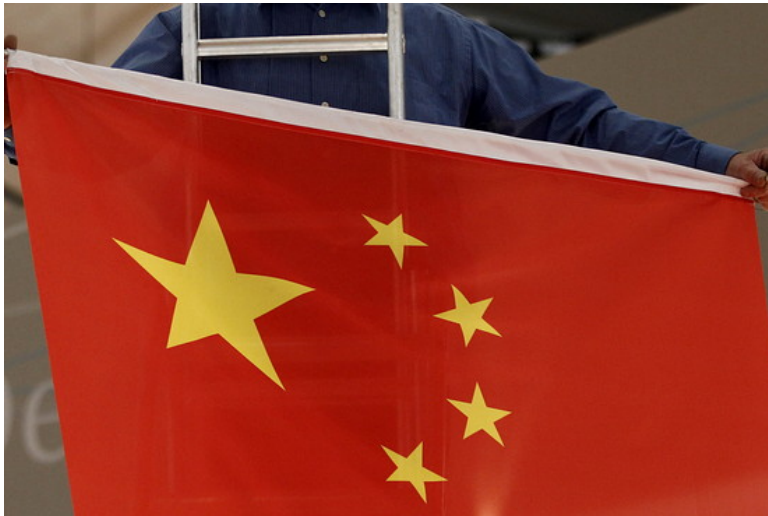


# Reich des Mittelstands – China auf Einkaufstour in Deutschland

Von URSULA QUASS



dapd

Ob Autozulieferer, Solarunternehmen oder Betonpumpenhersteller: Chinesische Unternehmen sind im deutschen Mittelstand unübersehbar auf Einkaufstour. Dahinter steckt in erster Linie der Hunger nach Hightech und dem Zugang zum deutschen und europäischen Markt. Daneben wollen die neuen Eigentümer aus dem Reich der Mitte durch den Erwerb starker deutscher Marken wie Kiekert, Putzmeister oder zuletzt Schwing Nischenmärkte besetzen. Von der Euro-Krise lassen sie sich dabei nicht beirren.

Das Interesse der Chinesen ist jedenfalls ungebrochen. Der europäischen Schuldenkrise zum Trotz ist für jeden vierten Manager Deutschland eines der attraktivsten Investitionsziele der Welt, so das Ergebnis einer Befragung von Führungskräften 400 chinesischer (Groß-) Unternehmen durch das Beratungsunternehmen Ernst & Young. Als noch erfolgversprechender gelten nur China selbst und die USA.

Und die Investitionsschwerpunkte werden sich laut der Studie weiter zugunsten von Westeuropa und speziell Deutschland verschieben. Jedes vierte Unternehmen plant demnach, in den kommenden Jahren Investitionen in Westeuropa zu tätigen - mehrheitlich in Deutschland. Das Land überzeugt chinesische Investoren hauptsächlich durch die gute Infrastruktur, wichtig für Transport und Logistik, sowie den hervorragenden Ruf von Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

## *Chinesen sehen Euro-Krise als Chance*

Die Euro-Krise wird die Chinesen dabei nicht abschrecken. "Die Chinesen betrachten sie eher als Chance, um in strategisch wichtige Assets zu investieren", sagt Yi Sun, Partnerin und China-Expertin bei Ernst & Young Deutschland. Eine Schnäppchenjagd oder einen Ausverkauf wird es nach Ansicht von **Michael Keller, geschäftsführender Teilhaber beim Frankfurter M&A-Beratungsunternehmen Keller & Coll**, in Deutschland dennoch nicht geben: "Ein deutscher Mittelständler nimmt sein Unternehmen lieber mit ins Grab, als es unter Preis zu verschern. Die Euro-Krise wird nicht dazu führen, dass es mehr und für die Chinesen günstigere Übernahmen in Deutschland geben wird."

Dennoch sind die Chinesen auf dem Vormarsch, und sie suchen sich erfolgversprechende Nischen. Die Betonpumpenhersteller sind dafür das beste Beispiel. Anfang 2008 erwarb der chinesische Baumaschinenhersteller Zoomlion den italienischen Betonpumpenhersteller CIFA. Anfang dieses Jahres schlug die Sany-Gruppe bei Putzmeister und damit dem größten Betonpumpenhersteller Europas zu - mit mehr als 3.000 Mitarbeitern und einem Kaufpreis von 360 Millionen Euro die bislang größte chinesische Akquisition in Deutschland. Mitte April ging schließlich auch die Nummer zwei Europas, die westfälische Schwing-Gruppe, mehrheitlich an die Xuzhou Construction Machinery Group (XCMG) und damit ebenfalls in chinesische Hände über. Damit werden die

drei größten Betonpumpenhersteller Europas allesamt von Chinesen gesteuert.



dapd

Übernehmer und Übernommener: Wengen Liang (rechts), Chef der chinesischen Sany Group, und Putzmeister-Gründer Karl Schlecht.

**Optimale Rahmenbedingungen**

"Welches Land in Europa bietet für die Anziehung der folgenden Einrichtungen die besten Rahmenbedingungen?"

Regionales Hauptquartier	Forschungs- und Entwicklungszentrum	Logistikzentrum	Produktionsstätte
Deutschland 67%	Deutschland 72%	Deutschland 90%	Deutschland 46%
Frankreich 8%	Frankreich 0%	Niederlande 14%	Polen 12%
Großbritannien 5%	Großbritannien 4%	Frankreich 12%	Frankreich 9%
Italien 4%	Schweiz 4%	Polen 6%	Niederlande 5%
Schweiz 3%	Italien 4%	Italien 4%	Spanien 4%

Quelle: Ernst & Young. \* = Es gab jeweils die fünf meistgenannten Länder aufgelistet. Die Welt Street Journal Deutschland

Zufall ist das alles nicht. "Die Chinesen haben das sehr geschickt gemacht", sagt **M&A-Berater Keller** mit Blick auf den Betonpumpenmarkt. "Das wird Schule machen, dass die Chinesen solche Nischen besetzen."

Am Geld wird es dabei nicht scheitern, schließlich verfügt China über die größten Devisenreserven der Welt. Geld, das die Chinesen "ganz schnell in Realkapital umwandeln wollen", wie Johann Eekhoff, Professor für Wirtschaftspolitik an der Universität zu Köln, beobachtet.

Und so wird, da sind sich alle Beobachter einig, die Zahl der erfolgreich umgesetzten chinesischen Transaktionen zunehmen. "Die Lernkurve ist steil bei den Chinesen", bringt Sun den zunehmenden Professionalisierungsgrad der Asiaten auf internationalem Parkett auf den Punkt. Auch die Transaktionssummen werden größer werden, ist sie sich sicher: "Ich denke, dass in den nächsten fünf Jahren die 1-Milliarde-Euro-Schwelle für eine Einzeltransaktion geknackt werden wird."

Und auch der ein oder andere DAX-Konzern könnte dann ins Visier der Chinesen geraten. "Es gab in der Vergangenheit schon Gespräche, um einzelne Geschäftsbereiche von DAX-Konzernen zu erwerben", berichtet Sun. "Die Chinesen werden auch weiterhin dafür offen sein. Aber bis es tatsächlich so weit sein wird, werden wir wohl noch etwas warten müssen."

### Von wegen Joint Venture

Schon jetzt steht bei der China-Expertin das Telefon nicht still. "Seit Anfang des Jahres ruft mich mindestens ein Mal pro Woche ein chinesisches Unternehmen an, das wissen will, ob und wo wir Kooperationsmöglichkeiten oder Chancen zum Mehrheitserwerb sehen. Dazu kommen Kunden, die schon ein spezielles Übernahmeziel im Auge haben." Sprächen die Chinesen von einem Joint Venture, so versteckte sich dahinter in vielen Fällen ebenfalls die Bereitschaft für eine Übernahme, auch wenn die Chinesen das aus Höflichkeit nicht so bezeichnen wollten.

#### Mehr zum Thema

[Merkel und Wen wollen Wirtschaftsbindungen stärken](#)

[Chinesische Unternehmen wollen an Frankfurter Börse](#)

Nach Ansicht von Johann von Wersebe, Executive Director bei der US-Bank Morgan Stanley, sind für die Chinesen mehrere Bereiche attraktiv. Zum einen "alles, was mit Engineering zu tun hat, insbesondere solche Unternehmen, die von der massiven Urbanisierung in China profitieren". Schließlich werde dort jeden Monat ein Gebiet so groß wie New York City städtisch erschlossen. Auf dem Einkaufszettel der Chinesen ganz oben stünden daher "baunahe Unternehmen", also Unternehmen aus dem Tunnel-, Hoch- und Tiefbau, aber auch

Maschinenbau. Ein weiteres großes Thema sei der Automobil- und Automobilzulieferbereich, gefolgt von Konsum- und insbesondere Luxusgüterherstellern. Unternehmen aus dem Sportartikel- und Modebereich seien hier potenzielle Übernahme- oder Beteiligungsziele.

Dass die Chinesen zunehmend nach Unternehmen im Ausland schielen, wird von oberster staatlicher Stelle gefördert. Unter dem Motto "Schwärmt aus!" ruft die Pekinger Regierung seit der Jahrtausendwende chinesische Unternehmen zu Investitionen im Ausland auf. Seit 2003 dürfen auch chinesische Privatunternehmen im Ausland investieren.

Zudem wächst die Nachfrage nach Qualitätsprodukten in China stark. Betonpumpen sind auch dafür ein gutes Beispiel. "Die Chinesen wollen Putzmeister-Betonpumpen und nicht irgendwelche", sagt von Wersebe, der für Morgan Stanley den Putzmeister-Sany-Deal mit eingefädelt hat. "Das ging alles extrem schnell. Binnen 10 Tagen war die Transaktion verhandelt und unterschrieben. Im Vergleich zu den mit Chinesen normalerweise sehr langwierigen Verhandlungen war das fast schon Lichtgeschwindigkeit."

Denn üblicherweise ziehen sich Verhandlungen mit chinesischen Unternehmen 12 bis 18 Monate hin, wie **Keller berichtet**. "Das ist eine sehr, sehr lange Zeit für einen Mittelständler." Zumal die chinesische Verhandlungstaktik die Gefahr mit sich bringe, dass sich das potenzielle deutsche Übernahmeziel angesichts der vielen involvierten Personen gar nicht ernst genommen fühle.

### Fernöstliche Zermürbungstaktik

"Reisegruppe 1 trifft ein und schaut sich das Unternehmen an. Die Chinesen sind extrem höflich, lächeln viel, und reisen wieder ab", beschreibt Keller das typische Muster für die Anbahnung eines solchen Geschäfts. "Dann kommt Reisegruppe 2. Die fängt wieder bei Null an, dann Reisegruppe 3. Man hat das Gefühl, als ob die sich gar nicht abgesprochen hätten, auch wenn das natürlich nicht stimmt." Erst beim fünften bis sechsten Besuch seien endlich Leute dabei, die tatsächlich entscheiden könnten, ob die Verhandlungen weiter gehen oder nicht.

Wenn es überhaupt so weit kommt: "Daran scheitern Verhandlungen oft, weil der deutsche Mittelständler bis dahin die Lust und die Nerven verliert", weiß Keller. Umgekehrt seien die Chinesen selbst sehr personenbezogen. "Sie sind sehr fokussiert auf ihre Gesprächspartner. Wenn die Chemie nicht stimmt, dann ziehen sie sich zurück - auch wenn sie das Unternehmen eigentlich gut finden." Ist diese Klippe umschiffen und die Phase des ersten Abtastens durch ständige wechselnde Ansprechpartner überwunden, gebe es bei allen weiteren Gesprächen aber konstante Verhandlungspartner.

Beim Auto-Schließanlagenhersteller Kiekert aus Heiligenhaus im Bergischen Land war es



Blick auf die Dax-Tafel: Auch die deutschen Top-Konzerne könnten ins Visier der Chinesen geraten.

dapd

auch langwierig. 20 Monate hat dort der Übernahmeprozess durch den Automobilzulieferer Lingyun gedauert - und das, obwohl das Unternehmen gezielt nach einem asiatischen Investor aus der Branche gesucht hat. "Das war schon ein etwas ungewöhnlicher Due-Diligence-Prozess", erinnert sich Vorstandsmitglied Ulrich-Nikolaus Kranz. Anders als bei Verhandlungen mit westlichen Investoren üblich, habe man sich mit dem neuen Eigentümer dafür schon recht früh auf den Kaufpreis geeinigt. "Das vertragliche Gerüst wurde dann darum herum gestrickt." Das habe aber auch einen entscheidenden Vorteil gehabt: "Das hat viel Streitpotenzial herausgenommen."

Die Ausarbeitung des 150-seitigen Kaufvertrags mithilfe von Dolmetschern - immerhin mit der Materie bestens vertraute Leute aus dem Kiekert-Team in China - habe "manchmal die Nerven schon strapaziert", ergänzt Kiekert-Vorstandschef Karl Krause. Bereut habe man es jedoch nicht eine Minute. "Die 20 Monate waren gut investierte Zeit. Schließlich haben auch

wir jede Menge über den Investor gelernt - wie er denkt, aber auch wie viel Respekt man uns entgegenbringt." Zudem sei so ins Detail gearbeitet worden, dass keine Seite mehr Überraschungen fürchten müsse. Die Zeit, die die Verhandlungen im Vorfeld länger gedauert hätten, könne nun wieder eingespart werden.

### *Die (unbegründete) Sorge vor der Standortverlagerung*

Dennoch: Die Skepsis gegenüber Chinesen ist vielerorts groß. In Deutschland sei die größte Sorge, dass die Chinesen Produktionsstandorte verlagern könnten, stellt Sun immer wieder fest. "Den Chinesen ist aber sehr bewusst, dass ohne motivierte und kompetente Mitarbeiter der technologische Wissensvorsprung der Deutschen sehr schnell verloren geht." Standortschließungen seien infolge einer chinesischen Akquisition meist nicht zu befürchten.

So auch nicht bei Putzmeister in Aichtal. Hatte dort zunächst die Belegschaft noch gegen die Übernahme durch die Chinesen protestiert, dominieren nun die positiven Schlagzeilen. Bis 2020 besteht für die Beschäftigten eine Standortgarantie. Statt Jobs zu kürzen will die neue Muttergesellschaft weitere Stellen schaffen.

"Die Chinesen haben erkannt, dass sich ein Unternehmen nicht einfach aus seinem Umfeld herauslösen lässt", ist Wirtschaftsprofessor Eekhoff überzeugt. "Das deutsche Ingenieurs- und Facharbeiterwissen lässt sich nicht transferieren. Zudem sind die Unternehmen in ein ganzes Netzwerk aus Zulieferern eingebunden."

Im Grunde sei der chinesische Übernahmehunger für viele deutsche Mittelständler somit ein Vorteil, sagt der Mittelstands-Experte. "Kapital fließt nach Deutschland und gleichzeitig wird der riesige chinesische Markt für in Deutschland hergestellte Waren geöffnet." Zudem könnten chinesische Investoren interessant sein für deutsche Unternehmen, die keinen Nachfolger finden. Das Potenzial ist auch hier groß: Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn schätzt, dass bis 2014 jährlich in gut 22.000 Unternehmen ein Nachfolger die Geschäftsführung antreten muss, weil der aktuelle Chef aus Altersgründen abtritt oder infolge von Krankheit oder Tod ausfällt.

**Kontakt zum Autor:** [ursula.quass@dowjones.com](mailto:ursula.quass@dowjones.com)

Copyright 2012 Dow Jones & Company, Inc. Alle Rechte vorbehalten

Dieses Textmaterial ist ausschließlich für Ihre private, nicht kommerzielle Nutzung. Die Verbreitung und die Nutzung dieses Materials unterliegt unserem Abonnentenvertrag und ist urheberrechtlich geschützt.