



27.07.2016

Dr. Diana Kisro-Warnecke
Johannes Dahlke

Ein optimistischer Blick auf chinesische Investitionen in Deutschland

Nur Bronze für Deutschland: Chinesische Firmen investierten im ersten Quartal 2016 3,3 Milliarden Euro in deutsche Unternehmen, was Deutschland an dritte Stelle der Zielländer chinesischer Investitionen stellt und den Trend der letzten Jahre bestätigt. Naturgemäß ist man im Land der Weltmeister über einen dritten Rang wenig erfreut. In diesem Fall jedoch vor allem aufgrund der Tatsache, dass vielen die Fallhöhe vom dritten Treppchen bereits zu hoch erscheint. Der Grund: Über den Zeitraum 2015 wurden 35 deutsche Firmen von chinesischen Investoren akquiriert.¹ Chinesische Einkäufe konzentrieren sich hierzulande auf die *Hidden Champions* der Technologie- und Maschinenbauerbranche. Rapide wachsen in Deutschland deshalb die Befürchtungen eines Abbaus von Mitarbeitern und Produktionen sowie die Angst vor dem noch relevanteren Abfluss des Know-Hows. Zuletzt schaltete sich die Bundesregierung ein, um mögliche deutsche Investoren für den Roboterhersteller *Kuka* – ein deutsches Paradeunternehmen der Industrie 4.0 – zu finden, an dessen Aktienmehrheit die chinesische *Midea* Gruppe stark (rund 4,5 Milliarden Euro stark) interessiert ist.² Erfolglos. Auch aufgrund fehlender deutschen Interessenten konnte sich *Midea* mit *Kuka* Ende Juni auf die Übernahme der Aktienmehrheit einigen und erwarb in den vergangenen Wochen die restlichen nötigen Anteile – sie halten nunmehr knapp 86 Prozent.³

Impulse und Finanzierung für die deutsche Industrie 4.0

Bei all der Skepsis können zwei positive Effekte chinesischer Übernahmen jedoch nicht widerlegt werden: Kapitalgewinnung und Marktzugang nach China. Die strategische Relevanz dieser Argumente kann am Beispiel *Kuka* gut verdeutlicht werden. Aufgrund Chinas neuer Ausrichtung avancierte das Land zum weltweit größten Markt für industrielle Multifunktions-Roboter. Prognosen sehen den chinesischen Markt im Jahr 2018 alleine für 150.000 von weltweit 400.000 verkauften Robotern dieser Art verantwortlich.⁴ Gerade für einen vergleichsweise kleinen Global Player wie *Kuka* ist ein breiter Marktzugang aufgrund fehlender Erfahrungen sowie bürokratischen, kulturellen und politischen Hürden ohne chinesischen Partner kaum machbar. Hinzu kommt der zeitliche Druck durch Konkurrenten wie *Estun*, *Siasun* und *Efort*, die sich ebenfalls eilig Marktanteile sichern.⁵ Nach der erfolgten Übernahme strebt das Unternehmen in China nun einen Umsatz von über einer Milliarde Euro an. Während es für die meisten Unternehmen schon aus globalstrategischer Sicht sinnvoll ist, mit einem Ohr am Boden des chinesischen Markts zu verweilen, handelt sich bei China ferner um einen Absatzmarkt, der aus unternehmerischer Sicht in bestimmten Branchen schlichtweg bedient werden muss – und das besser früher als später.

Dabei würden *Kukas* Erträge nicht komplett in China bleiben, sondern weiterhin nach Augsburg fließen und somit natürlich auch dem Standort und der deutschen Wirtschaft zu Gute kommen. Gerade für Unternehmen mit Fokus auf der Entwicklung von Zukunftstechnologien würden steigende Erträge und Kapitalerhöhungen durch die attraktiven Angebote der chinesischen Aktionäre die dringend benötigte finanzielle Grundlage für Entwicklungen im Rahmen von Industrie 4.0 bilden. Nicht zuletzt soll dieses Konzept die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland nachhaltig sichern. Während mittelständische Unternehmen vermehrt konstatieren, die finanzielle Basis für derartige Entwicklungen nicht aufbringen zu können und Großkonzerne ihre Geldbörsen mit Blick auf Risiken und Zweifel an der eigentlichen Effizienzsteigerung durch Industrie 4.0 zuknöpfen, gerät der Motor der Industrie 4.0 in Deutschland ins Stottern, bevor er überhaupt richtig zu arbeiten begann. Amerikanische Unternehmen nutzen im Vergleich zu deutschen Firmen durchschnittlich mehr als doppelt so große Anteile ihrer Etats für die Entwicklung von Zukunftstechnologien.⁶

Umso rätselhafter ist die Tatsache, dass ein Unternehmen wie *Siemens*, in dessen Portfolio ein regelrechtes Loch in Form dieser zukunftsorientierten Branche klafft, kein Interesse an *Kuka* signalisierte.⁷ Dabei erwartete niemand ein Mondpreis-Angebot wie aus den von Staatshand tiefergenähten Taschen chinesischer Investoren. Schließlich müssen diese die Attraktivität ihrer Offerten monetär erhöhen, um die schlechte Reputation ihrer Zusammenarbeit aus den vergangenen Jahren und Intransparenz der Finanzierungsstruktur auszugleichen.⁸

Chinas Unternehmen räumen mit schlechtem Ruf auf

Obwohl sich die chinesischen Investitionen im ersten Quartal diesen Jahres im Vergleich zum Vorjahr verfünffachten,⁹ sehen sich chinesische Investoren zunehmend in der Verantwortung, ihre Käufe nach innen und außen zu rechtfertigen. Grund hierfür sind die schwerwiegenden Fehltritte und anhaltenden Problemen bei vollzogenen Übernahmen, wie der des kanadischen Unternehmens *Nexen* (Kaufpreis \$15 Milliarden). Ein klares Anzeichen für die neue Skepsis bei allen Beteiligten ist die Rekordsumme

von 47,5 Milliarden US-Dollar, welche die geplatzten chinesischen Übernahmen (M&A) im Jahr 2015 beschreibt.¹⁰ Debakel wie *Nexen* oder das derzeitige Fiasko mit dem *Flughafen Frankfurt-Hahn* sind in der Frühphase chinesischer Investitionen systemische Symptome von Unerfahrenheit, Investitionsdruck und mangelnder Sorgfalt. Mittlerweile zeichnet sich jedoch ein neuer Trend ab. Denn die Konsequenzen der bisherigen Erfahrungen manifestieren sich in Skepsis und langsameren Annäherungsprozessen. Sie sind verbunden mit vielen Sondierungsgesprächen und nun folgenden sorgfältigen Vorbereitungen. *PwC* klassifiziert diesen Kurswechsel chinesischer Übernahmeprozesse als die „Reifephase“ nach der „Lernphase“.¹¹

Eine aktuelle Studie des *International Institute for Sustainable Development* zeigt, dass sich die Standards der Firmen chinesischer Investoren im Ausland von jenen der Unternehmen aus OECD-Ländern kaum unterscheiden. Beispielsweise wird verdeutlicht, dass die Befürchtung schlechterer Arbeitsbedingungen nach chinesischen Übernahmen einer wissenschaftlichen Grundlage entbehrt – besonders in Deutschland.¹² Nach einem Protestmarsch der Belegschaft des schwäbischen Pumpenbauers *Putzmeister* (angesichts der bevorstehenden Übernahme) sicherte der chinesischen Investor *Sany* den Mitarbeitern eine Jobgarantie zu, die kürzlich bis 2020 verlängert wurde.

Ferner zog die Übernahme wenige Änderungen in der Struktur des Konzerns nach sich, das internationale Geschäft wird weiterhin von der deutschen Geschäftsleitung geführt, während sich *Sany* überwiegend auf die Erschließung des chinesischen Marktes konzentriert. Ähnliche Erfahrungen machten jüngst auch der Münchner Maschinenbauer *KraussMaffei*, Automobilzulieferer *Kiekert* und der Müllrecycler *EEW* aus Niedersachsen.¹³ Um die strukturellen Missstände und vertraglichen Lücken in Vereinbarungen älterer M&A zu vermeiden, ist es zudem ein gutes Zeichen, dass selbst ein erfahrener Investor wie *ChemChina* zuletzt die Investment Manager von *AGIC Capital* für die vertragliche Abwicklung beim Erwerb von *KraussMaffei* ins Boot holte.¹⁴ Im Falle *Kuka* einigte man sich kürzlich auf eine Investorenvereinbarung zur Wahrung der Unabhängigkeit: *Kuka* bleibt eigenständig und börsennotiert. Jobgarantie. Standortgarantie.¹⁵

Missverständnis von chinesischer Intention und deutschem Know-How

Bei diesen Übernahmen spielen für chinesische Investoren sowohl der Marktzugang in Deutschland sowie der Markenwert deutscher Firmen ebenso zentrale Rollen wie der erhoffte Wissenstransfer.¹⁶ Auch bei letzterem lautet die Devise, von erfolgreichen Strukturen zu lernen, um eigene Stärken zu entwickeln. Kürzlich stellte China als Demonstration heimischer Innovationskunst ihren neuen Supercomputer „Sonnenweg“ auf der *International Supercomputing Conference* in Frankfurt vor, der die amerikanischen Rechenzentren beschämend in den Schatten stellt. Hardware und Software: Developed and Made in China.¹⁷ Der chinesische Telekommunikations-Konzern *Huawei* kletterte laut Studien der BCG in den letzten Jahren auf Rang 45 der innovativsten Unternehmen der Welt.¹⁸

Deutsche Gewerkschafter der IG Metall und Mitglieder der Handelskammern stellen deshalb fest, dass sich der Vorwurf an chinesische Investoren, ausschließlich an Patenten interessiert zu sein, als ungerechtfertigt herausgestellt hat.¹⁹ Ferner handelt sich bei Zukunftstechnologien um komplexe Ingenieurskunst, dessen Erfolg nicht nur auf einer einzelnen Idee

beruht, sondern von komplexen Prozessen und nachhaltigen Strukturen lebt. Diese Innovation gibt es nicht als Blaupause, nur als organischen Prozess. Unternehmenskultur, Produktionsverfahren, Mitarbeiter und Umwelt sind entscheidende Erfolgsfaktoren deutscher Firmen.²⁰ Auch *Kion*-Vorstand Gordon Riske und *Kuka*-Chef Till Reuter bestätigen: als Voraussetzung für erfolgreiche Innovation stehen Mitarbeiter und Prozesse an erster Stelle.²¹ Statt nur den Früchten, kaufen die Chinesen also gleich den ganzen Baum. Auch wenn die Früchte der harten Arbeit anschließend mit den Investoren aus dem Reich der Mitte geteilt werden, bleibt der Baum doch in Deutschland verwurzelt.²²

Deutsch-Chinesischer Wagemut

Den deutschen Investoren hingegen kann fehlende Weitsicht und Risikobereitschaft vorgeworfen werden. Es darf zudem hinterfragt werden, inwiefern diese Form der wirtschaftlichen Zusammenarbeit wirklich ein Novum für die deutsche Wirtschaft darstellt, aus der bereits jeder Autobauer – Kronjuwelen der deutschen Industrie – ein Joint Venture mit chinesischer Beteiligung betreibt. Für die symbiotische Beziehung zwischen der deutschen und chinesischen Wirtschaft stellt es schlicht einen logischen Entwicklungsschritt dar. Der Industrieverband BDI kommentierte dazu: "Fusionen und Übernahmen sind Teil der Weltwirtschaft, von der gerade die Exportnation Deutschland stark profitiert."²³ Die aktuellen Übernahmen sollten somit sowohl als Kompliment an die Qualität deutscher Innovation verstanden werden, als auch als Weckruf an deutsche Investoren fungieren, eben dieses Potential zu nutzen. Neben ihrer deutschen Sorgfalt, müssen deutsche Firmen und Investoren künftig wieder mehr chinesischen Wagemut an den Tag legen. Wie für einen Weltmeister üblich.

Dr. K&K ChinaConsulting

Postfach 3201
30032 Hannover

phone +49 (0) 511.807 24-20

fax +49 (0) 511.807 24-60

email:info@ChinaConsulting.org

net:www.ChinaConsulting.org



- ¹ Vgl. Armstrong, Ashley: „China's M&A boom is forcing the heavyweights to open up“. In: The Telegraph (04.2016).
 Unter: <http://www.telegraph.co.uk/business/2016/04/01/chinas-ma-boom-is-forcing-the-heavyweights-to-open-up/>
 (abgerufen am 27.07.2016).
- ² Vgl. Wirtschaftswoche: „Aktionär kritisiert Vorstand wegen Haltung zu Midea-Offerte“. In: WiWo-Online (06.2016).
 Unter: <http://www.wiwo.de/unternehmen/it/kuka-uebernahme-aktionaeer-kritisiert-vorstand-wegen-haltung-zu-midea-offerte/13762198.html> (abgerufen am 27.07.2016).
 Vgl. Börse-Online: „Politik sucht europäischen Retter für Kuka – Siemens nicht interessiert“. In: Börse-Online (06.2016).
 Unter: <http://www.boerse-online.de/nachrichten/aktien/Presse-Politik-sucht-europaeischen-Retter-fuer-Kuka-Siemens-nicht-interessiert-1001232400> (abgerufen am 27.07.2016).
- ³ Vgl. Ard: „Kuka einigt sich mit Chinesen“. In: Boerse ARD (06.2016). Unter: <http://boerse.ard.de/aktien/kuka-einigt-sich-mit-Chinesen100.html> (abgerufen am 27.07.2016).
 Vgl. Höpner, Axel: „Wie geht es jetzt für Kuka weiter?“. In: Handelsblatt (07.2016). Unter:
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/midea-haelt-86-prozent-wie-geht-es-jetzt-fuer-kuka-weiter/13884462.html> (abgerufen am 27.07.2016).
- ⁴ Vgl. Bryant, Chris: „The Danger of Robot M&A“. In: Bloomberg Gadfly (04.2016). Unter:
<http://www.bloomberg.com/gadfly/articles/2015-12-21/investors-betting-on-a-robot-deal-may-be-too-optimistic> (abgerufen am 27.07.2016).
- ⁵ Vgl. Ard: „Kuka einigt sich mit Chinesen“. In: Boerse ARD (06.2016). Unter: <http://boerse.ard.de/aktien/kuka-einigt-sich-mit-Chinesen100.html> (abgerufen am 27.07.2016).
- ⁶ Vgl. McKinsey: „McKinsey Studie zu Industrie 4.0: Deutsche Unternehmen trotz wachsender Konkurrenz zuversichtlich“. In: McKinsey. Unter: <https://www.mckinsey.de/mckinsey-studie-zu-industrie-40-deutsche-unternehmen-trotz-wachsender-konkurrenz-zuversichtlich> (abgerufen am 27.07.2016).
- ⁷ Vgl. Bryant, Chris: „The Danger of Robot M&A“. In: Bloomberg Gadfly (04.2016). Unter:
<http://www.bloomberg.com/gadfly/articles/2015-12-21/investors-betting-on-a-robot-deal-may-be-too-optimistic> (abgerufen am 27.07.2016).
- Vgl. Börse-Online: „Politik sucht europäischen Retter für Kuka – Siemens nicht interessiert“. In: Börse-Online (06.2016).
 Unter: <http://www.boerse-online.de/nachrichten/aktien/Presse-Politik-sucht-europaeischen-Retter-fuer-Kuka-Siemens-nicht-interessiert-1001232400> (abgerufen am 27.07.2016).
- ⁸ Vgl. Armstrong, Ashley: „China's M&A boom is forcing the heavyweights to open up“. In: The Telegraph (04.2016).
 Unter: <http://www.telegraph.co.uk/business/2016/04/01/chinas-ma-boom-is-forcing-the-heavyweights-to-open-up/>
 (abgerufen am 27.07.2016).
- ⁹ Vgl. J.P. Morgan: „China's Increasing Outbound M&A“. In: J.P. Morgan. Unter:
<https://www.jpmorgan.com/global/insights/chinas-key-drivers> (abgerufen am 27.07.2016).
- ¹⁰ Vgl. Armstrong, Ashley: „China's M&A boom is forcing the heavyweights to open up“. In: The Telegraph (04.2016).
 Unter: <http://www.telegraph.co.uk/business/2016/04/01/chinas-ma-boom-is-forcing-the-heavyweights-to-open-up/>
 (abgerufen am 27.07.2016).
- ¹¹ Vgl. PwC (2016): Chinesische M&A Aktivitäten in Deutschland. In: PwC. Unter:
<http://www.pwc.de/de/deals/assets/chinesische-m-und-a-investitionen-in-deutschland-juni-2016.pdf> (abgerufen am 27.07.2016).
- ¹² Vgl. International Institute for Sustainable Development (2016): „Sustainability Impacts of Chinese Outward Direct Investment: A review of the literature“. In: IISD. Unter: <http://www.iisd.org/sites/default/files/publications/sustainability-impacts-chinese-outward-direct-investment-literature-review.pdf> (abgerufen am 27.07.2016).
 Vgl. Hans Böckler Stiftung / NRW.Invest (2015): Chinesische Übernahmen in Europa und Deutschland. S.6-11. Unter:
https://www.nrwinvest.com/fileadmin/user_upload/downloads/DE-Broschueren/NI_MA-Brosch_DE_20150825_RZ_web.pdf
- ¹³ Vgl. Wirtschaftswoche (2016): China: Die Übernahmewelle im deutschen Mittelstand. In: Wirtschaftswoche (23/2016).
- ¹⁴ Vgl. Szepan, Marc: „A New Model for China's Outbound M&A“ In: The Diplomat (01.2016). Unter:
<http://thediplomat.com/2016/01/a-new-model-for-chinas-outbound-ma-deals/> (abgerufen am 27.07.2016).
- ¹⁵ Vgl. Höpner, Axel: „Wie geht es jetzt für Kuka weiter?“. In: Handelsblatt (07.2016). Unter:
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/midea-haelt-86-prozent-wie-geht-es-jetzt-fuer-kuka-weiter/13884462.html> (abgerufen am 27.07.2016).
 Vgl. Ard: „Kuka einigt sich mit Chinesen“. In: Boerse ARD (06.2016). Unter: <http://boerse.ard.de/aktien/kuka-einigt-sich-mit-Chinesen100.html> (abgerufen am 27.07.2016).
- ¹⁶ Vgl. PwC (2016): Chinesische M&A Aktivitäten in Deutschland. In: PwC. Unter:
<http://www.pwc.de/de/deals/assets/chinesische-m-und-a-investitionen-in-deutschland-juni-2016.pdf> (abgerufen am 27.07.2016).
- ¹⁷ Vgl. Martin-Jung, Helmut: „China schockt die Konkurrenz mit extrem schnellen Supercomputern“. In: Süddeutsche Zeitung (06.2016). Unter: <http://www.sueddeutsche.de/digital/computer-china-schockt-die-konkurrenz-mit-extrem-schnellen-supercomputern-1.3042331> (abgerufen am 27.07.2016)
- ¹⁸ Vgl. Bosting Consulting Group (BCG): „The Most Innovative Companies“. In: Bcg.Perspectives (12.2015). Unter:
https://www.bcgperspectives.com/content/interactive/innovation_growth_most_innovative_companies_interactive_guide/
 (abgerufen am 27.07.2016).
- ¹⁹ Vgl. Wirtschaftswoche (2016): China: Die Übernahmewelle im deutschen Mittelstand. In: Wirtschaftswoche (23/2016).
 Vgl. Szepan, Marc: „A New Model for China's Outbound M&A“ In: The Diplomat (01.2016). Unter:
<http://thediplomat.com/2016/01/a-new-model-for-chinas-outbound-ma-deals/> (abgerufen am 27.07.2016).
- ²⁰ Vgl. Bläske, G. (2012): Auf der Jagd nach schwäbischen Mittelständlern. In: Börsen-Zeitung, 08.08.2012.
- ²¹ Vgl. Dworak, Matthias: „Jetzt schlagen die Chinesen zu – und kaufen den deutschen Mittelstand auf“. In: Focus-Online-Money (05.2016). Unter: http://www.focus.de/finanzen/news/uebernahmen-aus-fernst-jetzt-schlagen-die-chinesen-zu-und-kaufen-den-deutschen-mittelstand-auf_id_5665557.html (abgerufen am 27.07.2016).
- ²² Vgl. Emons, Dr., Oliver (2015): Übernahmen: Erfahrungen mit chinesischen Investoren in Deutschland. In: NRWInvest: Chinesische Übernahmen in Europa und Deutschland.
- ²³ Vgl. Börse-Online: „Politik sucht europäischen Retter für Kuka – Siemens nicht interessiert“. In: Börse-Online (06.2016). Unter: <http://www.boerse-online.de/nachrichten/aktien/Presse-Politik-sucht-europaeischen-Retter-fuer-Kuka-Siemens-nicht-interessiert-1001232400> (abgerufen am 27.07.2016).