

Mitbestimmungsförderung

Auswertung | Mai 2013

Inhalt

Inhaltsverzeichnis.....	2
Einleitung.....	3
Chinesische M&A in Deutschland	6
Erfahrungen mit chinesischen Investoren.....	10
Schlussfolgerungen.....	16
Anhang	19

Oliver Emons, Hans-Böckler-Stiftung, Referat Wirtschaft (Abt. Mitbestimmungsförderung)

Ausverkauf der Hidden Champions?

Wie und warum chinesische Investoren deutsche Weltmarktführer übernehmen

Auf einen Blick ...

- Investitionen durch chinesische Investoren haben deutlich an Intensität gewonnen
- Der neuste Fünfjahresplan der chinesischen Regierung lenkt Investitionen in strategische Industriezweige
- Zumeist zählen aufgekaufte Unternehmen zu den „Hidden Champions“ – den geheimen Weltmarktführern
- Die gesamtwirtschaftliche Wahrnehmung solcher Aufkäufe weicht von den Erfahrungen betrieblicher Interessenvertreter ab
- Erfahrungen zeigen, dass betriebliche Interessenvertreter erfolgreich Einfluss auf die zukünftige Zusammenarbeit mit den Investoren nehmen können

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Chinesische M&A in Deutschland	6
3	Erfahrungen mit chinesischen Investoren	10
3.1	Putzmeister Holding wird vom Sany Konzern übernommen	11
3.2	Waldrich Coburg wird von Beijing No.1 Machine Tool Plant aufgekauft	12
3.3	Dürkopp Adler wird von der SGSB Group aufgekauft	14
4	Schlussfolgerungen	16
4.1	Gesamtwirtschaftliche Schlussfolgerungen	16
4.2	Schlussfolgerungen aus Sicht von betrieblichen Interessenvertretern	17
5	Anhang	19



Erläuterungen

Mergers & Acquisitions (M&A): (M&A - Fusionen und Übernahmen) umschreibt einerseits den Vorgang bei Fusionen und Übernahmen, andererseits jedoch auch den Geschäftszweig bei Banken und Unternehmensberatern, die als dritte Partei bei der Planung, praktischen Umsetzung und Kontrolle von Unternehmenszusammenschlüssen oder Fusionen (Mergers) und Unternehmensübernahmen (Acquisitions) mitwirken.

Eine Abfrage der **M&A-Datenbank in St-Gallen** zeigt, dass chinesische M&A Transaktionen in Deutschland zugenommen haben. Diese Abfrage belegt, dass alleine im Jahr 2011 elf Transaktionen stattgefunden haben.

Der Kauf des Betonpumpenherstellers Putzmeister aus Aichtal im Januar dieses Jahres durch das chinesische Unternehmen Sany aber auch weitere länger zurückliegende Übernahmen deutscher Marken wie Goldpfeil oder Junghans, oder aber auch Unternehmensbeteiligungen wie beispielsweise an der Drogeriekette Rossmann (40%), haben in den letzten Monaten dazu geführt, dass eine Diskussion um das Thema Investitionen in Deutschland durch Chinesische Investoren entbrannt ist. Diese Diskussion wird ebenfalls innerhalb der Gewerkschaften geführt.

Fast täglich findet man in der Presse neue Artikel zu diesem Thema. Dabei reicht die Palette von absoluten Befürwortern dieser Unternehmensübernahmen bis hin zu Kritikern die gar eine gezielte Politik der Chinesischen Regierung hinter den Aufkäufen vermutet.

Jüngst hat die Bundesregierung nochmals bestätigt, dass Chinesische Investoren in Deutschland willkommen sind. Zu einem der größten Befürworter zählt Wirtschaftsminister Rösler, der erneut für Direktinvestitionen aus China warb: „Wir wollen mit dem Vorurteil aufräumen, dass diese Direktinvestitionen womöglich schädlich wären.“ (Bartsch/Kolodziejczyk 2012).

Andererseits gibt es jedoch auch Stimmen, die vor einer überzogenen Euphorie warnen. Wo chinesische Unternehmen in Europa durchaus an öffentlichen Ausschreibungen teilnehmen können, kämpfen deutsche Unternehmen, die in China investieren wollen, mit Handelsbarrieren, Produktpiraterie, mangelhaftem Zugang zu öffentlichen Aufträgen in China etc. Aktuellstes Beispiel ist das Joint Venture zwischen VW und der chinesischen FAW. FAW kopierte illegal Konstruktionspläne ohne eine Lizenz. Bis dato hatten chinesische Partner lediglich Designs der Wagen nachgeahmt (Schneider, 2012). Außerdem kann kein internationaler Autobauer in China selbstständig Fahrzeuge bauen. Vielmehr werden Konzerne dazu gezwungen mit chinesischen Partnern zusammenzugehen, die dann an dem Joint Venture die Mehrheit halten müssen. Nach einem Beitrag von Germany Trade and Invest führt der Druck chinesischer Stellen sogar im schlimmsten Fall somit dazu, dass ein „unfreiwilliger“ Technologietransfer stattfindet. Rechtliche Vorgaben und Druck auf ausländische Unternehmen durch die chinesische Regierung haben dann zum Ergebnis, dass Unternehmen Technologien offenlegen müssen und an chinesische Wirtschaftsakteure übertragen werden sollen (Germany Trade and Invest, 2011).

Somit gibt es zwei Seiten der Medaille. Einerseits kämpfen deutsche Unternehmen, die in China investieren möchten mit rechtlichen Vorgaben und der Gefahr eines unfreiwilligen Technologietransfers, andererseits haben chinesische Unternehmen in Deutschland weitestgehend



Erläuterungen

Nach Angaben der Deutschen Bundesbank investierten im Jahr 2010 chinesische Investoren insgesamt 929 Mio. EUR in Deutschland. Investoren aus dem Arabischen Golfstaaten hingegen investierten im Jahr 2011 328 Mio. EUR und indische Investoren 62 Mio. EUR. Bei allen drei Investorengruppen ist ein Anstieg der Direktinvestitionen zu beobachten (Bundesbank 2012).



Wichtig | Info

Die Volksrepublik China steht nach Russland an zweiter Stelle, wenn es um ausländische Direktinvestitionen geht (pwc, 2012).

freie Hand, wenn sie Investitionen vornehmen möchten. In einem jüngst erschienen Artikel aus dem Handelsblatt heißt es dazu, dass auf EU-Ebene schon darüber nachgedacht wird ein Überwachungsgrremium nach US-amerikanischen Beispiel zu etablieren, das ausländische Investitionsstrategien überwachen soll (Ludwig, 2012). Dabei wird argumentiert, dass es keine „Gleichbehandlung auf Augenhöhe“ gibt. Einige kritische Stimmen warnen jedoch vor einem überzogenen Protektionismus, vor einem Abschotten gegenüber Konkurrenten, der wiederum zu Abschottungen beim Gegenüber führen kann. Dabei werden häufig im Gegensatz zu Strafzöllen „nichttarifäre“ Handelshemmnisse, wie heimische Exportsubventionen, Einfuhrrestriktionen, bürokratische Hürden und Exportrestriktionen angewendet. Ein aktuelles Beispiel im Zusammenhang mit heimischen Exportsubventionen zeigt sich in der Solarbranche. Dort wurden chinesische Unternehmen anscheinend mit heimischen Subventionen maßgeblich unterstützt. Dies führte dazu, dass diese Anbieter ihre Produkte weit unter dem Herstellungspreis anbieten können. 25 Firmen aus Europa forderten nun die EU-Kommission auf Anti-Dumping-Zölle zu verhängen.

Im Rahmen dieser volkswirtschaftlichen Entwicklung ergeben sich vor allem folgende Fragen, die uns einen Überblick über die Dimension der Aufkäufe liefern können:

- **Zu welchen Übernahmen ist es in den letzten Jahren gekommen? Intensität, Art und Transaktionsvolumen?**
- **Welche Branchen waren vermehrt Ziele chinesischer Investoren? Gibt es hier einen bestimmten Fokus?**

Dennoch muss man berücksichtigen, dass hinter jeder Übernahme selbstverständlich Menschen und auch Einzelschicksale stehen. Arbeitsplätze können möglicherweise in Gefahr geraten, wenn neue Eigentümer die Herstellungskosten senken möchten. Hinter jeder Übernahme steht auch die zukünftige Zusammenarbeit zwischen den neuen Eigentümern und der Belegschaft. Wie gestaltet sich diese Zusammenarbeit?



Erläuterungen

Direktinvestitionen sind: Kapitalexporte durch Wirtschaftssubjekte eines Landes in ein anderes Land mit dem Ziel, dort Immobilien zu erwerben, Betriebsstätten oder Tochterunternehmen zu errichten, ausländische Unternehmen zu erwerben oder sich an ihnen mit einem Anteil zu beteiligen, der einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmenspolitik gewährleistet (Gabler Wirtschaftslexikon 2012).

Diese Investitionen sind seit 2000 kontinuierlich gestiegen (Deutsche Bundesbank, 2012)

2006 lagen chinesische Direktinvestitionen bei ca. 300 Mio. EUR, 2009 lagen diese bereits bei 629 Mio. EUR.

Bezogen auf die letzte Frage soll exemplarisch auf vier Fallbeispiele eingegangen werden, wobei ein besonderer Fokus auf den Erfahrungen von betrieblichen Interessenvertretern liegt.

Einen stichhaltigen und validen Überblick über diese Investitionen gibt es derzeit jedoch nicht. Es hat sich bei einer ersten Datensichtung gezeigt, dass ein Gesamtbild der Investitionsbemühungen nicht mit 100%iger Sicherheit dargestellt werden kann.

Häufig finden sich Analysen von Direktinvestitionsflüssen zwischen den einzelnen Ländern, die zwar auf der gesamtwirtschaftlicher Ebene gewisse Schlüsse zulassen, jedoch eine Analyse von Einzelunternehmen nicht ermöglichen. Dass teilweise Investitionsbemühungen von indischen und arabischen Investoren in fast derselben Höhe stattfinden wie

die durch chinesische Investoren getätigten Investitionen wird zumeist ausgeblendet.

Vielmehr scheint vor allem die Tatsache eines kommunistisch geprägten Investors die Angst zu beflügeln, dass es zu einem regelrechten Aufkauf von sogenannten „Hidden Champions“ kommen könnte. Teilweise wird sogar von einem „Ausverkauf der Hidden Champions“ gesprochen oder Artikel mit der Überschrift „China auf Einkaufstour“ betitelt. Wie sich zeigen wird ist ein Verdacht eines dahinterstehenden „Masterplans“ nicht ganz abwegig.



Erläuterungen

Going-Global-Politik: Die chinesische Regierung hat Richtlinienkataloge erlassen, um Investitionen in bestimmte Länder und Industriesektoren zu lenken. Staatliche Förderung spielt vor dem Hintergrund, dass die größte Gruppe der chinesischen Investoren Staatsunternehmen sind, eine nicht unbedeutende Rolle. Dabei ruht der zwölfte Fünfjahresplan auf sechs Säulen. Eine dieser Säulen geht auf sieben „strategisch wichtige“ Industrien ein, die nochmals in 27 Sub-Industrien untergliedert sind.



Erläuterungen

Putzmeister wird für umgerechnet 500 Mio. EUR durch Sany übernommen.
Kiekert AG wird für 542,7 Mio. EUR übernommen.
Medion wird an Lenovo für ca. 600 Mio. EUR verkauft.
Bevorzugte Branchen:
Es handelt sich um Unternehmen aus dem Maschinenbau, der Solarenergiebranche der chemischen Industrie oder um Automobilzulieferer



Wichtig | Info

Eine detailliertere Darstellung über Transaktion durch chinesische Investoren seit 1996 lässt sich dem Anhang entnehmen.



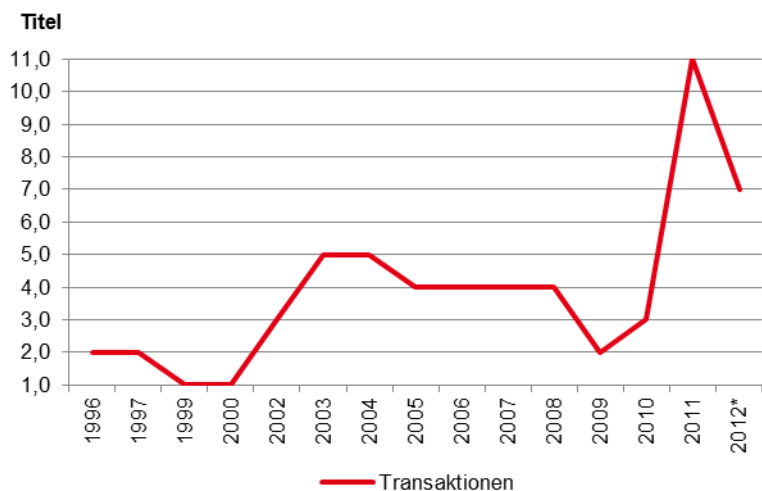
Wichtig | Info

Greenfield Investition: Neugründung eines Unternehmens
Brownfield Investition: Kauf eines etablierten Unternehmens (vgl. Fuchs/Apfelthaler (2009), S. 84)

Investitionen durch chinesische Investoren haben zugenommen. Dies belegen Daten der M&A Datenbank der Universität St. Gallen. Eine deutliche Intensivierung chinesischer Deals lässt sich nach dem Jahr 2001 erkennen, dem Beitrittsjahr Chinas zur WTO. In 2006 wurde ebenfalls von der chinesischen Regierung eine sogenannte „**Going-Global-Politik**“ verabschiedet. Die „Going-Global-Politik“ beschreibt Richtlinienkataloge, die Investitionen in gewisse Industriesektoren und Länder lenken sollen. Weiterhin lenkt die Volksrepublik durch sogenannte **Fünfjahrespläne** ihre Wirtschaftsentwicklung. Der aktuelle Fünfjahresplan gilt bis zum Jahr 2015.

Bereits 1995 wurde eine Transaktion vermerkt. In 2011 waren es bereits elf erfasste Transaktionen. In den ersten fünf Monaten dieses Jahres wurden bereits sieben Übernahmen verzeichnet. Vieles deutet darauf hin, dass sich der Trend zukünftig fortsetzen und sich möglicherweise intensivieren wird. Die folgende Abbildung veranschaulicht diesen Zusammenhang nochmals.

Abb.1: Übersicht über chinesische Investitionsvorhaben seit 1996



Quelle: M&A-Datenbank St.Gallen (2012) ergänzt durch Angaben im Ludwig (2012), Angaben in absoluten Zahlen; *2012 enthält Investitionen bis Mai.

Transaktionswerte (Kaufpreise) werden häufig nicht offengelegt. Dennoch liegt die Vermutung anhand prominenter Beispiele der letzten Monate nahe, dass die Volumina solche Aufkäufe (sog. Brownfield Investitionen) deutlich angewachsen sind. Teilweise wird sogar angenommen, dass es in absehbarer Zeit zu Milliarden-Deals kommen kann. Nicht ganz abwegig, denn der Fall des Gabelstapelherstellers Kion zeigt, dass Chinesen bereit sind sich schon mit Summen von mehr als 700 Millionen Euro bei Unternehmen zu beteiligen.

Außerdem zeigt ein Blick auf die Art der Transaktionen, dass chinesische Investoren vermehrt nach den sogenannten „**Hidden Champions**“

greifen. Hierbei handelt es sich um mittelständische Unternehmen die auf ihrem Gebiet Weltmarktführer sind. Neuste Untersuchungen belegen, dass von 32 Sparten im Maschinenbau „nur“ noch in 17 Sparten deutsche Unternehmen den Ton angeben (Wirtschaftswoche, 2012). Acht Sparten im Maschinenbau werden mittlerweile durch chinesische Unternehmen dominiert. In 23 von 32 Fachzweigen im Maschinenbau gehören chinesische Unternehmen mittlerweile zu den Top-Fünf-Exporteuren weltweit. Nach einem aktuellen Bericht der Börsen-Zeitung zählt China mittlerweile in den Bereichen der Lufttechnik, Bekleidungs- und Ledertechnik, Armaturen, Aufzüge sowie Fahrtreppen zu den global führenden Ländern (Schauber, 2012).

Weiterhin lässt sich ableiten, dass mittlerweile nicht nur Unternehmen übernommen werden, die insolvent sind, sondern auch Unternehmen in den Fokus von chinesischen Investoren geraten, die im Grunde eine gesunde Substanz aufweisen oder unverschuldet aufgrund einer Insolvenz des Mutterkonzerns in Schwierigkeiten geraten sind.

Was sind das für Investitionsobjekte? Die Fragen lassen sich dadurch beantworten, wenn man einen Blick auf die Branchenzugehörigkeit aufgekaufter Unternehmen wirft. Demnach handelt es sich zumeist um Unternehmen aus:

- dem Maschinenbau,
- der Chemie-Branche,
- der Solarenergie
- um Automobilzulieferern
- und Unternehmen aus den IT-Branchen.

Die folgende Auflistung gibt einen Überblick über die sieben strategischen Industriezweige des aktuellen Fünfjahresplans:

1. emissionsfreie Fahrzeuge
2. erneuerbare Energie
3. Hochtechnologie (High End)
4. neue IT
5. neue Materialien
6. Biotechnologie
7. Energieeinsparung

Die grundsätzliche Idee, die hinter diesen Übernahmen steckt, wird als **„Haier-Strategie“** bezeichnet. Dies bedeutet, dass Produktionsstätten in Deutschland belassen werden und dortiges Know-how durch den Aufbau weiterer Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten gefördert wird. Dieses Umdenken der chinesischen Investoren beruht auf der Erkenntnis, dass aufgrund des inländischen und internationalen Wettbewerbs chinesische Firmen mehr als eine gute und günstige Kostenstruktur brauchen. Die Idee heißt weg von der technologischen Abhängigkeit von ausländischen Auftragsherstellern und hin zur Technologieführerschaft. Dies lässt sich mit dem Satz **„If you can't beat them, join them“** (Wenn du sie nicht besiegen kannst, schließe dich mit ihnen zusammen) zusammenfassen.

Ein wesentlicher Grund für Übernahmen sind ebenfalls die enormen Devisenreserven der chinesischen Regierung. Es wird geschätzt, dass diese Reserven bei über 3 Billionen USD liegen. Diese wirken als ein Treiber für Investitionen und werden weiterhin durch den geringen Wechselkurs des Euros beflügelt. Ein weiterer wichtiger Grund ist der Zugang zum deutschen Markt und zu dortigen Vertriebsnetzwerken. Außerdem werden zukünftig vermehrt deutsche Unternehmen zum Kauf angeboten werden, da diese von der Nachfolgeproblematik betroffen sein könnten (Miller, 2011, S. 16-17). Dies ist vor allem eine deutliche Folge des demografischen Wandels. Vielfach bieten chinesische Investoren ebenfalls den Zugang zum Wachstumsmarkt China.

Abb. 2: Unternehmensübernahmen durch chinesische Investoren 2012

Januar	Februar	März	April
Putzmeister	Saunalux	Kiekert Drossbach Preh	Schwing Wumag Texroll

Quelle: Ludwig (2012)

Weitere Gründe die für Deutschland als Empfängerland für Chinesische Direktinvestitionen sprechen, sind (Sohm, S. et. al, 2009) :

- ein hoher technologischer Stand
- die Rechtssicherheit
- die Qualität der Arbeitskräfte
- eine große Marktkraft
- eine zentrale Lage in der EU
- ein Respektvolles und gutes Deutschlandbild – Made in Germany - Label
- Währungsrisiken diversifizieren.

Außerdem wird das deutsche Ausbildungssystem geschätzt dass selbst von Barak Obama als ein wesentlicher Erfolgsfaktor der deutschen Wirtschaft gesehen wird (Fahrion, G./Muscat, 2012).

Ein wesentlicher Beweggrund für Verkäufer besteht u.a. in dem Zugang zu neuem Kapital. Die Kredithürden bei den Banken werden teilweise als sehr hoch eingeschätzt. Dies führt möglicherweise dazu, dass alternative Finanzierungsmöglichkeiten gesucht werden. Diese bieten dann (ausländische) Investoren, die sich dann einkaufen und teilweise „zunächst“ nur Minderheitsanteile halten.

Als wesentliche Gründe führt Schauber (2012) in einem kürzlich erschienen Artikel in der Börsen Zeitung an, dass einerseits Know-how und andererseits Vertriebswege in Deutschland durch Aufkäufe in ausgewählten Industriezweigen gesichert werden sollen.



Erläuterungen

Viele Transaktionen laufen über Hongkong, die Britisch Virgin Islands und die Cayman Islands. Grund dafür sind die dort verwalteten Fonds, welche wiederum an Unternehmen in aller Welt beteiligt sind.

Wie schon angedeutet wurde, ist eine statistische Erfassung sämtlicher Transaktionen schwer. Einerseits werden diese kaum offen kommuniziert und andererseits laufen viele Transaktionen über Hongkong, die Britisch Virgin Islands und die Cayman Islands. Hier wird vor allem in die dort verwalteten Fonds eingezahlt, welche wiederum an Unternehmen in den USA und Europa beteiligt sind. Dadurch wird eine vollständige Erfassung zusätzlich erschwert.

In einer Studie von EnterGermany (Tirpitz/Groll/Ghane, 2011) wurde versucht herauszufiltern, wie viele Unternehmen in Deutschland (nach Bundesländern untergliedert) tatsächlich aktiv sind. Auffällig ist vor allem, dass Nordrhein-Westfalen und Hessen deutlich bevorzugt werden. Zu beachten ist dabei, dass diese folgende Tabelle sämtliche in Deutschland befindliche chinesischen Unternehmen beinhaltet, also auch Neugründungen.

Tab. 1: Chinesische Unternehmen in Deutschland

Bundesland	Anzahl der Unternehmen
Nordrhein-Westfalen	660-680
Hessen	ca. 400
Niedersachsen	2
Hamburg	ca. 400
Schleswig-Holstein	40-50
Mecklenburg-Vorpommern	k.A.
Berlin	ca. 230
Brandenburg	5
Sachsen	k.A.
Sachsen-Anhalt	2
Thüringen	3
Bayern	ca.120
Baden-Württemberg	ca.30
Saarland	ca.10
Rheinland-Pfalz	k.A.
Bremen	>50
Total	>1950

Quelle: beruht auf einer Erfassung von Tirpitz/Groll/Ghane (2011, S. 28), die Daten mehrere Quellen zusammengefasst haben

Dabei gilt es zu beachten, dass eine vollständige Erfassung dadurch erschwert wird, da nicht alle chinesischen Unternehmen im Handelsregister eingetragen sind und eine einheitliche Definition von „chinesischen Unternehmen“ bislang nicht existiert. Gründe für eine Nicht-Publizität der Firmenübernahme kann beispielsweise darin begründet sein, dass schlechte Publicity befürchtet wird (Tirpitz/Groll/Ghane, 2011, S.27-28).

3 | Erfahrungen mit chinesischen Investoren

Anknüpfend an die beiden im zweiten Kapitel dargestellten Tabellen zu Investitionen sollen in den folgenden Ausführungen insbesondere auf die folgenden ausgewählten Übernahmen eingegangen werden.

- Putzmeister (2012)
- Waldrich Coburg (2005)
- Dürkopp Adler (2004)

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über Umsatz, Mitarbeiter und Branchenzugehörigkeit zu den zu untersuchenden Unternehmen.

Tab. 2: Untersuchte Unternehmen

	Umsatz/Mio. EUR	Mitarbeiter	Branche
Putzmeister Holding	544,5 (2010) 575 (2011)	3.204 (2010)	Baumaschinen/Maschinenbau
Waldrich Coburg GmbH	75 (2006)	570 (2006)	Großwerkzeugmaschinen
Dürkopp Adler AG Bielefeld	89,5	1.232	Industrienähmaschinen

Quelle: Elektronischer Bundesanzeiger (2012)

Diesbezüglich wird deutlich, dass diese Fallbeispiele den bereits genannten Branchen zugeordnet und auf ihrem Gebiet als „Hidden Champions“ bezeichnet werden können.

Um eine gewisse Übersichtlichkeit zu gewährleisten sollen diese Beispiele hinsichtlich folgender Charakteristika untersucht werden:

- a. Wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens vor der Übernahme
- b. Gründe für den Ablauf der Übernahme
- c. Erfahrungen der betrieblichen Interessenvertreter

3.1 Putzmeister Holding wird vom Sany Konzern übernommen

Wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens vor der Übernahme

Im Januar dieses Jahres wurde die Putzmeister Holding an den chinesischen Sany-Konzern verkauft. Im Stammwerk im schwäbischen Aichtal arbeiten ca. 800 und im hessischen Gründau ca. 400 Mitarbeiter. Das Unternehmen stellt Betonpumpen her, die unter anderem während der Fukushimakatastrophe zum Kühlen des havarierten Atomkraftwerks zum Einsatz kamen. Der Umsatz der Putzmeister Holding betrug zuletzt ca. 575 Millionen Euro. Die Sany Group hält 90% an dem Unternehmen, die restlichen 10% werden von der CITIC-Group (China International Trust and Investment Corporation) gehalten. Die CITIC-Group ist ein staatseigenes Finanz- und Investmentunternehmen der Volksrepublik China.

Im Gegensatz zu Putzmeister erscheint der Sany-Konzern als Gigant. 70.000 Mitarbeiter in 150 Ländern sind in den Bau und Verkauf von Betonpumpen involviert. Der Umsatz des Unternehmens beträgt fünf Milliarden Euro. Der Eigentümer Liang Wengen ist der reichste Privatmann Chinas und wird in das Zentralkomitee der chinesischen Regierung aufsteigen (Gesa von Leesen, 2012, S. 38-40).

Gründe für den Deal und Ablauf der Übernahme

Es gibt zwei wesentliche Gründe für den Deal. Einerseits versucht der Sany-Konzern, Mithilfe des Deutschen Labels seine Produkte besser zu vermarkten, andererseits hatte sich die wirtschaftliche Situation und die global wirtschaftliche Perspektive von Putzmeister verschlechtert.

Den Produkten des chinesischen Sany-Konzerns haftet das Image von Billigprodukten an. Es erhofft sich durch den Aufkauf und der Nutzung der Marke Putzmeister einen höheren Absatz. Mit Putzmeister wird „Made in Germany“ in Zusammenhang gebracht und somit Qualität und Zuverlässigkeit. Das Unternehmen Sany baut fast identische Pumpen, konnte diese jedoch außerhalb Chinas und Afrikas nicht gut verkaufen.

Ende der 90er Jahre beherrschten die Unternehmen Putzmeister und Schwing (direkter deutscher Konkurrent) zwei Drittel des Betonpumpenmarktes in China. Bis zum Jahr 2004 jedoch fiel der Anteil der beiden Unternehmen auf unter fünf Prozent. In einem Artikel aus dem Harvard Business Manager heißt es dazu, dass ein Unternehmen, das die Marktführerschaft auf dem wichtigsten Markt der Welt verliert, auf Dauer auch die Weltmarktführerschaft verlieren wird. Mittlerweile wird 60% des weltweiten Betons in China verbraucht (Harvard Business Manager, 2012). Somit weist China immense Absatzchancen auf, die Putzmeister anscheinend nicht zu nutzen wusste.

Erfahrungen der betrieblichen Interessenvertreter

Die Angst unter den Beschäftigten war groß. Nach Bekanntwerden des Deals gab es ausgedehnte Belegschaftsproteste. Die IG Metall konnte jedoch im April dieses Jahres einen Tarifvertrag zur Beschäftigungs- und Standortsicherung bis zum Jahr 2020 aushandeln. Demnach darf niemand entlassen werden, wenn Produkte von Putzmeister zu Sany hin verlagert werden. Sollte es zu einer Wirtschaftskrise kommen, die zu Personalabbau führen könnte, müssten vor einer Entlassung erst andere Maßnahmen greifen (Bspw. Kurzarbeit, Fortbildungsangebote, Arbeitszeitverkürzungen etc.). Außerdem wurde im Zusammenhang mit der Ausbildung im Betrieb vereinbart, dass Auszubildende im Regelfall übernommen werden, die Ausbildungsquote angehoben wird (von 4,5% auf 5%) und die Leiharbeiterquote auf sieben Prozent eingefroren werden. Leiharbeiter erhalten das gleiche Grundgehalt (wie Festangestellte) und werden dann zunächst befristet eingestellt.

Weiterhin wurde in diesem Zusammenhang eine Verteilung des weltweiten Baumaschinenmarktes ausgehandelt. Putzmeister werde demnach generell zuständig für Betonpumpen auf sämtlichen Märkten außerhalb Chinas sein und die Montage und Produktion von Betonpumpen verbleibe in Deutschland. Im selben Zeitraum kam es in der Putzmeisterniederlassung in China zu Protesten. Die Angst ging um, dass das dortige Werk geschlossen werden könnte. Dies geschah letztendlich jedoch nicht. (Gesa von Leesen, 2012, S. 38-40).

Die Gefühle im Zusammenhang mit der Übernahme sind gemischt. IG Metall Bevollmächtigter Bender, der die Putzmeister-Belegschaft in dieser schwierigen Situation unterstützt, gibt dazu an: Mit Sany sind wir wahrscheinlich besser dran, als mit irgendeinem Hedgefonds. Skeptisch bleibe er trotzdem. Außerdem fügt er hinzu: „Die Chinesen haben einen Heidenrespekt vor uns, vor unserer Technologie, vor unserem Organisationstalent.“ (Gesa von Leesen, 2012, S. 40).

3.2 Waldrich Coburg wird von Beijing No.1 Machine Tool Plant aufgekauft

Wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens vor der Übernahme

Das fränkische Unternehmen wurde seinerseits vom US-amerikanischen Großfräsmaschinenhersteller Ingesoll International übernommen. Die Muttergesellschaft aus Rockford wies jedoch ein ähnliches Produktsortiment auf, wie der fränkische Werkzeugmaschinenhersteller. Dies führte dazu, dass die Entwicklung von Waldrich Coburg stark eingeschränkt wurde. Ingesoll meldete im Jahr 2003 Insolvenz an. Waldrich Coburg geriet unverschuldet in den Strudel der Insolvenz und wurde anschließend an die Maschinenfabrik Herkules in

Siegen verkauft. Nach einem Jahr erfolgte wiederum ein Weiterverkauf an die chinesische Beijing No. 1 Machine Tool Plant.

Beijing No. 1 Machine Tool ist im Besitz der Beijing Jingcheng Mechanical & Electrical Holding Corp., Ltd. Diese befindet sich wiederum im Besitz der Peking Stadtregierung. Der Umsatz des Unternehmens belief sich im Jahr 2007 auf 100 Millionen Euro (Sohm, S. et. al, 2009, S. 42-45).

Gründe für den Deal und Ablauf der Übernahme

Kontakte gab es schon vor der Übernahme zwischen dem fränkischen Unternehmen und dem chinesischen Staatsunternehmen. Anfangs handelte es sich um eine eher lose Kooperation. Später interessierten sich die Chinesen im Wesentlichen für einen Technologietransfer. Im Mittelpunkt standen auch anfangs gemeinsame Mitarbeiterschulungen und ein Erfahrungsaustausch des Managements. Beijing No. 1 entschied sich jedoch dafür durch den Zukauf eines Tochterunternehmens einerseits die technologische Führerschaft zu erlangen und andererseits Zugang zum Weltmarkt zu bekommen. Dies gelang, weil die damalige Muttergesellschaft der Maschinenbauer Herkules Siegen Waldrich Coburg zum Verkauf anbot. Am 24.10.2005 erfolgt die Übernahme. Seit der Übernahme entwickelte sich der Umsatz positiv. 2006 lag dieser bei 75 Millionen Euro (Vorjahr: 63 Millionen Euro). 2005 waren 500 Mitarbeiter und 2007 bereits 700 Mitarbeiter beschäftigt. Ein weiterer Grund für Beijing No. 1 bestand darin, dass der eigentliche Wert des Unternehmens nicht in den Anlagen und Patenten bestand. Vielmehr stellte das technische und organisatorische Wissen der hochqualifizierten Mitarbeiter für die chinesischen Investoren einen unschätzbaren Wert dar (Sohm, S. et. al, 2009, S. 42-45).

Erfahrungen der betrieblichen Interessenvertreter

Die damalige Muttergesellschaft Herkules wollte nach der Übernahme zunächst schlechtere Arbeitsbedingungen einführen. Die Erwartungen der Belegschaft waren somit vor der Übernahme durch den chinesischen Investor nicht sehr hoch. Nach der Übernahme durch Beijing No.1 sprach der chinesische Direktor Zhicheng Cui zu der Belegschaft und verkündete, dass eine deutsche Eiche nicht verpflanzt werden sollte und somit das Fortbestehen des Standorts Coburg garantiert würde. Dieser Ankündigung folgten Taten. Die erwirtschafteten Gewinne des Unternehmens verblieben in dem Unternehmen. Banken wurden überzeugt und boten Waldrich Coburg sehr günstige Konditionen zur Abwicklung des Kundengeschäfts an. Die Geschäftsführung des fränkischen Unternehmens wurde nach der Übernahme intensiv in die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie einbezogen (Sohm, S. et. al, 2009, S. 42-45).

Das Vertrauen der Belegschaft wurde durch mehrere Maßnahmen unterstützt. Dazu zählten die Modernisierung des Firmengebäudes, eine neue Montagehalle und ein Beschäftigtenaufbau. Gehaltsstruktur, Ar-

beitszeit, Fortbildungsmöglichkeiten und die Karrierechancen der Belegschaft blieben fast unverändert. Außerdem wurden am Standort in Coburg nur wenige chinesische Kollegen eingesetzt. Der neue chinesische Geschäftsführer ist weiterhin ständig in Kontakt mit der Zentrale in China und betont, dass nicht nur einseitig die chinesischen Interessen vertreten werden. Er betrachtet sich eher als Berichterstatter. Techniker aus Coburg fliegen regelmäßig nach China, um sich mit den Kollegen in der Zentrale auszutauschen (Sohm, S. et. al, 2009, S. 42-45).

3.3 Dürkopp Adler wird von der SGSB Group aufgekauft

Wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens vor der Übernahme

Die Dürkopp Adler AG aus Bielefeld zählt zu den Traditionsfirmen in Deutschland. In der Firmengeschichte musste das Unternehmen Höhen wie auch Tiefen durchstehen. Nach 1989 expandierte die Dürkopp Adler AG und kaufte Unternehmen in Tschechien und Hösbach. Dem Unternehmen gelang es ein Servicenetz mit weltweit 200 Partnern zu etablieren. 80 Prozent des Umsatzes wurde im Ausland getätigt. Mit dem anschließenden weltweiten Konjunktureinbruch brachen Umsatz und Gewinn jedoch ein. Die Konzernmutter FAG Kugelfischer AG wurde durch die INA-Holding Schaeffler KG übernommen und die Dürkopp Adler sollte im Zuge der Restrukturierung des Konzerns verkauft werden (Sohm, S. et. al, 2009, S. 18).

Gründe für den Deal und Ablauf der Übernahme

2004 wurde das Unternehmen schließlich an der SGSB Group verkauft. Die SGSB Group erlitt 2005 einen Umsatzeinbruch von ca. 26 Millionen Euro. Der Umsatz lag 2005 bei 141 Millionen Euro. Ein Grund für die Übernahme ist einerseits die zunehmende private chinesische Konkurrenz und der zunehmende Druck durch ausländische Wettbewerber. Die SGSB Group erhoffte sich durch die Übernahme des Nähmaschinenherstellers aus Bielefeld sowie die Nutzung des Know-hows der Deutschen, die Markstellung in China wiederzuerlangen. Außerdem sollte das zugekaufte Vertriebsnetz genutzt werden, um neue Märkte zu erschließen (Sohm, S. et. al, 2009, S. 18-19).

Erfahrungen der betrieblichen Interessenvertreter

Im Zuge der Übernahme und der damaligen schlechten wirtschaftlichen Situation verließen viele Mitarbeiter das Unternehmen. Nach der Übernahme wurden jedoch keine betriebsbedingten Entlassungen vorgenommen. Die Tarifverträge blieben unangetastet. Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat mit zwei Arbeitnehmervertretern blieb ebenfalls erhalten. Ebenfalls wurden keine Maschinen abgebaut und nach China transferiert. Der Präsident der SGSB Group, Min Zhang, betonte in einer im

November 2005 abgehaltenen Betriebsversammlung, dass die Marke Dürkopp Adler operativ selbstständig bleiben sollte. Im Rahmen der Kooperation zwischen der SGSB und der Dürkopp Adler wurde ein Produktions-Joint-Venture in China gegründet, das einfache und speziell für den chinesischen Markt gefertigte Produkte entwickelt. Dürkopp Adler schickt dafür Ingenieure aus Bielefeld nach Shanghai. Dabei traten interkulturelle Probleme auf. Gründe dafür liegen in der unterschiedlichen Arbeitseinstellung, unterschiedlichen Zeitauffassung und den unterschiedlichen Kommunikationswegen zwischen den deutschen und chinesischen Kollegen.

Mitarbeiter, die das Unternehmen im Zuge der schwierigen wirtschaftlichen Situation vor der Übernahme verlassen hatten, kehrten jedoch zurück. Die Mitarbeiterzahl konnte somit leicht gesteigert werden. Die Gewerkschaft berichtet, dass alle Zusagen der neuen Eigentümer eingehalten wurden. Der Umsatz des Unternehmens konnte ebenfalls gesteigert werden und stieg im Jahr 2005 von 128 Millionen auf 151,3 Millionen im Jahr 2007 (Sohm, S. et. al, 2009, S. 26).

Einerseits zeigt sich, dass Aufkäufe von chinesischen Investoren massiv stattfinden und dass Hidden Champions ein spezielles Ziel von Investitionen sind. Anscheinend gibt es einen „Masterplan“ der chinesischen Regierung, der hinter diesen Aufkäufen steckt. Auf Unternehmensebene der direkt betroffenen Menschen sieht die Situation jedoch deutlich anders aus. Bei in die Insolvenz geratenen Unternehmen überwiegt zunächst die Freude, dass das Unternehmen und somit Arbeitsplätze vorerst gesichert werden konnten.

4.1 Gesamtwirtschaftliche Schlussfolgerungen

In einem Artikel aus dem Harvard Business Manager heißt es dazu treffend, dass ein Unternehmen, das die Marktführerschaft auf dem wichtigsten Markt der Welt verliert auf Dauer auch die Weltmarktführerschaft einbüßen wird. Mittlerweile werden 60% des weltweiten Betons in China verbraucht (Harvard Business Manager, 2012). Dies führte dazu, dass bspw. das Unternehmen Putzmeister deutliche Umsatzeinbußen hinnehmen musste.

Wirft man einen Blick auf die derzeitige Situation im Zusammenhang mit OPEL zeigt sich ebenfalls, dass ein Unternehmen, das „nicht“ auf dem größten Weltmarkt aktiv ist deutliche Probleme bekommen kann, wenn der hiesige heimische Absatzmarkt zu stagnieren droht.

Gesetzlich verhindern kann man solche Aufkäufe derzeit ebenfalls nicht und die Frage steht im Raum, ob das gesetzliche Einschränken solcher Investitionen nicht eine neue Welle von protektionistischen Maßnahmen hervorrufen würde. Der „Konsum-Hunger“ von 1,3 Milliarden Chinesen, ein schnelles Wirtschaftswachstum und hohe Investitionen in die Infrastruktur, führen dazu, dass dortige Unternehmen Investitionen in anderen Ländern vornehmen können. Außerdem kommen als weitere Gründe für Übernahmen einerseits die zunehmende private chinesische Konkurrenz auf dem eigenen Markt und der andererseits der zunehmende Druck durch ausländische Wettbewerber hinzu. Mit einer Technologieführerschaft versuchen chinesische Unternehmen sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten zu verschaffen.

Im Maschinenbau zeigt sich beispielsweise, dass deutsche Unternehmen in einzelnen Segmenten „noch“ einen gewissen Vorsprung aufweisen, der jedoch zu schrumpfen droht (Schauber, 2012). Die Frage stellt sich hier welche zukünftige Strategie verfolgt werden kann um gegen eine Verlust der Marktführerschaft anzukämpfen? Schauber (2012) spricht von zwei Alternativen: Entweder voll auf die Qualitätsführerschaft setzen und in Bereichen, wo sich dieses Ziel nicht mehr erreichen lässt versuchen die Kostenführerschaft oder den besten Service zu erreichen.



Wichtig | Info

Zu den Maschinenbaubranchen in denen Deutschland ggü. chinesischen Konkurrenten noch einen Vorsprung aufweist zählen vor allem: Werkzeugmaschinen, Präzisionswerkzeuge, Flüssigkeitspumpen, Vakuumtechnik, Landmaschinen, Nahrungsmittel- und Verpackungsmaschinen und Druck- und Papiertechnik (Schauber, 2012).



Wichtig | Info

Qualitätsführerschaft: mit der Qualität seiner Produkte setzt sich ein Unternehmen von seinen Konkurrenten ab.
Kostenführerschaft: durch geringe Kosten versucht ein Unternehmen eine bessere Wettbewerbsposition zu erreichen

4.2 Schlussfolgerungen aus Sicht von betrieblichen Interessenvertretern

Das Beispiel Putzmeister zeigt, dass Gewerkschaften durchaus einen Einfluss auf die Entwicklung nehmen können. In diesem Fall mit Protesten. Durch das publik machen des Deals und des vorgeschalteten Ablaufs konnte man letztendlich eine Standort- und Beschäftigungssicherung erreichen und weitere Forderungen durchsetzen.

Weiterhin überwiegen nach einem anfänglichen Misstrauen die teilweise positiven Erfahrungen mit den neuen Eigentümern. In den drei angeführten Beispielen konnte gezeigt werden, dass Umsätze und Auftragsgänge gesteigert werden konnten. Teilweise wurde die Beschäftigungssituation deutlich verbessert. In sämtlichen Beispielen wurden kaum Änderungen im Tagesgeschäft vorgenommen. Vielmehr wurde die Kooperation zwischen deutschen und chinesischen Beschäftigten intensiviert. Know-how fließt anscheinend nicht „direkt“ ab, vielmehr wird das deutsche Erfahrungswissen geschätzt und zunehmend geteilt. In einem kürzlich erschienen Artikel in der Mitbestimmung wurde der IG Metall Bevollmächtigte Bender im Zusammenhang mit der Putzmeister Übernahme wie folgt zitiert: „Mit Sany sind wir wahrscheinlich besser dran als mit irgendeinem Hedgefonds. Skeptisch bleibe ich trotzdem. Wenn die Chinesen wollen, können die unseren gesamten Maschinenbau kaufen.“ (Gesa von Leesen, S. 41).

Weiterhin zeigen die Erfahrungen, dass Unternehmen nicht einfach in ein anderes Land wie China „verpflanzt“ werden können. Die Unternehmenskultur, das Verfahren und die Mitarbeiter machen den eigentlichen Erfolg aus (Gehard Bläske, 2012). Dazu passt das bereits erwähnte Zitat im Zusammenhang mit der Waldrich Coburg Übernahme, dass eine deutsche Eiche nicht verpflanzt werden sollte.

Im Maschinenbau zeigt sich außerdem, dass deutsche Unternehmen in einzelnen Segmenten „noch“ einen gewissen Vorsprung aufweisen, der jedoch zu schrumpfen droht (Schauber, 2012).

In jedem Fall gibt es gewisse Fragen die sich Interessenvertreter stellen sollten, die sich mit chinesischen Investoren konfrontiert sehen:

- Lassen sich Unterschiede in der Unternehmenskultur überbrücken bzw. lösen?
- soll ein Know-how Transfer stattfinden?

in möglichen wirtschaftlich schwierigen Zeiten sollten außerdem folgende Fragen berücksichtigt werden:

- Wie verhält sich ein chinesischer Investor in Krisenzeiten?
- Wie managt ein chinesischer Investor schwierige Situationen?
- Wie gut versteht und vor allem akzeptiert ein chinesischer Investor die deutsche Mitbestimmung?

- Welche Freiheitsgrade hat ein solcher Investor überhaupt in einem sozialistischen Wirtschafts- und Staatssystem?

Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die hier vorgestellten Erfahrungen nur einen Teilaspekt abbilden können und sicherlich einige Zeit noch verstreichen wird, bis deutlich mehr Erfahrungen mit chinesischen Investoren vorliegen werden. Bis dato sollten betriebliche Interessenvertreter nach dem Bekannt werden eines Deals versuchen, ein gewisses Maß (wenn noch nicht vorhanden) an Transparenz zu erreichen und Informationen zeitnah einzufordern.

Abb. 3: Chinesische - M&A in Deutschland zwischen 1996 und 2012

Jahr	Erworbener Anteil	Akquisitionsziel	Branche	Chinesische Käufer	Transaktionswert
1996	k.A.	Norddeutsche Bleistiftfabrik GmbH	Retail	China First Pencil Co. Ltd.	nicht offengelegt
1996	k.A.	Norddeutsche Bleistiftfabrik GmbH	Retail	Silico Shanghai International Trust & Investment Corp.	nicht offengelegt
1997	49,00%	Beijing Theis Pharmaverpackungs GmbH	Chemie/Pharma	Chemical Industry Press of China	nicht offengelegt
1997	50,00%	China Harbour Engineering & Co. GmbH	Bau	China Harbour Engineering Company	nicht offengelegt
1999	k.A.	Ritmüller	Instrumente	Pearl River Piano Group	< 5Mio. USD
2001	50,00%	Böwe Garment Care Systems GmbH	Maschinenbau	Sailstar Shanghai	nicht offengelegt
2002	k.A.	MEDISANA AG	Pharma	Techtronic Industries Co., Ltd.	< 5Mio. USD
2002	40,00%	Rossmann GmbH	Drogerie	Hutchison Whampoa	97 Mio. USD
2002	100,00%	Schneider Electronics AG	Elektronik	TCL	8 Mio. USD
2003	100,00%	Comtesse Accessoires GmbH	Retail	EganaGoldpfeil Limited	nicht offengelegt
2003	k.A.	Fairchild Dornier Aeroindustries GmbH	Luft-/Raumfahrt	D'Long Strategic Investment Co., Ltd.	nicht offengelegt
2003	100,00%	Lutz Maschinen und Anlagenbau	Maschinenbau	ZQ Tools	nicht offengelegt
2003	100,00%	NIguRa Optik GmbH	Retail	Moulin Global Eyecare Holdings Limited	nicht offengelegt
2003	100,00%	Weiz Industrieprodukte GmbH	Maschinenbau	Huapeng Trading GmbH	< 5Mio. USD
2004	94,90%	Dürkopp Adler AG	Nähmaschinen	ShangGong Europe Holding, (SGSB Group Co., Ltd.)	40 Mio. USD
2004	Mehrheitsanteil	F.Zimmermann GmbH	Werkzeugmaschinen	Delian Machine Tool Group	< 5 Mio. USD
2004	31,00%	Heinkel AG	Maschinenbau	Beijing Tianli Cryogenic Process Equipment Co., Ltd.	nicht offengelegt
2004	100,00%	Schiess AG	Werkzeugmaschinen	Shenyang Machine Tool Co.	< 5 Mio. USD
2004	100,00%	Wohlenberg Werkzeugmaschinen GmbH	Werkzeugmaschinen	Shanghai Electric Corporation	nicht offengelegt
2005	100,00%	Grosche Jac Webereimaschinen GmbH	Maschinenbau	Qingdao Hisun Garment Group	5 Mio. USD
2005	50,00%	Hoechst AG	Chemie/Pharma	Suntar Membrane Technology	nicht offengelegt
2005	100,00%	Kelch GmbH & Co. KG	Werkzeugmaschinen	Harbin Measuring & Cutting Tool Group	12 Mio. USD
2005	100,00%	Waldrich Coburg GmbH Co. KG	Werkzeugmaschinen	Beijing No. 1 Machine Tool Plant	< 5 Mio. USD
2006	60,00%	ABA z&b Schleifmaschinen GmbH	Werkzeugmaschinen	Hangzhou Machine Tool Group Co., Ltd.	8 Mio. USD
2006	100,00%	Liegeld GmbH & Co. KG	Textil	WLC Corporation Ltd.	nicht offengelegt
2006	74,00%	Reise-TV GmbH & Co. KG	Medien	Television Voyages Ltd.	nicht offengelegt

2006	100,00%	UES Unit Equipment Services AG	Logistik	Grand View Development Ltd.	nicht offengelegt
2007	100,00%	Fürmotec GmbH	Automobilzulieferer	Fuyao Glass Industry	-
2007	100,00%	HPTec GmbH	Werkzeugmaschinen	China Minmetals Corporation	20 Mio. USD
2007	100,00%	NOI Nordhausen	Erneuerbare Energien	SINOI GmbH (CNBM Group)	-
2007	100,00%	Parchim International Airport	Flughafen/Logistik	LinkGlobal Logistics Co. Ltd.	42 Mio. USD
2008	100,00%	KSL-Kuttler Automaten Systems GmbH	Maschinenbau	Suntech Power GmbH & Co. KG	nicht offengelegt
2008	100,00%	Miles Fashion GmbH	Textil	Li & Funk Limited	82 Mio. USD
2008	70,00%	VENSYS Energy AG	Erneuerbare Energien	Goldwind Windenergy GmbH	nicht offengelegt
2008	25,00%	WMH Herion Antriebstechnik GmbH	Automobilzulieferer	Tianshui Spark Machine Tool	nicht offengelegt
2009	100,00%	DyStar Textilfarben GmbH	Textil/Chemie	Kiri Industries and Chemicals Ltd. / Zhejiang Longsheng Group	74 Mio. USD
2009	100,00%	Odersun GmbH	Hochtechnologie/Solar	Advanced Technology & Materials Co. Ltd.	20 Mio. USD
2010	60,00%	ELAC Electroacoustic GmbH	Elektrotechnik	Global Legends Holdings Co. Ltd.	nicht offengelegt
2010	50,00%	EMAG Holding GmbH	Maschinenbau	Jiangsu Junshen Industry Stock Co., Ltd.	nicht offengelegt
2010	k.A.	Telefónica Germany GmbH & Co. KG	Dienstleistungen	Huwei Technologies Co., Ltd.	nicht offengelegt
2011	k.A.	Künkel & Wagner Prozesstechnologie GmbH	Maschinen-Aggregate	Vantage Choice Ltd. und KW Industry Ltd.	nicht offengelegt
2011	54,60%	Celesio AG	Cemie/Pharma	Shanghai Pharmaceuticals Company Limited	nicht offengelegt
2011	18,80%	Hiltex Hirschfelder Leinen und Textilien GmbH	Textil	D'Long International Group	nicht offengelegt
2011	74,90%	Preh GmbH	Automobilzulieferer	Joyson Investment Holding Co., Ltd.	nicht offengelegt
2011	50,00%	Ineos AG	Chemie/Pharma	PetroChina International Company Limited	nicht offengelegt
2011	100,00%	SaarGummi AG	Chemie/Pharma	CQLT Chongqing Light Industry & Textile	nicht offengelegt
2011	k.A.	Medion AG	Computerindustrie/Telekommunikation	Lenovo	nicht offengelegt
2011	k.A.	Sunways AG	Anlagenbau/Stahl/Umwelttechnik	LDK Solar GmbH	nicht offengelegt
2011	100,00%	United Power Technology AG	Elektrotechnik/Medizintechnik	Orchid Asia	nicht offengelegt
2011	100,00%	KSM Casting Gruppe AG	Anlagenbau/Stahl/Umwelttechnik	CITIC Dicastal Wheel Manufacturing Co. Ltd.	nicht offengelegt
2011	k.A.	Seliner Holding GmbH	Automobilbau	Ningbo Huaxiang Electronic Co. ASM Pacific Technology Ltd.	nicht offengelegt
2011	100,00%	Siemens Electronics Assembly Systems	Elektrotechnik	New Land Group	10 Mio. USD
k.A.	10,00%	Jauch Optics	k.A.	Bonso Electronics, Inc.	< 5 Mio. USD
k.A.	k.A.	Korona GmbH & Co. KG	Elektrotechnik	Shenyang Hevy Industry	nicht offengelegt
k.A.	k.A.	Wirth Tunnelbohrmaschinen	Maschinenbau	Hanergy Holding Group Ltd. (Beijing)	nicht offengelegt
2012	k.A.	Solibro GmbH	Photovoltaik /Dünnschichtsolarmodule	Sany Heavy Industry Co. Ltd	500 Mio. EUR
2012	100,00%	Putzmeister AG	Bau-/Baustoffindustrie	LDK Solar GmbH	nicht offengelegt
2012	33,30%	Sunways AG	Anlagenbau/Stahl/Umwelttechnik	Dalian Sunlight Machinery Co., Ltd.	nicht offengelegt
2012	100,00%	Drossbach GmbH & Co. KG	Anlagenbau/Stahl/Umwelttechnik	Hytera Communications Corp Ltd	nicht offengelegt
2012	100,00%	Rhode & Schwarz Professional Mobile Radio GmbH	Elektrotechnik/Medizintechnik	LDK Solar GmbH	nicht offengelegt
2012	70,88%	Sunways AG	Anlagenbau/Stahl/Umwelttechnik	LDK Solar GmbH	nicht offengelegt

Quelle: bekannte Fälle angelehnt an Staphan Miller (2011, S. 20/21) ergänzt durch eigene Abfrage der M&A Database (für den deutschsprachigen Raum) in St. Gallen (2012)

Abb. 4: Gründe für den Kauf durch chinesische Investoren und Gründe für den Verkauf an chinesische Investoren

Warum sind deutsche Unternehmen attraktiv?	Wieso werden deutsche Unternehmen an Chinesen verkauft?
<ul style="list-style-type: none"> • ein hoher technologischer Stand • die Rechtssicherheit • die Qualität der Arbeitskräfte/Ausbildungssystem • eine große Marktkraft • Marktzugang • Eine zentrale Lage in der EU • Prestige: Ein respektvolles und gutes Deutschlandbild - Made in Germany - Label • Währungsrisiken diversifizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Häufig bietet Investor den Zugang zum chinesischen Markt • Alternative zu Finanzinvestoren • Bisher sind aufgekaufte Unternehmen weitestgehend operativ selbstständig nach Übernahme • Unternehmen werden zukünftig womöglich vermehrt zum Kauf angeboten → Grund: Nachfolgeproblematik

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Literaturübersicht

Bartsch, B.; Kolodziejczyk, M. (2012): Hoffen auf chinesische Investoren, Rösler will Kapital aus China anlocken., Frankfurter Rundschau vom 19.06.2012, Seite 25.

Bläske, G. (2012): Auf der Jagd nach schwäbischen Mittelständlern, Börsen-Zeitung, S.8, 8.8.2012.

Bundesbank (2012): Direktinvestitionen im Spiegel der Zahlungsbilanz von 2008 bis 2011, entnommen von:
http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/BBK/2012/2012_05_31_direktinvestitionen_zahlungsbilanz.html, 30.07.2012.

Fahrion, G., Muscat, S. (2012): Chinesen schaufeln Geld nach Europa, Financial Times Deutschland, 15.2.2012, S. 13.

Fuchs, H. J.; Du, M.; Gangus, M.; Wang, L. (2012): Neue Chancen in China – Mit den aufstrebenden Märkten wachsen, aber geistiges Eigentum schützen, FinanzBuch Verlag, München.

Fuchs, M.; Apfelthaler, G. (2009): Management internationaler Geschäftstätigkeit, Springer Verlag, Wie, S. 84ff.

Germany Trade and Invest (2012): Deutsch-Chinesische Wirtschaftsbeziehungen, BMWi Länderinformationen – Wirtschaftliche Beziehungen – China; entnommen von:
<http://www.bmwi.de/DE/Themen/Aussenwirtschaft/Bilaterale-Wirtschaftsbeziehungen/laenderinformationen,did=316542.html>.

Harvard Business manager (2012): Übernahmen: Chinas Hidden Champions greifen an, entnommen von:
<http://www.harvardbusinessmanager.de/meinungen/artikel/a-813019.html>, 6.08.2012.

Leesen, G. von (2012): Mitbestimmung: Wenn Kommunisten einkaufen gehen, 7+8/2012, , S. 38-40

Ludwig, Thomas (2012): Gefahr aus Fernost?, Handelsblatt vom 29.5.2012 , S. 12.

M&A Database (2012): M&A Deal Datenbank der M&A Review in Kooperation mit Universität St. Gallen, abgefragt am 1.7.2012.

Miller, Staphan (2011): Möglichkeiten der Partizipation an zunehmenden M&A-Aktivitäten chinesischer Investoren auf dem deutschen Markt, Grin Verlag für akademische Texte, Norderstedt.

Nürnberg, J.; Wang, Thomas (2012): Impuls Stiftung: Implications of the 12th Five Year Plan for German Machinery Manufactures, Stiftung für den Maschinenbau und Anlagenbau und die Informationstechnik, Frankfurt, S. 1-8.

pwc (2012),: Netzwerke spielen eine zentrale Rolle bei der Standortwahl chinesischer Investoren, entnommen von:
<http://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/netzwerke-spielen-eine-zentrale-rolle-bei-der-standortwahl-chinesischer-investoren.jhtml>

Schauber, D. (2012): Chinas beispiellose Aufholjagd im Maschinenbau, Börsen-Zeitung, S. 8, 18.10.2012.

Schneider, M. C. (2012): Patentklau bei Volkswagen in China, Handelsblatt vom 27./28./29.07.2012, S. 3 und 8/9.

Schüler-Zhou, Y. et al. (2010): Chinas Going Global – Finanzmarktkrise bietet Chancen für Chinesische Investoren im Ausland, in: GIGA FOCUS, Nr. 6, German Institute of Global and Areas Studies, Hamburg.

Sohm, Stefanie et. al (2009): Chinesische Unternehmen in Deutschland: Chancen und Herausforderungen, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Tirpitz, A.; Groll, C.; Ghane K. (2011): Chinese Companies Enter Germany – Herausforderungen chinesischer Unternehmen beim Markteintritt in Deutschland, EnterGermany – german center for market entry, Berlin, S. 28ff.

Wirtschaftswoche (2012): Das Wissen der Anderen, entnommen von:

<http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hannovermesse/china-uebernahmen-das-wissen-der-anderen/6543196.html>.

Ansprechpartner

Oliver Emons

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Mitbestimmungsförderung
Referatsleiter Wirtschaft
Innovationen; Fusionen und Übernahmen; (Europäische) Industriepolitik

Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 77 78 165
Fax: 0211 / 77 78 4165

Oliver-Emons@boeckler.de
www.boeckler.de