 Mitarbeitern in Braunschweig und 83 in Polen so gesichert worden.

Schimmel-Vogel hofft darauf, dass sich in Braunschweig wenig ändert: 'Das ist nicht angelegt als Übernahme und Gleichschaltung. Schimmel wird weiterhin völlig eigenständig agieren.' Pearl River sei daran interessiert, eine echte deutsche Marke ins Portfolio zu bekommen, um in den Hochpreisbereich vorzustoßen. Das bestätigt auch Pearl-River-CEO Li Janning dem Handelsblatt: 'Schimmel wird auch in Zukunft die Tradition der deutschen Handwerkskunst fortführen.' Allerdings wird Schimmel-Vogel eine Co-Geschäftsführerin aus China in die Braunschweiger Zentrale bekommen.

Noch ist vieles ungewiss bei Schimmel. Ob sich die erhofften Einsparpotenziale wirklich entfalten - gemeinsamer Einkauf, gemeinsame Technologie? Ob das Doppelgespann aus deutschem Familienunternehmer und chinesischem Konzernmanager wirklich harmoniert? Ob sich so komplizierte deutsche Begriffe wie Sozialpartnerschaft, Kündigungsschutz und betriebliche Mitbestimmung auf Chinesisch überhaupt aussprechen, geschweige denn leben lassen?

Die Urängste bei jedem China-Geschäft

Und dann ist da noch die Urangst, die bei jedem China-Geschäft mitschwingt: dass es den Chinesen letztlich doch nur darum geht, Wissen abzusaugen, sich Marken- und Patentrechte anzueignen - und die Produktion in Deutschland dichtzumachen, sobald die Arbeiter daheim es billiger und besser hinbekommen. Ganz ausschließen könne man den Ausverkauf von Technologie nicht, sagen Fusionsexperten, wie übrigens bei keinem Firmenverkauf. Doch den einzelnen Unternehmer, der dank der Chinesen einen guten Preis erzielt, störe das vielleicht auch nicht unbedingt.

Klar ist: Die chinesischen Unternehmen folgen auf ihrem Übernahmekurs nicht nur den eigenen unternehmerischen Instinkten, sondern durchaus auch einem höheren politischen Auftrag. Es ist erklärtes strategisches Ziel der chinesischen Führung, die Unternehmen des Landes in den kommenden fünf Jahren von den Werkbänken der Welt hin zu führenden Anbietern von Hochtechnologie zu entwickeln. Im jüngst verabschiedeten Fünfjahresplan bis 2020 wurden Umwelttechnik, Automatisierung und Internetdienstleistungen als künftige Wachstumstreiber beschrieben. Das chinesische Handelsministerium ließ im vergangenen Jahr Investitionshandbücher für mehr als 170 Länder herausgeben. Sie bilden eine Art weltweite Generalstabkarte der möglichen Übernahmeziele. In dem 139 Seiten langen Dokument für Deutschland sind Industrie 4.0, Automatisierungs- und Umwelttechnik sowie der Automobilsektor interessante Branchen.

'Seit einiger Zeit bildet China nationale Champions durch die Fusion von Staatsunternehmen, die dann mit staatlicher Rückendeckung auf den europäischen Markt und die anderen Weltmärkte drängen', sagt Jo Leinen, Vorsitzender der China-Delegation im Europäischen Parlament. Doch nicht nur Staatskonzerne treiben das Übernahmehandelsgeschäft. Auffällig ist, dass sich zunehmend auch chinesische Privatunternehmen ins Ausland wagen.

Wegen der strategischen Vorgaben ist es auch für solche Privatunternehmen recht einfach, an Fördergelder oder Steuervergünstigungen zu kommen, wenn sie Hochtechnologie-Unternehmen im Ausland erwerben. 'Das Geld steht den Unternehmen zur Verfügung, und es scheint, als ob viele es lieber gleich als in den kommenden Jahren ausgeben möchten', sagt Freshfields-Anwalt Seibt. Staatsbanken versorgen zudem vor allem chinesische Staatsfirmen mit günstigem Kapital bei internationalen Übernahmen. 'Für Schlüsselbranchen geben die Banken sehr günstige Finanzierungen', bestätigt André Loesekrug-Pietri, Gründer der Beteiligungsgesellschaft A Capital, die chinesische Investitionen im Ausland verfolgt.

Griff nach dem Herzstück der deutschen Wirtschaft

Billiges Geld, strategische Vorgaben, abflauendes Wachstum daheim - und eine Wirtschaftsgroßmacht USA, die chinesischen Investoren zunehmend Steine in den Weg legt. Das sind die Faktoren, die die chinesische Übernahmehysterie beflügeln und gerade deutsche Unternehmen immer häufiger zum Übernahmehelms machen.

Auffallend oft finden sich unter den Fusionszielen der Chinesen Betriebe aus jener Gattung, die Politiker in Sonntagsreden wahlweise als Rückgrat oder Herzstück der deutschen Wirtschaft bezeichnen: deutsche Familienunternehmen, die in ihrer Nische starke Marken und Produkte im Portfolio haben, aber entweder wie Schimmel von Liquiditätssorgen geplagt werden - oder deren Eigentümer keinen Nachfolger finden. So wie Karl Schlecht.

Einträchtig weht die chinesische Flagge neben der deutschen vor der Putzmeister-Zentrale in Aichtal, gut 20 Kilometer südlich von Stuttgart. 2012 verkaufte Firmengründer Schlecht den Weltmarktführer für Autobetonpumpen an den chinesischen Baumaschinen-Riesen Sany-Group. Es gab wütende Proteste der Belegschaft. 'Über Nacht ist die Firma an die Chinesen verscherbelt worden', empörte sich die IG Metall. Es war das erste Aufbrachen der chinesischen Einkaufswelle an deutschen Gestaden.

Vier Jahre später urteilt Putzmeister-Betriebsratschef Jörg Löffler: 'Ich kann nichts Negatives sagen.' Für schwäbische Verhältnisse ist das ein großes Lob. Um die Belegschaft zu beruhigen, wurde mit der Übernahme 2012 ein Standortsicherungsvertrag geschlossen. Dass der 2015 um fünf Jahre verlängert wurde, wertet mittlerweile auch der Gewerkschaftssekretär der IG Metall, Thomas Maier, als Beleg für die Verlässlichkeit der Chinesen.

Es gibt bislang keinen Gewinnabführungsvertrag, im Gegenteil: Die Chinesen haben sogar Geld für den Abbau der Schulden zugesprochen. In der chinesisch-deutschen Zusammenarbeit helfe die klare Trennung der Verantwortungsbereiche.

'Putzmeister ist für das Betonpumpengeschäft außerhalb Chinas zuständig, Sany macht China', sagt

Putzmeister-Marketingchef Michael Walder.

Geduld und Verlässlichkeit: Das sind jene zwei Begriffe, die immer wider fallen, wenn deutsche Geschäftsführer, aber auch deutsche Betriebsräte über ihre neuen chinesischen Eigentümer sprechen.

So auch bei Kion: 'Es war für uns eine sehr gute Entscheidung, eine Partnerschaft mit Weichai Power einzugehen', sagt Gordon Riske, CEO des Gabelstapler-Herstellers. 'Unsere Partner denken langfristig und nicht in Quartalshorizonten.' Der

Nutzfahrzeugproduzent Weichai Power ist mittlerweile 38,25 Prozent an der Abspaltung der Linde AG beteiligt. An der ursprünglich auch zu Kion gehörenden Linde Hydraulics hält Weichai Power gar 90 Prozent.

Die Kion Group kann das weitverzweigte chinesische Händlernetz des Ankerinvestors mit nutzen und hat gleichzeitig einen Abnehmer für die Linde-Hydraulikprodukte - Weichai Power verwendet sie in seinen Baumaschinen. Allzu große Veränderungen bei Kion sieht Riske nicht. Schließlich bekleiden die Chinesen als Minderheitsaktionäre lediglich drei von 16 Sitzen im Kion-Aufsichtsrat.

Was ist ein Streik? Was ein Tarifvertrag?

Bei der 90-Prozent-Beteiligung Linde Hydraulics ist der Einfluss von Weichai naturgemäß größer - aber auch hier ist der Kampf der Kulturen bislang ausgeblieben. 'Wir haben einen sehr guten Draht zu den Chinesen', sagt Oliver Polomsky, Betriebsratsvorsitzender von Linde Hydraulics. Die Zusammenarbeit sei wesentlich angenehmer als mit den 'teilweise sehr arroganten Amerikanern', die vorher im Unternehmen investiert waren und ihm 'ihre Philosophie oktroyieren wollten'. Die neuen Eigentümer seien neugierig und offen, versuchten zu verstehen, wie Mitbestimmung funktioniert.

Was allerdings regelmäßig für Irritationen Sorge, sei das Thema Streik. Dass Menschen die Arbeit niederlegen und nach Verhandlungen wiederaufnehmen, sei den Chinesen völlig fremd. 'Das gehört nicht zu ihrem Bild von Arbeitsbeziehungen, da sind wir Deutschen ganz anders', meint Polomsky. Und: dass ein Unternehmen den Mitarbeitern seine Vorstellung nicht einfach diktieren könne. Da muss Polomsky schon einmal vermitteln. Oder auch erklären, was ein Tarifvertrag ist.

Er hält den neuen chinesischen Chefs aber zugute, dass sie wirklich nachvollziehen wollten, 'was Betriebsräte machen und warum Mitbestimmung Teil unserer Kultur ist'. Leider hat die schlechte Lage der Weltwirtschaft die Bilanz der Übernahme etwas verhägelt. Linde Hydraulics musste über 300 Stellen abbauen. Allerdings, so Polomsky, hätten sich die Chinesen fair verhalten und viel Geld fließen lassen, um die Härten abzufedern.

Die Beispiele zeigen: Geht es den Chinesen tatsächlich nur darum, in Deutschland Know-how abzusaugen, dann tarnen sie ihre Absichten verdammt gut. Beim Feuerwehrausrüster Ziegler im schwäbischen Giengen, den ein chinesischer Logistikkonzern aus der Insolvenz heraus gekauft hat, arbeiten mittlerweile sogar mehr Beschäftigte als vor der Pleite.

Wunder Punkt in den Beziehungen

So harmonisch sich die Beziehungen zwischen chinesischen Investoren und ihren deutschen Kaufobjekten meist gestalten - umgekehrt gilt das nicht. 'Wenn europäische Unternehmen in China investieren wollen, müssen chinesische Unternehmen auch in Europa investieren können', sagt der scheidende Co-Vorstandschef der Deutschen Bank, Jürgen Fitschen, und benennt den wunden Punkt: Von einer wechselseitigen Offenheit der Märkte für Firmentransaktionen kann nicht die Rede sein.

'Natürlich haben wir ein Auge auf diesen Trend. Ein marktwirtschaftliches Wettbewerbsrecht ist in China noch relativ neu. Deshalb arbeiten wir an der Entwicklung gemeinsamer Standards im Bereich Fusionen', sagte EU-Wettbewerbskommissarin Margrethe Vestager dem Handelsblatt. Gerade erst war die Dänin in der Angelegenheit in Peking und hat dafür geworben, dass China dem International Competition Network beitrete. In ihm tauschen sich Vertreter aus mehr als 120 Ländern über wettbewerbsrechtliche Praktiken aus und spornen sich zu Verbesserungen an. 'Eine vertrauensvolle und effektive Zusammenarbeit mit China, wie wir sie mit den USA in dem Bereich Fusionen und Wettbewerbsrecht seit Jahrzehnten praktizieren, wäre ideal', wünscht sich Vestager. Doch die Dänin weiß auch: 'Bis dahin ist es wohl noch ein weiter Weg.' Zwar haben sich die Handelsbeziehungen zwischen der EU und China über die Jahre deutlich intensiviert. Doch die Volksrepublik ist ein schwieriger Partner. So sind europäische Unternehmen nach wie vor mit zahlreichen diskriminierenden Hürden konfrontiert. Als Chef des Asien-Pazifik-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft kennt Hubert Lienhard sie alle: Mehrheitsübernahmen in vielen Branchen nicht möglich, Joint-Venture-Zwang in einigen Branchen, Beschränkungen bei öffentlichen Ausschreibungen. 'Bei Zertifizierungen von neuen Produkten sollen wir teilweise die Basistechnologie offenlegen'. Die Mängelliste ist lang. Abhilfe soll ein umfassendes Investitionsschutzabkommen bringen. Die Verhandlungen darüber laufen seit November 2013. Ein Durchbruch ist bislang nicht in Sicht.

Der chinesische Markt ist lukrativ, aber willkürlich

Hinter vorgehaltener Hand beschwerten sich viele deutsche Mittelständler schon über die Willkür der chinesischen Verwaltung und die Unwägbarkeit politischer Entscheidungen dort - öffentlich machen will sie dann aber doch keiner. Der Markt ist lukrativ, viele Firmen haben Töchter in China gegründet oder sind Joint Ventures eingegangen. Da will man es sich mit den immer noch mächtigen Behörden nicht verderben.

Es gibt aber auch positive Ausnahmen. Der Reutlinger Anlagenbauer Manz betreibt ein großes Werk in China, wo über die Hälfte der 2000 Beschäftigten arbeitet. Anders als zum Beispiel deutsche Autobauer konnte Firmenchef Dieter Manz sein Werk ohne Joint-Venture-Partner aufbauen. 'Wir sind da als Mittelständler nicht so im Fokus der chinesischen Behörden - anders als die großen Konzerne', sagt Manz. Und nun rettet ein weißer Ritter aus dem Reich der Mitte Manz auch noch aus großer Not: Eine Minderheitsbeteiligung von Shanghai Electric verschafft ihm eine dringend benötigte Kapitalerhöhung. Der schwäbische Mittelständler hatte sich im Geschäft mit Dünnschicht-Solarmodulen verzockt. Manz erhofft sich für sein an der Börse mit 200 Millionen Euro bewertetes Unternehmen eine Kapitalspritze von mehr als 90 Millionen Euro. Der neue Investor aus China erhält dafür Zugang zur Technologie der Energiespeicher-Systeme und der Solar-Sparte von Manz. 'Im Gegensatz zu Deutschland hat die Solarindustrie in China eine Zukunft', sagt Dieter Manz.

Das Ruder will Vorstandschef Dieter Manz, ganz schwäbischer Patron, selbstverständlich weiterhin in der Hand behalten 'Es ist nicht das Ziel von Shanghai Electric, eine Mehrheit an Manz zu erreichen', betont er. Das hat auch ganz praktische Gründe. Würde Manz in der Bilanz der Chinesen voll konsolidiert, dann käme Manz nicht mehr in den Genuss deutscher Forschungsförderung.

Forschungsförderung - noch so ein schwieriges deutsches Wort, an das sich die Chinesen gewöhnen müssen.

Buchenau, Martin-W.

Bastian, Nicole

Gauto, Anna

Kapalschinski, Christoph

Köhler, Peter

Ludwig, Thomas

*Rickens, Christian
Woher, Martin
Düsseldorf*


Quelle: Handelsblatt online vom 01.04.2016

Rubrik: Unternehmen
Industrie

Dokumentnummer: HB 13388232

Dauerhafte Adresse des Dokuments: https://archiv.handelsblatt.com/document/HBON_HB%2013388232

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. - Zum Erwerb weitergehender Rechte:
nutzungsrechte@vhb.de

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH