

Welfens, Paul J. J.; Reisach, Ulrike; Müller, Wolfgang; Bian, Shuwen

**Research Report**

## Chinesische Investitionen 2016

Mitbestimmungsreport, No. 37

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Welfens, Paul J. J.; Reisach, Ulrike; Müller, Wolfgang; Bian, Shuwen (2017) :  
Chinesische Investitionen 2016, Mitbestimmungsreport, No. 37, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/175266>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 37, 10.2017

## CHINESISCHE INVESTITIONEN 2016

Erfahrungen von Mitbestimmungsakteuren

### AUF EINEN BLICK

- In den Fällen, in denen Mitbestimmungsakteure bei einer Übernahme aktiv als Partner beteiligt sind, laufen Übernahmen in der Regel positiv ab. Der Standort und die Beschäftigung bleiben häufig erhalten. Es werden vielfach weitere Zugeständnisse (bspw. Standortinvestitionen) gemacht
- In Europa ist Deutschland ein beliebtes Investitionsland für chinesische Investoren. In einigen Branchen konzentrieren sich die Aufkäufe
- Die deutsche Mitbestimmung ist den chinesischen Investoren selten bekannt. Sie vertrauen dem deutschen Management häufig die Unternehmensführung an und mischen sich bis jetzt kaum in das operative Geschäft ein
- Basierend auf den untersuchten Fällen werfen wir in diesem Report einen Blick auf die Erfahrungen von Arbeitnehmervertretern mit chinesischen Investoren
- Es gibt nicht *den* chinesischen Musterinvestor. Vielmehr muss man die individuelle Situation bei jedem Investment genau analysieren
- Ein häufig genannter Grund für die Aufkäufe ist ein angedachter Knowhow-Transfer. Dabei lassen die Ergebnisse vermuten, dass es mehrere „indirekte“ Wissenstransferwege nach China gibt

<b>Vorwort – 2</b>	
<b>1 Zentrale Ergebnisse – 5</b>	
<b>2 Willkommen in Deutschland! – 7</b>	
2.1 Gewerkschaften stehen chinesischen Investoren offen gegenüber – doch langfristig sehen sie Gefahren für den Standort – 7	
2.2 Chinesische Investoren sind keine Heuschrecken – 7	
2.3 Es entstehen Riesenkonzerne – 7	
2.4 Der Standort Deutschland könnte leiden – 8	
<b>3 Chinas Direktinvestitionen in Deutschland und Europa – 9</b>	
3.1 Direktinvestitionsdynamik im Sektor der Informations- und Kommunikationstechnologie – 12	
<b>4 Entscheidungsfindung, Mitarbeiterführung und Mitarbeiterkommunikation in chinesischen Unternehmen und deren Tochtergesellschaften in Deutschland – 16</b>	
<b>5 Erfahrungen von Arbeitnehmervertretern im Umgang mit chinesischen Investoren – 19</b>	
5.1 Vorgehensweise – 19	
5.2 Mitbestimmung akzeptiert – 19	
5.3 Tarifverträge eingehalten – 20	
5.4 Unternehmen werden weiterentwickelt – 20	
5.5 Personalentwicklung und Unternehmenskrisen – 20	
5.6 Knowhow-Aufbau oder Knowhow-Abfluss? – 21	
5.7 Interpretation und Ausblick – 21	
<b>6 Profile und Unternehmensbeteiligungen großer chinesischer Serieninvestoren in Deutschland – 23</b>	
6.1 Überblick – 23	
6.2 Finanzierung und Zahlung der Unternehmensbeteiligung – 24	
6.3 Deutsche Tochterunternehmen als Lerngegenstand, chinesische Standorte als Lernort – 24	
6.4 Unternehmensdaten – die untersuchten Serieninvestoren im Überblick – 25	
6.5 Schlusswort – 45	
<b>Impressum – 46</b>	

## VORWORT

### Chinesische Investments: Ein „kontroverses“ Thema

Redet man über China, dann redet man über Superlative. Große Bauwerke, Weltrekorde und große Pläne für die Zukunft des Landes. Zuletzt sogar der Wille, im eigenen Land eine Fußball-Weltmeisterschaft auszurichten. Es ist jedoch auch ein Land, das sehr viele Probleme aufweist. Umweltverschmutzung, soziale Unruhen, um nur zwei Probleme zu nennen.

Unsere Analysen zeigen, dass es nicht den „Musterinvestor“ gibt, der sich immer gleich verhält, auch wenn häufig von sogenannten „Serieninvestoren“ gesprochen wird. Ebenfalls sollte bereits an dieser Stelle erwähnt werden, dass man stets im Auge behalten muss, dass es eine deutliche Unterscheidung zwischen Staatsunternehmen, privaten Unternehmen und teilstaatlichen Unternehmen gibt.

Die Frage, die sich uns zu Beginn des Projektes am häufigsten stellte: Wie nähere ich mich einem Thema an, das dermaßen viele Facetten aufweist, sehr stark politisch und emotional aufgeladen ist? Wie kann ich in diesem schwierigen Feld

gezielte Unterstützung von Mitbestimmungsakteuren gewährleisten? Da sich diese Studie vorwiegend an Mitbestimmungsakteure wendet, in deren Unternehmen chinesische Investoren sich bereits eingekauft haben, haben wir versucht, dieses Thema durch die Brille dieser Akteure zu betrachten. Welche Fragen stellt sich ein solcher Akteur der Mitbestimmung, wenn ein Kauf bevorsteht? Wie schauen Erfahrungen mit diesem Investor aus? Gibt es Erfahrungen, die aus älteren Aufkäufen resultieren? Auf diese und weitere Fragen sollen die folgenden Ergebnisse Antworten bieten. Keine Antwort soll diese Studie dahingehend geben, ob Investitionen „gut“ oder „schlecht“ zu bewerten sind. Ob zu viel investiert wird oder ob Aufkäufe eingeschränkt oder gar verhindert werden sollten? Sind Aufkäufe ausschließlich industriepolitisch motiviert? Über diese und weitere Fragen lässt sich trefflich streiten. Die in dieser Studie betrachteten Fälle von Aufkäufen sind bereits getätigt worden und stellen somit einen Blick in die Vergangenheit dar. Dieser Blick in den Rückspiegel zeigt eindeutig, dass in den Fällen, in denen Mitbestimmungsakteure bei einer Übernahme aktiv als Partner beteiligt sind, die Übernahmen in der Regel positiv ablaufen. Der Standort und die Beschäftigung bleiben häufig erhalten. Es werden vielfach weitere Zugeständnisse (bspw. Standortinvestitionen)

gemacht. Nun müssen Arbeitnehmervertreter in diesen Betrieben sich mit den neuen Eigentümern arrangieren. Weiterhin soll hier schon darauf verwiesen werden, dass die Ergebnisse dieser Studie einen kleinen (nicht repräsentativen) Einblick in die Investitionsverhalten von chinesischen Investoren gewähren.

Trotz dieser Einschränkungen haben wir einen Blick in die Zukunft geworfen und geschaut, inwieweit sich diese Investitionen entwickeln könnten. Alle Indikatoren weisen da in eine Richtung: Chinesische Investments werden deutlich zunehmen. Im Jahr 2016 waren chinesische Investoren so aktiv wie nie zuvor. Die Anzahl ist im Vergleich zu anderen Investorengruppen noch relativ gering. Das Überraschende bei diesen Aufkäufen ist, dass die hohen Transaktionssummen und die jeweiligen gezielten Aufkäufe (dies lassen sehr viele Indizien vermuten) eine gewisse Prägnanz bei dieser Gruppe von Investoren haben. Diese Beobachtung fußt auf den Ergebnissen einer Studie zu den Direktinvestitionsflüssen aus China nach Deutschland und einer vorsichtigen Prognose dieser Zuflüsse für die kommenden Jahre (vgl. Kap. 3/Welfens, 2017a und 2017c). Selbst die EU-Wettbewerbschüter sind auf dieses Thema aufmerksam geworden. Die IG Metall fordert eindeutige Regeln für den Umgang mit Investitionen. Es wird rege diskutiert, wie man dem Knowhow-Abfluss Richtung China Einhalt gebieten kann. Ist es möglich, gewissen Investitionsbemühungen einen Riegel vorzuschieben? Findet ein Abfluss statt? Inhaltlich beruht die vorliegende Publikation Chinalvest 2016 auf mehreren Säulen. Eine aus unserer Sicht wichtige Frage lautet: Wer ist das überhaupt, der das Unternehmen kaufen möchte? Zumeist sind diese Investoren in Deutschland relativ unbekannt. Hier versuchen wir anhand von Profilen, Licht ins Dunkel zu bringen und Mitbestimmungsakteuren eine Hilfestellung bzw. ein Instrument an die Hand zu geben, das in dieser Form bis jetzt einzigartig in Deutschland ist. Dabei versuchen wir auch sichtbar zu machen, wo dieser „Serieninvestor“ bereits investiert hat. Gibt es erkennbare Muster? Und vor allem: Wie geht er mit der Mitbestimmung um? Sind diese Investoren langfristig orientiert? Wie liefen die Transaktionen ab? Waren Mitbestimmungsakteure überhaupt gefragte Experten? Wenn jemand weiß, wie das Kaufobjekt funktioniert, dann sind es die jeweiligen Mitbestimmungsakteure vor Ort. Eines haben chinesische Investoren gelernt: Ein Unternehmen ist eingebettet in ein soziales und wirtschaftliches Umfeld. Ein Grund, warum deutsche Unternehmen so gut funktionieren, ist das Netzwerk aus wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und öffentlichen Akteuren, in das es eingebettet ist.

Ebenfalls spannend ist die Frage, wie sich die Erfahrungen im Zeitverlauf ändern. Hierzu haben wir uns Investitionen angeschaut, die vor einigen Jahren getätigt wurden. Hat sich das Verhalten von

dieser Investorengruppe verändert? Werden bspw. Beschäftigungs- und Standortsicherungen eingehalten? Da die Erfahrungen mit Investoren aus China noch sehr jung sind, lassen sich die Fragen erst nach dem Auslaufen dieser Vereinbarungen beantworten. Häufig liest man in der Presse, dass Investoren aus China nachhaltiger auftreten, als andere Investorengruppen. Damit verbunden wird häufig angeführt, dass dabei auch eine gewisse Langfristigkeit einhergeht. Sollte dieses Image von Seiten der chinesischen Investoren ernsthaft verfolgt werden, dann sollte den Investoren klar sein, dass die deutsche Mitbestimmung ein Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensführung ist. Setzt man auf das Thema Nachhaltigkeit, dann kommt man an dem Thema Mitbestimmung definitiv nicht vorbei. Dies konnten wir vor allem aus den Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise lernen, wo die Mitbestimmung einen großen Anteil zur Abmilderung von Folgewirkungen geleistet hat. Erfahrungen aus dem vorliegenden Projekt bestätigen jedoch, dass chinesische Investoren kaum oder gar keine Erfahrungen mit der deutschen Mitbestimmung aufweisen. Sie kaufen teilweise Unternehmen, ohne konkret zu wissen, was Mitbestimmungsakteure vor Ort leisten bzw. welchen wertvollen Beitrag sie jeden Tag beisteuern, um das Unternehmen nachhaltig zu begleiten. Häufig wissen sie nicht, was Tarifverträge sind. Es bleibt also abzuwarten, was nach dem Auslaufen von Beschäftigungs- und Standortsicherungsverträgen geschehen wird.

Die Forderung müsste lauten: Ihr tretet als nachhaltige Investoren auf, haltet euch auch zukünftig daran. Das wäre ein deutlicher Vertrauensbeweis für die Mitbestimmungsakteure vor Ort, bindet diese aktiv ein und baut ein vertrauensvolles sozialpartnerschaftliches Verhältnis auf. Denn eines zeigt sich in der letzten Zeit: Die Angst vor Investitionen aus China wächst deutlich – nicht zuletzt gipfelnd in den Regeln, die auf europäischer Ebene angestoßen wurden. Bis jetzt ist jedoch eine richtige Nagelprobe ausgeblieben.

Die chinesische Regierung hat eine Marschroute für die kommenden Jahre ausgegeben. Es wurde insbesondere in den letzten Jahren ein Versuch gestartet, von der Werkbank der Welt wegzukommen und technologisch gegenüber anderen Industriestaaten aufzuholen – ärgerlicherweise mit Dumping-Methoden, wie die Subventionierung von Produkten zeigt, die den Wettbewerb deutlich verzerrt (wie bspw. im Stahlbereich). Außerdem zeigt sich eine fehlende Symmetrie zwischen den Direktinvestitionsströmen. Zwar investieren deutsche Unternehmen vielfach mehr in China als umgekehrt chinesische Firmen in Deutschland, dennoch sind die Hemmnisse für deutsche Unternehmen, in China Unternehmen zu kaufen, deutlich höher. Weiterhin knüpft sich hier die Frage an: was wird geschehen, wenn China ein Marktwirtschaftsstatus der WHO zugebilligt wird?

Der industriepolitische Kurs Chinas bestätigt diese Annahmen. Es gibt mehrere Sektoren, wo China aufschließen möchte. Ein Mittel, um dies zu erreichen, besteht darin, Aufkäufe in bestimmten Sektoren zu unterstützen. Man erhofft sich durch den Zukauf einen Knowhow-Transfer. Es lässt sich gewissermaßen ein Masterplan hinter den Aufkäufen vermuten. Dieser Eindruck wird verstärkt, wenn man sich einige „Indizien“ anschaut:

- Es werden teilweise sehr hohe Kaufpreise bezahlt.
- Teilweise kaufen Investoren aus China Unternehmen dazu, die überhaupt nicht zum Kern des Mutterunternehmens passen.
- Bei der Eröffnung von strategisch wichtigen Standorten sind häufig wichtige Parteifunktionäre anwesend.

Die chinesische Staatsreederei Cosco geht in Europa auf Einkaufstour. Beispiele für Aufkäufe und Investitionen sind der griechische Hafen von Piräus und der niederländische Hafen in Rotterdam.

Ein weiteres wichtiges Argument für Aufkäufe ist häufig der Wissenstransfer. Auf Seiten der Aufgekauften wird häufig befürchtet, dass mühevoll erworbenes Wissen nach China abwandert. Daraus resultiert die Frage, ob dies derzeit überhaupt möglich erscheint? Gerade bei dem Aufkauf sogenannter Hidden Champions, die über ein hohes Maß an Spezialwissen verfügen und Gleiches auch Seitens der Aufkäufer erfahren. Der Versuch einer Antwort findet sich ebenfalls innerhalb dieses Projekts.

Häufig beobachtetes Mittel ist die Errichtung sogenannter Brückenköpfe, entweder über Niederlassungen innerhalb Chinas (Stichwort: Geschenkte Joint Ventures) oder durch den Zukauf von ausländischen Unternehmen, die dann Ausgangspunkt für weitere Investitionen in andere Unternehmen sind. Somit tritt dann ein Investor nicht mehr direkt in Erscheinung.

Das Ergebnis ist häufig ein versteckter und indirekter Transfer von Wissen unter der Prämisse, dass die Transferwege funktionsfähig sind. Ein weiteres Ergebnis dieser Studien ist die Tatsache, dass häufig bei Fehlschlägen dieser Transaktionen die Schuld nicht nur beim Investor liegt, sondern dass das häufig nicht ausgewechselte deutsche Management eine Teilschuld trägt. Vorweg sei nochmals erwähnt, dass die in unserer Studie aufgelisteten Erfahrungen aus diesen Fällen fast überwiegend Erfolgsgeschichten von Investitionen in Deutschland sind. Einen gesamtdeutschen Überblick kann diese Studie jedoch schwerlich leisten, da es kaum valide Zahlen über alle in Deutschland übernommenen Unternehmen gibt. Eines kann jedoch festgehalten werden: Eine Serie an Skandalen bei Übernahmen oder massive Verstöße gegenüber Mitbestimmungsakteuren sind zum Glück

ausgeblieben oder den Verfassern der Studie nicht bekannt. Dies soll aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es durchaus auch Fälle gibt, in denen chinesische Investitionen nicht gut ablaufen oder völlig gescheitert sind mit allen negativen Folgen für den Standort und die Beschäftigten. Ein relativ bekannter Fall ist Best Mountain Deutschland, ein kleines Unternehmen aus der Holzwirtschaft mit zuletzt 77 Mitarbeitern, das schließen musste.<sup>1</sup>

Wie eingangs erwähnt, wird sich zeigen, ob der bisherige Eindruck chinesischer Investments bei einer zunehmenden Anzahl von Übernahmen anhalten wird und ob auslaufende Vereinbarungen über die Sicherung von Beschäftigung und Standorten verlängert werden. Weiterhin wird sich zeigen, ob auf EU-Ebene Entwicklungen angestoßen werden, die dazu führen, den häufig in der Presse dargestellten chinesischen Investitionshunger zu bändigen. Die vorliegende Publikation enthält ebenfalls eine Einschätzung der Gewerkschaften zu den derzeitigen Übernahmen.

Ebenfalls zeigte sich in einer der Studien zum IKT-Sektor in China und der Frage nach Aufkäufen von IKT-Unternehmen in Deutschland, dass es kaum Aufkäufe gibt. Dies liegt vor allem daran, dass kaum Kaufobjekte verfügbar sind. Die Anzahl an Transaktionszielen ist deutlich geringer als bspw. im Maschinenbau. Diese Ergebnisse verdeutlichen nochmals, dass Aufkäufe branchenspezifischer analysiert werden müssen. Einige Branchen sind deutlich stärker im Fokus chinesischer Investoren als andere. Wir als Mitbestimmungsakteure werden hier am Ball bleiben und die Erfahrungen mit dieser Investorengruppe weiter begleiten und vor allem auch kritisch beleuchten. Ich hoffe, dass diese Publikation ihren Beitrag zu einem wachsamem Umgang mit Investoren leisten kann und dieses Untersuchungsfeld etwas stärker sichtbar macht.<sup>2</sup>

Ich bedanke mich für die sehr gute Zusammenarbeit zwischen den Projektpartnern und die sehr gelungenen Studien und wünsche nun der Leserschaft eine spannende und aufschlussreiche Lektüre.

Dr. Oliver Emons  
Projektkoordinator ChinaInvest2016  
Wirtschaftsreferent Hans-Böckler-Stiftung  
Abt. Mitbestimmungsförderung  
[oliver-emons@boeckler.de](mailto:oliver-emons@boeckler.de)  
Telefon: +49 211 7778-165

1 Vgl. <http://www.euwid-holz.de/news/holzwerkstoffe/einzelansicht/Artikel/insolvenzverfahren-ueber-best-mountain-deutschland.html> [25.09.2017]

2 Alle Erhebungen und Interviews erfolgten im Zeitraum vom 25.07.2016 bis zum 30.03.2017

# 1 ZENTRALE ERGEBNISSE

## **Prof. Dr. Paul J. J. Welfens: „Chinas Direktinvestitionen in Deutschland und Europa“**

Chinas Direktinvestitionen in Deutschland haben seit 2005 zugenommen und sind dabei zunehmend technologie- und wissensorientiert. Bis 2030 wird eine Verdopplung des realen Bruttoinlandsproduktes von China erwartet, was längerfristig mindestens zu einem Verdreifachen von chinesischen Investitionen vor allem in relevanten Sektoren führen wird. Etwa im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) spielen Chinas führende Firmen global eine wichtige Rolle und sind auch in Deutschland mit Vertriebs-, Produktions- und Forschungsaktivitäten präsent. Während Übernahmen und Beteiligungen in vielen Sektoren in Deutschland bei chinesischen Direktinvestitionen dominieren, sind im Bereich IKT relativ viele Errichtungen neuer Betriebsstätten zu verzeichnen.

## **Prof. Dr. Ulrike Reisach: „Entscheidungsfindung, Mitarbeiterführung und Mitarbeiterkommunikation in chinesischen Unternehmen und deren Tochtergesellschaften in Deutschland“**

Die Befragung von Betriebsräten und deutschen/chinesischen Geschäftsführern von acht überwiegend mittelständischen Unternehmen zeigt, dass man bei den Motiven für Übernahmen zwischen staatlichen, teilstaatlichen und privaten Investoren unterscheiden muss. Chinesische Staatskonzerne werden als „Volksvermögen“ nach anderen Prinzipien geführt als privatwirtschaftliche Betriebe in Deutschland. Offensichtlich besteht ein großes Interesse Chinas an einer weiteren Internationalisierung, auch mit Hilfe deutscher Tochtergesellschaften, die als Brückenköpfe für alte und neue Auslandsstandorte fungieren. Mitbestimmungsakteure spielen in der Übernahmephase eine wichtige Rolle, um möglichst lange Standort- und Arbeitsplatzgarantien in den Verhandlungsprozess (der meist ohne sie stattfindet) einzubringen. Die Arbeitsplatzgarantien wurden teilweise erkämpft, wobei Adressat dieser Forderungen sowohl das deutsche als auch das chinesische Verhandlungsteam war. Trotz anfänglicher Skepsis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Erfahrungen mit chinesischen Investoren bei den Befragten positiv, besonders dann, wenn lange Arbeitsplatzgarantien gegeben wurden und Investitionsgelder geflossen sind. Nur bei zwei der untersuchten Firmen fand sich eine professionelle Begleitung des Post-Merger-Prozesses. Ursachen sind wohl drei Punkte: erstens die geringe Größe der Unternehmen (Mittelstand), zweitens die fehlende Bereitschaft des chinesischen Investors, eine

solche Begleitung zu finanzieren und drittens der Glaube, dass ein polyzentrischer Ansatz, also der Verbleib des deutschen Managements, eine externe Begleitung überflüssig mache. Informationen oder Schulungen zur Steigerung des Wissens über China und seine Wirtschaft und Kultur erfolgten nur bei zwei der Unternehmen. Es wird viel Gewicht auf die rechtliche Vorbereitung und Beratung gelegt und die kulturellen Herausforderungen geraten als "soft facts" in den Hintergrund.

## **Wolfgang Müller: „Erfahrungen von Arbeitnehmervertretern im Umgang mit chinesischen Investoren“**

Bislang sind Besorgnisse gegenüber chinesischen Investoren in Deutschland weitgehend unbegründet. Das ist das Ergebnis einer Studie, die auf Befragungen von Arbeitnehmervertretern von 42 chinesisch investierten Unternehmen mit insgesamt über 55.000 Mitarbeitern in Deutschland basiert und die damit repräsentativ ist.

Arbeitsbeziehungen, Mitbestimmungskultur und Tarifstandards bleiben im wesentlichen unverändert. Befürchtete Arbeitsplatzverluste haben sich bislang nicht bestätigt. Es findet ein Knowhow-Transfer statt, aber gleichzeitig wird die Entwicklung hierzulande ausgebaut. Die Investitionen aus China sind nach Einschätzung der Arbeitnehmervertreter in der Regel langfristig angelegt. Auch bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten wird weiterinvestiert. Deshalb bewerten die meisten Arbeitnehmervertreter den Einstieg des chinesischen Investors bislang als positiv.

Die chinesischen Investoren kennen die Mitbestimmung in der Regel nicht. Aber offenbar akzeptieren sie Mitbestimmung und Tarifstandards auch als Teil ihrer Investition. Es gibt Hinweise, dass die Mitbestimmung auch als Garant für die deutsche Qualitätsproduktion verstanden wird. Ob die bislang positiven Erfahrungen mit chinesischen Investoren dauerhaft Bestand haben, kann aus Sicht der Arbeitnehmervertreter aber noch nicht beurteilt werden.

## **Shuwen Bian: „Profile und Unternehmensbeteiligungen großer chinesischer Serieninvestoren in Deutschland“**

Es wurden zehn chinesischen Brownfield-Serieninvestoren in Deutschland untersucht. Jeder dieser Investoren hat bereits mehrere Unternehmensbeteiligungen bzw. -übernahmen in Deutschland und zählt zu den aktivsten unter den chinesischen Konzernen, die aktuell ihre internationale Expansion in Europa intensiv vorantreiben. Die Auswertung dieser zehn Investoren und ihrer Unternehmensstruktur sowie Akquisitionstätigkeiten in Deutschland zeigt:

- In den meisten Fällen korrelieren die Hauptgeschäftsfelder der deutschen Tochterunternehmen mit mindestens einer Sparte der chinesischen Mutterkonzerne.
- Die bevorzugte Finanzierungsvariante der Auslandsbeteiligungen ist die Kapitalerhöhung durch börsennotierte Tochterunternehmen in China. Der dynamische chinesische Aktienmarkt begünstigt die chinesischen Unternehmen bei der Finanzierung ihrer Unternehmenszukäufe, während der Finanzzufluss nach Deutschland nach wie vor stark von der Kapitalkontrolle in China beeinflusst wird.
- Zwar ist ein übernommenes deutsches Tochterunternehmen in den Augen des chinesischen Investors ein „Lerngegenstand“; der Lernort befindet sich allerdings weniger in den deutschen Standorten als in den neuen Gemeinschaftsunternehmen in China, die während der Post-Merger-Integration von den deutschen Tochterunternehmen und chinesischen Muttergesellschaften zusammen eingerichtet wurden.

## 2 WILLKOMMEN IN DEUTSCHLAND!

### 2.1 Gewerkschaften stehen chinesischen Investoren offen gegenüber – doch langfristig sehen sie Gefahren für den Standort

Und schon wieder haben chinesische Investoren ein deutsches Industrieunternehmen übernommen: Die Traditionssparte für Starter und Anlasser von Bosch ist Anfang Mai für gut eine halbe Milliarde Euro in den Besitz der Firma ZMJ übergegangen. Schon seit zwei Jahren stand sie zum Verkauf. Die Beschäftigten litten unter der ungewissen Zukunft. Würde ein Käufer Arbeitsplätze verlagern, Stellen streichen? Jetzt herrscht endlich Klarheit: Alle 7.000 Mitarbeiter sollen übernommen werden und sämtliche Standorte erhalten bleiben. Björn Kallis, zuständiger Betriebsbetreuer der IG Metall, begrüßt die Entwicklung: „Die neuen Eigentümer haben einen guten Eindruck hinterlassen“, freut er sich. Der Käufer sehe „eine Zukunft für die Arbeitsplätze, während Bosch das nicht mehr getan hat“.

Für Kallis dürfte die Berührung mit ZMJ Neuland gewesen sein. Doch ob für die Interessen von hoffnungsfrohen Belegschaften wie bei Bosch oder für die von Skeptikern: Immer häufiger müssen sich Gewerkschaften mit der Übernahme deutscher Unternehmen durch chinesische Investoren auseinandersetzen. Wie ist ihre Haltung zu den neuen Dienstherrn? Gibt es Vorurteile oder bereits Erfahrungswerte? Wohin führt die Entwicklung aus Sicht der Gewerkschaften?

### 2.2 Chinesische Investoren sind keine Heuschrecken

„Wir machen mit chinesischen Investoren überwiegend positive Erfahrungen“, sagt Christian Weis, Ressortleiter Globalisierungspolitik beim Vorstand der IG Metall. Probleme im Arbeitsalltag, Verstöße gegen die Mitbestimmung gibt es in der frühen Phase nach einer Übernahme kaum. Denn oft belassen chinesische Chefs alles wie es ist. Ein Grund: Sie müssen dem chinesischen Staat versichern, hiesige Gesetze zu achten, denn Peking unterstützt Investitionen in der Regel mit gehörigen Finanzspritzen. „Die Regierung hat kein Interesse daran, dass Investitionen in ein schlechtes Licht geraten“, sagt Weis.

Mittlerweile gehöre es in China zum guten Ton, ein deutsches Unternehmen zu besitzen und zu führen, hat Weis erkannt. Der Aktionismus gipfelt im Bezahlen von Mondpreisen. Für den Augsburg-Maschinenbauer Kuka etwa legte der chinesische Konzern Midea 115 Euro pro Aktie auf den Tisch. Der Börsenwert von Kuka stieg dadurch um mehr als ein Drittel auf 4,6 Milliarden Euro. Die Prasserei kommt den Beschäftigten zupass. Auf

die Schnelle können sich derartige Investitionen nicht rechnen. „Chinesen engagieren sich langfristig, sie halten ihre Investitionszusagen oft ein und nicht selten schaffen sie neue Stellen“, lobt Weis.

Probleme treten erst dann auf, wenn Manager aus China entsandt werden, um ins operative Geschäft einzugreifen. Konflikte entstehen dann oft aus Unkenntnis. „Chinesische Manager wissen oft gar nicht, was ein Betriebsrat ist, welche Aufgaben und Rechte er hat. Also beantworten sie beispielsweise deren E-Mails nicht“, sagt Weis. Andersherum empfinden Chinesen das übliche Auftreten von Deutschen als zu direkt und unhöflich. Die IG Metall bietet Betriebsräten daher interkulturelle Trainings an. Der Umgang mit fremden Managern soll so leichter fallen.

### 2.3 Es entstehen Riesenkonzerne

Allerdings sieht Weis langfristig strukturelle Probleme. Wesentliche Teile von europäischen Wertschöpfungsketten und Technologien könnten nach China abwandern – so wie in der Solarbranche geschehen. Das Muster ist immer das gleiche: Der chinesische Staat subventioniert Industriebereiche, in denen China zur Weltspitze aufsteigen möchte. Mit dem Geld stellen sich chinesische Konzerne international auf und schöpfen Knowhow ab. Dabei entstehen vom Staat verordnete Fusionen. Irgendwann produzieren sie nur noch in China. Gegen die neuen Riesen am Markt haben europäische Unternehmen keine Chance und verschwinden vom Markt.

Dazu hat China einen Plan entworfen, aus dem hervorgeht, welche Branchen und Unternehmen für Übernahmen interessant sind. „Dieser Plan bereitet uns Sorge, denn industriepolitisch haben wir in Deutschland und Europa noch keine Antwort, geschweige denn eine eigene Strategie“, sagt Weis. Er fordert deshalb eine Investitionsregulierung auf Bundes- oder EU-Ebene. Die dürfe nicht zu starr sein. Man solle „im Einzelfall prüfen, ob eine Übernahme verhindert werden muss“.

Allein im Jahr 2016 gab es 68 dieser Einzelfälle. So oft haben Chinesen sich an Unternehmen in Deutschland maßgeblich beteiligt oder sie gleich ganz übernommen. Dafür haben sie 12,6 Milliarden Euro ausgegeben – mehr als 20 Mal so viel wie im Jahr zuvor. Das geht aus einer Untersuchung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY hervor. Meist investieren die Chinesen in Industrieunternehmen, aber auch Chemiefirmen passen ins Beuteschema.

Wie die IG-Metall steht auch die IG BCE den neuen Chefs aus dem Reich der Mitte grundsätzlich offen gegenüber. „Chinesischen Investoren haftet nicht per se ein schlechtes Image an. Ob eine Übernahme von Beschäftigten und Betriebsräten begrüßt wird, hängt maßgeblich von der Situation eines Unternehmens ab“, sagt Iris Wolf, IG

BCE-Industriegruppensekretärin für die chemische Industrie. Droht der Firma die Insolvenz werden die Investoren als Retter gesehen, arbeitet das Unternehmen profitabel, herrscht Skepsis. Die Befürchtung: Produktionsverlagerungen.

#### **2.4 Der Standort Deutschland könnte leiden**

Doch zunächst ändern chinesische Investoren wenig in deutschen Betrieben. Auch an der Mitbestimmung rütteln sie nicht, so die Erkenntnis nach einer Handvoll Übernahmen in den Branchen der IG BCE. Eine ausgewiesene Anlaufstelle für Betriebsräte, die ähnlich wie bei der IG Metall helfen soll, besser mit den chinesischen Dienstherren umgehen zu können, gibt es nicht. „Darüber wird diskutiert“, sagt Wolf. „Aber Übernahmen durch chinesische Investoren sind bei uns so selten, dass wir im Augenblick wenig Aufklärungs- und Beratungsbedarf sehen.“

Dennoch erkennt sie langfristig eine Gefahr. Denn während chinesische Unternehmen hierzulande ungehindert auf Shoppingtour gehen, haben deutsche Firmen große Schwierigkeiten,

chinesische Unternehmen aufzukaufen. Oft haben sie mit formalen Barrieren zu kämpfen. 70 Prozent der EU-Unternehmen fühlen sich in China weniger willkommen als früher, hat eine Umfrage von Peking-Handelskammern ergeben. Sie sehen sich zum Beispiel bei der Ausschreibung von Staatsaufträgen benachteiligt. Ein Ungleichgewicht mit Folgen: „Chinesische Investoren können sich hier durch Aufkäufe technologisches Wissen aneignen, ohne dass es sich um einen Verstoß gegen geistige Eigentumsrechte handelt“, sagt Wolf. Umgekehrt ist das kaum möglich. Langfristig könne dies „die wirtschaftliche Basis des Standorts Deutschland schwächen“.

Sorgen, die man sich bei der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) und bei ver.di nicht macht. Der Grund liegt auf der Hand: Nach eigenem Bekunden gebe es gar keine oder nur ganz wenige Übernahmen aus China. So ist es auch bei der IG BAU. Doch die Gewerkschaft ist auf der Hut: Man beobachte das Vorgehen chinesischer Investoren skeptisch, sagt Sprecher Ruprecht Hammerschmidt.

Andreas Schulte

### 3 CHINAS DIREKTINVESTITIONEN IN DEUTSCHLAND UND EUROPA

Direktinvestitionen, also Investitionen multinationalen Firmen im Ausland, werden seit den 1980er Jahren ein zunehmend wichtiger Teil der Wirtschaftsdynamik im EU-Binnenmarkt und der Globalisierungsentwicklung. Chinas Direktinvestitionen entwickeln sich etwa seit dem Jahr 2005 zu einem zunehmend bedeutendem Phänomen in Deutschland bzw. Europa, wobei sich Fragen nach Motivation, Effekten und Reaktionen auch seitens der Wirtschaft und Politik in Deutschland stellen.<sup>3</sup>

Eine hohe Direktinvestitionsdynamik vieler Länder gilt seit den 1980er Jahren neben intensivem Außenhandel als Kennzeichen der modernen Wirtschaftsentwicklung. Die technologisch zunehmende Möglichkeit, Wertschöpfungsketten international aufzuspalten, gibt dabei unter anderem Chancen auch für einen konzerninternen Außenhandel mit Vorprodukten. Kapitalreich ausgestattete westliche Industrieländer wie die USA, Kanada, Deutschland, Großbritannien, Frankreich, die Schweiz, die Benelux-Länder sowie Japan, Korea, Singapur und andere Schwellenländer sind seit den 1990er Jahren international ebenfalls wichtig für multinationale Kapitalbildung im Ausland und internationalen Technologietransfer geworden. China ist traditionell ein wichtiges Empfängerland von Direktinvestitionen, die zum ökonomischen Aufstieg Chinas seit den 1980er Jahren wesentlich beigetragen haben. Allerdings tritt das moderne China seit etwa 2005 auch als zunehmend wichtiges Quellenland von Direktinvestitionen in Erscheinung: auch in Deutschland und der gesamten Europäischen Union. Dabei haben Chinas Direktinvestitionen im Zeitraum 2007 bis 2016 mit Blick auf Deutschland eine erhebliche sektorale Bandbreite erreicht, die von der Immobilien- und Bauwirtschaft sowie Energie- und Abfallwirtschaft über Logistik, Automobilwirtschaft, Elektronik und Maschinenbau reicht. Hier spiegeln sich die über Jahrzehnte erheblich gewachsenen technologischen und auch finanzierungsseitigen Möglichkeiten von Unternehmen aus China. 2015 rangierte China – nach Angaben der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) – als Quellenland von Direktinvestitionen global bereits auf Rang zwei, hinter den USA. Auch wenn die Datenlage bei Direktinvestitionen Chinas teilweise unübersichtlich ist (zum Teil offenbar unvollständig), so kann man auf Basis der Daten wichtige Aussagen herleiten. Mehr als 20 000 chinesische Investoren sind in gut 30 000 Firmen in 188 Ländern aktiv, wobei der Zuwachs im Jahr 2015 146 Milliarden Euro betrug.

In den Jahren 2016/2017 ergab sich eine erhebliche Diskussion in Deutschland und anderen EU-Ländern um chinesische Direktinvestitionsaktivitäten in Europa, da es kaum Möglichkeiten seitens der Politik gibt, sich Firmenübernahmen durch Investoren aus China entgegen zu stellen – jenseits sicherheitspolitisch relevanter Branchen. In Sektoren mit nur wenigen multinationalen großen Anbietern auf internationaler Ebene kann auch ein Reaktionsverbund der Firmen eine gewisse Verstärkungsrolle für Direktinvestitionen in einem Land mit guten Standortqualitäten spielen (z. B. in Teilen des IKT-Sektors). Zu den aus deutscher Sicht besonders interessanten Entwicklungen gehört auch die absehbare Beteiligung des chinesischen Finanzinvestors HNA bei der Deutschen Bank, wobei hier zunächst nur ein Finanzinvestment vorgesehen ist; also eine Beteiligung von unter 10 Prozent (oberhalb von 10 Prozent handelt es sich um eine Direktinvestition; die Deutsche Bank ist ihrerseits an zahlreichen Firmen beteiligt). Zu den interessanten Herausforderungen gehört in Deutschland auch der Fall der geplanten Übernahme von Opel durch den PSA-Konzern (Peugeot-Citroen), an dem der chinesische Investor Dongfeng eine 14-prozentige Beteiligung hält. Damit ergäbe sich im Fall einer Opel-Übernahme durch PSA eine mittelbare Opel-Beteiligung seitens der chinesischen Autofirma Dongfeng. Sollte im Lauf der Zeit der chinesische Investor bei PSA eine Mehrheitsbeteiligung erwerben, so wäre Europas zweitgrößter Autohersteller dann in chinesischer Hand. Längerfristig könnten sich weitere solche Entwicklungen mit Relevanz für Deutschland ergeben. Dabei kann man am PSA (Dongfeng)-Opel-Fall exemplarisch erkennen, dass in einigen Industrien eine EU-Direktinvestitorperspektive kaum angemessen ist. Denn im EU-Binnenmarkt mit freiem Kapitalverkehr können sich durch „europäische Übernahmen“ – entsprechende chinesische Beteiligungen an der übernehmenden Firma vorausgesetzt – verstärkt chinesische Direktinvestitionspositionen auch in Deutschland ergeben. Es gilt also, neben den herkömmlichen Direktinvestitionen aus China (oder Land x) auch indirekt internationale Übernahmen (gegebenenfalls auch Greenfield Investment) zu beachten, bei denen die Beteiligung an einem Unternehmen in Land y bei einem Direktinvestitionsziel in Land z eine indirekte Übernahme durch chinesisches Kapital bedeutet.

Im Übrigen kann man mit Blick auf chinesische Direktinvestitionen jenseits der normalen Investitionsprojekte im Ausland drei besondere Aspekte betonen:

- Einige Direktinvestitionen chinesischer Firmen sind offenbar aus Unternehmenssicht Secondbest bzw. nicht optimal insofern, als in Einzelfällen von staatlichen Banken in China kaum Finanzierungen zu erhalten sind, allerdings

3 Vgl. Emons, 2013 und 2015

sehr wohl – bisweilen auch über Staatsfonds – Direktinvestitionen im Ausland finanziert werden können: Dann gehen chinesische Firmen für die weitere Expansion eher ins Ausland, als im eigenen Land eigentlich gewünschte Expansionschritte vorzunehmen.

- Ein Teil chinesischer privater Direktinvestitionen im Ausland dürften eine faktische Form der Kapitalflucht sein. Es ist dabei allerdings statistisch nicht nachzuvollziehen, wie hoch der Anteil chinesischer Investitionen bei den Direktinvestitionszuflüssen von OECD-Ländern aus Steueroasen ist. Ein Teil der chinesischen Direktinvestitionen in Deutschland – exemplarisch Krauss-Maffei als Übernahmeprojekt durch Chemchina – hat Brückenkopf-Charakter: Auf Basis der erworbenen Tochterfirma werden dann weitere Akquisitionen in Deutschland bzw. der EU vorgenommen.

Im Übrigen sind die sektoralen Direktinvestitionsentwicklungen mit Blick auf chinesische Direktinvestitionszuflüsse durchaus unterschiedlich. Hinzu kommt als interessantes Phänomen, dass etwa bei Chinas IKT-Sektor der Anteil von Greenfield Investment in Deutschland relativ hoch ist – also keineswegs Beteiligungen und Übernahmen immer dominieren.<sup>4</sup>

Chinas Auslandsinvestoren nutzen dabei auch die Mitgliedschaft des Landes in der Welthandelsorganisation, die relativ zuverlässige

Exportperspektiven aus den Mitgliedsländern institutionell absichert: also auch die Exportchancen chinesischer Direktinvestoren im Ausland gegen willkürlichen Protektionismus in den Importländern weitgehend schützt.

China ist selbst erst 2001 Mitglied der Welthandelsorganisation geworden, was auf diese Weise eine der größten Volkswirtschaften in internationale Regelwerke einbindet: solche, die den Handel betreffen, aber auch solche, die Urheberrechte gerade von technologieorientierten Firmen schützen. Mit dem fortschreitenden technologischen Aufholprozess Chinas gibt es seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts auch zunehmend chinesische Firmen, die an wirksamem Patentschutz und Markenrechten interessiert sind. Allerdings ist die seitens der chinesischen Wirtschaftspolitik im neuen Fünfjahresplan 2016 bis 2020 betonte Erhöhung der Innovationsdynamik ein Hinweis auch darauf, dass China insgesamt bestehende Wissens- und Forschungslücken gegenüber westlichen Ländern und Japan plus Korea schließen will. Dabei können natürlich Direktinvestitionen chinesischer Firmen in führenden westlichen Industrieländern, hier gerade auch in Deutschland, eine wesentliche Rolle spielen. Firmen in Deutschland erwerben zu wollen, heißt zunächst in der Regel, dass hohe Übernahme- oder Beteiligungspreise zu zahlen sind und auch seitens des Investors das Sich-Hineindenken in die Mitbestimmungskultur in Deutschland gefragt ist; dabei bieten Investitionsprojekte in Deutschland fast immer auch einen guten Zugang zum EU-Binnenmarkt. In Rezessionsphasen hingegen sind die Übernahmepreise moderat und im Fall kriselnder einzelner Unternehmen auch eher günstig. Die Fähigkeit chinesischer Investoren, Krisenunternehmen durch herausragende Managementfähigkeiten zu übernehmen, dürfte begrenzt sein.

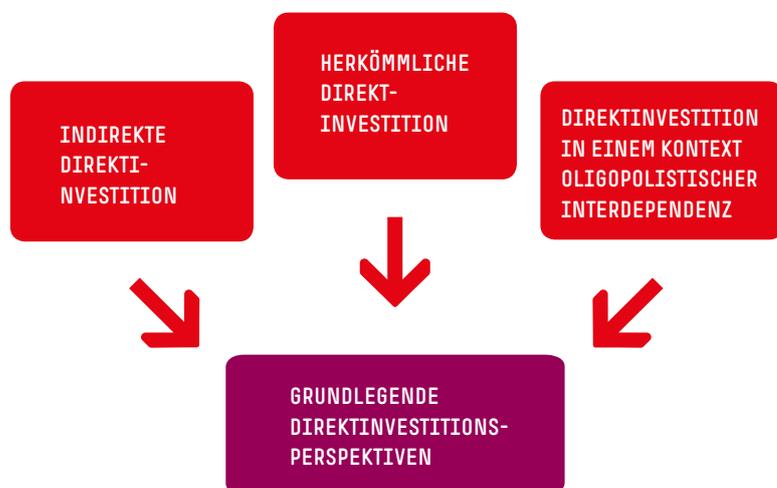
Allerdings haben Investoren aus China im Sektor der handelsfähigen Güter einen ganz besonderen Vorteil, den andere ausländische Investoren in dieser Form nicht haben, nämlich dem übernommenen Unternehmen den Zugang zu einem großen und auch bis etwa 2030 weiterhin stark wachsenden Markt, nämlich in China, auf neue Weise selbst eröffnen zu können. Ob die mit der Trump-Wahl in den USA eingetretenen Aktienpreiserhöhungen an der Wall Street und von dort ausstrahlend auch in Deutschland bzw. der EU die Übernahme von Firmen in Europa durch chinesische Firmen mittelfristig erschweren wird, ist nicht ohne weiteres abzusehen.

Zumindest strahlt die US-Aktienkurs-Rallye auch auf die Börsen in Asien bzw. China positiv aus, so dass zumindest Aktiengesellschaften aus China durchaus weiterhin gute Chancen haben, Beteiligungen und Übernahmen in der EU zu finanzieren. Die internationalen Rahmenbedingungen marktlicher und institutioneller Art sind jedenfalls für die chinesische Direktinvestitionsdynamik mit

4 Vgl. Welfens/Yushkova, 2017.

Abbildung 1

### Grundlegende Direktinvestitions-Perspektiven



zu betrachten. Dass im Übrigen die Höhe der jährlichen Direktinvestitionszuflüsse aus China bzw. der Investitionsbestände chinesischer Unternehmen nicht immer einfach zu ermitteln sind, zeigen die sich bei Verwendung unterschiedlicher Statistikquellen ergebenden Zahlenunterschiede.

China ist seit 2015 das global zweitgrößte Quellenland an Direktinvestitionen (hinter den USA) und es ist in Deutschland verstärkt seit 2005 als Direktinvestor aufgetreten; es gibt dabei staatliche Investoren – oft relativ große Firmen – und auch zahlreiche private Investoren (mit dem Maschinenbaukonzern Sany als größtem privaten Investor in Deutschland mit der Übernahme von Putzmeister). Zwar liegt der größte geographische Schwerpunkt der chinesischen Direktinvestitionen in Asien, wobei steigender Lohnkostendruck – nach Überschreiten des historischen Hochpunktes bei Chinas Arbeitsangebot im Jahr 2014 – allmählich relevant wird. Die EU als Zielregion gewinnt allerdings zunehmend an Bedeutung, zumal Chinas Firmen in Deutschland (und einigen anderen EU-Ländern) zahlreiche Möglichkeiten zu Beteiligungen und Übernahmen haben: auch zu solchen, bei denen wesentliche Technologietransfers zugunsten des chinesischen Mutterhauses möglich sind. Bei nicht wenigen chinesischen Übernahmen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland – oft geht es um Mittelständler mit allgemeinen Krisensymptomen oder auch mit Nachfolgeproblemen – können Investoren aus China nach der Transaktion vorteilhaft einen Zugang zum großen Markt China anbieten. Direktinvestitionen aus China in Deutschland werden auf Basis der herkömmlichen Statistik unterschätzt – etwa wenn man an die Bedeutung indirekter Direktinvestitionen aus China via chinesische Beteiligung an Firmen in EU27-Ländern denkt, von wo aus Beteiligungen oder Übernahmen in Deutschland erfolgen. Ein wichtiger exemplarischer Fall ist hier PSA (Peugeot), das Opel übernehmen möchte, wobei die 14-prozentige Beteiligung von Dongfeng bei PSA bedeutet, dass auch eine faktische Teilübernahme Opels zu 14 Prozent durch eine Automobilfirma aus China erfolgt. Das Transaktionsvolumen chinesischer Beteiligungen und Übernahmen machte in Deutschland nach Angaben von Ernst & Young im Jahr 2016 12,6 Mrd. US-Dollar aus, eine Vervierundzwanzigfachung gegenüber dem Vorjahr; die Zahl der Übernahmefälle betrug 68, hinzu kommen Greenfield-Investment-Projekte (Errichtung neuer Betriebsstätten/Firmen: insbesondere im IKT-Sektor). Es ist nicht ohne weiteres klar, dass die hohen chinesischen Direktinvestitionszahlen für Deutschland und die EU aus dem Jahr 2016 eine strukturelle Direktinvestitionsstärke darstellt – hier sind weitere Forschungen notwendig.

China war in Deutschland nach der Zahl der Beteiligungs- und Übernahmefälle schon 2014 nach den USA größter außereuropäischer Investor, noch

vor Japan. In der EU ist Deutschland hinter dem Vereinigten Königreich das wichtigste Zielland für chinesische Investoren, wobei Sektor-Schwerpunkte bei der Industrie bzw. in der Automobilindustrie bzw. bei technologie- und wissensintensiven Sektoren wie Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) liegen. Einige der IKT-Firmen Chinas sind als Hochtechnologie-Firmen einzustufen – Huawei und ZTE – und haben auch Forschungskapazitäten in Deutschland aufgebaut; das reflektiert auch die hohe Innovationsdynamik von IKT-Firmen aus China. In vielen anderen Sektoren ist die Situation anders, da hier chinesische Auslandsfirmen dem Technologietransfer Richtung Muttergesellschaft bzw. nach China dienen. Einen großen Vorteil, den chinesische Firmen Übernahme-Unternehmen in Deutschland häufig anbieten können, ist ein verbesserter oder neuer Zugang zum großen chinesischen Markt. Das ist Teil einer normalen marktwirtschaftlichen Entwicklung, was durchaus auch im Interesse Deutschlands ist, denn Technologietransfer bedeutet Erhöhung des Produktionspotenzials bzw. des Nationaleinkommens in China, was wiederum eine Erhöhung der Importe Chinas zur Folge hat: spiegelbildlich also höhere Exporte auch von Seiten Deutschlands bedeutet. Deutsche Firmen haben in China als Direktinvestoren oft Probleme, Firmen mehrheitlich oder ganz zu übernehmen; hier sind politische Veränderungen aus Sicht Deutschlands bzw. aller EU-Länder dringlich. Vor allem von großen staatlichen chinesischen Investoren werden die geltenden Gesetze – auch im Mitbestimmungsbereich – offenbar strikt beachtet. Da China 2015 bis 2029 das Bruttoinlandsprodukt nochmals verdoppeln wird, nimmt die Bedeutung chinesischer Investoren zu. 2016 betrug der Transaktionswert von Chinas Direktinvestitionen in Deutschland fast 13 Mrd. Euro (etwa 2 Prozent der Gesamtinvestitionen in Deutschland, ca. 5 Prozent der Investitionen in der Industrie) und könnte bis 2029 auf mehr als 10 Prozent der Gesamtinvestitionen in der Industrie ansteigen, wobei Deutschland technologisch und von der Marktgröße sowie als Zugangspunkt zum EU-Binnenmarkt insgesamt interessant ist. Die reale Euro-Abwertung nach 2014 hat die Übernahmen von Firmen in der Eurozone für Investoren aus China verbilligt bzw. erleichtert. Mit einer großen Zahl chinesischer Studierender in Deutschland vergrößern sich von der Humankapitalseite her potenziell die Möglichkeiten chinesischer Investoren in der EU bzw. Deutschland. Die Rolle des Betriebsrates wird von Seiten chinesischer Investoren weitgehend akzeptiert; verstärkt auf Chinesisch zur Verfügung gestellte Informationen (beispielhaft NRW Invest/Hans Böckler Stiftung: [https://www.nrwinvest.com/fileadmin/user\\_upload/downloads/DE-Broschueren/NI\\_MA-Brosch\\_DE\\_20150825\\_RZ\\_web.pdf](https://www.nrwinvest.com/fileadmin/user_upload/downloads/DE-Broschueren/NI_MA-Brosch_DE_20150825_RZ_web.pdf) [26.09.2017]) zur Rolle des Betriebsrates in Deutschland sind in diesem Zusammenhang für Investoren aus China

nützlich. China wird bis 2020 zu einem Großinvestor in Deutschland werden. Die EU sollte gegenüber China stärker auf allgemein breite Direktinvestitionsmöglichkeiten drängen, da hier bislang sektoral Barrieren bestehen. Nordrhein-Westfalen ist in Deutschland als präferierter Standort chinesischer Investoren relativ gut aufgestellt, muss sich aber der Konkurrenz anderer Bundesländer (insbesondere Hessen, Baden-Württemberg, Bayern) und natürlich auch der Standortkonkurrenz anderer EU-Länder stellen. Durch den Brexit wird die Bedeutung Deutschlands als Standort für Investoren aus China zunehmen, da Großbritannien nicht länger als Tor zum EU-Binnenmarkt gelten kann.<sup>5</sup>

### 3.1 Direktinvestitionsdynamik im Sektor der Informations- und Kommunikationstechnologie

Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) ist eine Allzweck-Technologie, die für das Wirtschafts- und Produktivitätswachstum der Industrieländer seit etwa 1980 prägend ist. Unter dem Dachbegriff IKT versteht man die Informationstechnologiegüter und -dienstleistungen, Kommunikationstechnologiegüter und -dienstleistungen sowie die damit verbundene Infrastruktur. Die Effekte der Produktion und der IKT-Nutzung lassen sich in vielen Ländern der Welt beobachten. Die IKT-Branche ist ein international rasch wachsender Sektor in den westlichen Industriestaaten, aber auch in China. Ein wichtiges Segment dieses Sektors ist einerseits dominiert durch sehr große US-Firmen, andererseits gibt es auch in Deutschland und der EU eine Reihe von erfolgreichen IKT-Firmen. Ein Teil der digitalen Ökonomie bzw. der Internetwirtschaft ist erkennbar global und dabei auch nicht wirklich durch räumliche Barrieren – allenfalls durch Sprachräume – begrenzt: Die Marktvolumina sind dann enorm groß, zumindest der potenzielle Wettbewerb unter den oft wenigen Anbietern ist beträchtlich, wobei ausländische Direktinvestitionen (ADI) bzw. eine Investorpräsenz im Ausland in manchen Marktsegmenten aus verschiedenen Gründen eine Rolle spielt; so ist gelegentlich der Zugang zu öffentlichen Ausschreibungen in großen Ländern – wie China oder den USA, von wo führende IKT-Firmen kommen – an eine Firmen-Produktionspräsenz vor Ort gebunden. Mit der wachsenden Bedeutung von Industrie-4.0-Konzepten verschieben sich digitale Expansionsmöglichkeiten aber auch verstärkt Richtung Maschinenbau-Branche, wo gerade die deutsche Industrie global stark präsent ist. Da auch China hier strategische Interessen hat, ergeben sich zahlreiche potenzielle Beteiligungs- und Übernahmeoptionen für die Direktinvestoren.

Die IKT-Produktion ist stark durch Massenproduktionsvorteile geprägt, wobei die verstärkte internationale Aufspaltung der Wertschöpfung dann gerade die entsprechend relevanten Wertschöpfungsschritte – nach Standardisierung – gut bzw. profitabel in Länder mit geringen Löhnen und auch großem Inlandsmarkt zu verlagern erlaubt. Hier ist China in einer besonders guten Position bei der IKT-Produktion, wo im Übrigen auch die Rate des technischen Fortschritts erfahrungsgemäß sehr hoch ist. Der IKT-Sektor bringt nicht nur immer preiswertere und leistungsfähigere IKT-Güter in der Produktion hervor, es gibt zugleich eine längerfristige Tendenz, die zeigt, dass versucht wird, flexible Software-Lösungen als Ersatz für Hardware zu nutzen. Dank Internetanbindung der entsprechenden Geräte hat man den Vorteil, dass über Software-Updates die Produktivität bzw. Leistungsfähigkeit über sehr lange Zeiträume zu geringen Grenzkosten immer weiter gesteigert werden kann. Die IKT-Nutzung kann in fast allen Sektoren erfolgen und dort helfen, die Produktivität und den Grad an Produktdifferenzierung zu erhöhen. Chinas IKT-Unternehmen sind zum Teil leistungsstark und innovativ; dabei gibt es auch große staatliche Anbieter und eine ganze Reihe von kleineren Firmen aus dem Privatsektor. Als großes privates IKT-Unternehmen ist Huawei zu erwähnen. China selbst ist für SAP und viele andere IKT-Unternehmen aus Europa attraktiv – insbesondere wegen des dortigen großen Heimatmarktes.

Der IKT-Sektor in Deutschland bzw. der EU hat eine große strategische Bedeutung für die Modernisierung von Wirtschaft und Gesellschaft. Die Europäische Kommission und auch die Bundesregierung haben mit „Industrie 4.0“ hier neue wichtige Schwerpunkte gesetzt, die auf die Verbindung vor allem von Maschinenbau und IKT hinausläuft. Chinas Regierung hat mit Deutschland eine Kooperationsvereinbarung in diesem Bereich. Es geht hierbei wesentlich um Hochtechnologie-Perspektiven. Von daher ist es nicht erstaunlich, dass chinesische IKT-Unternehmen verstärkt bei Beteiligungen und Übernahmen im IKT-Sektor Deutschlands aktiv geworden sind. Dabei gibt es aber auch zusätzliche Aspekte:

- Chinesische Firmen aus dem mittleren Technologiebereich versuchen über Beteiligungen und Übernahmen ihr Wissens- und Technologielevel aufzurüsten.
- Chinesische IKT-Firmen können durch Beteiligungen und Übernahmen bei deutschen Firmen oder auch Unternehmen aus anderen EU-Ländern einen direkten Zugang zum Binnenmarkt erhalten. Dieser Zugang ist aus strategischer Sicht mit Blick auf Deutschland seit Juni 2016 durch die Brexit-Entscheidung in Großbritannien noch größer geworden.

<sup>5</sup> Vgl. Welfens, 2017b

- Natürlich spielt bei der Präsenz chinesischer IKT-Firmen in Deutschland auch die Größe des deutschen Absatzmarktes selbst eine wichtige Rolle.

Die ausländischen Direktinvestitionen (ADI) Chinas sind seit 2000 stark gestiegen. Deutschland ist Hauptzielort für die chinesischen ADI im IKT-Sektor in der Europäischen Union. Im Bereich Elektronik liegt Deutschland als Zielort europaweit auf Platz fünf. Es ist interessant, dass die Investitionen im IKT-Sektor zum großen Teil strategische Investitionen privater Unternehmen sind.<sup>6</sup> Wenn man die hohen Direktinvestitionen Chinas in Deutschland in den Sektoren Maschinenbau und Automobil betrachtet, so ergibt sich auch eine indirekte IKT-Direktinvestitionsperspektive. Denn gerade diese beiden Sektoren sind zunehmend IKT-intensiv. Beim Maschinenbau wird das durch die Expansionsprogramme zu Industrie 4.0 bzw. die entsprechende nationale und supranationale Förderung digitaler Innovationen mittelfristig weiter verstärkt der Fall sein.

Grundsätzlich sind Firmen-übernahmen die meistverbreitete ADI-Strategie der chinesischen Investoren in Deutschland. Der Anteil von Übernahmen an den gesamten chinesischen ADI in Deutschland beträgt 82 Prozent. Im IKT-Sektor sieht die Situation anders aus. Der Anteil der Übernahmen im IKT-Sektor an Gesamtübernahmen chinesischer Unternehmen in Deutschland beträgt 6 Prozent. Hier handelt es sich zum Großteil um die von Lenovo in den Unterhaltungselektronikhersteller Medion getätigten Investitionen in Höhe von 530 Mio. Euro im Jahr 2011. Der Anteil von Neugründungen im IKT-Sektor an Gesamtneugründungen ist aber höher und beträgt 13 Prozent aller chinesischen Neugründungen in Deutschland. Als Beispiele dienen die Gründungen des Huawei-Technikzentrums in München (2014) und der Huawei-Technologies-Niederlassung in Düsseldorf (2011).<sup>7</sup> Da der IKT-Sektor wissens- und technologieintensiv ist, kann man in der Wahl Deutschlands als Standort durch chinesische IKT-Firmen eine besondere Wertschätzung der entsprechenden IKT-Forschung insgesamt in Deutschland sehen. Auch andere Standortqualitäten dürften eine wichtige Rolle spielen.

Es ist deutlich zu sehen, dass die chinesischen Investoren bestimmte Motive bei den Direktinvestitionen im IKT-Sektor in Deutschland haben, und zwar die Stärkung des eigenen Knowhows und der eigenen Innovationsfähigkeit. Anders gesagt gibt es ein Interesse am Technologietransfer von deutschen Tochterunternehmen an die chinesischen Mutterunternehmen und der damit verbundenen Verbesserung des Wissenstands und

der Wettbewerbsfähigkeit des chinesischen Unternehmens. Im Huawei Technikzentrum in München wird in den Bereichen 5G und Industrie 4.0 geforscht. Diese Technologien sind von großem Interesse für die chinesischen Unternehmen und ggf. die chinesische Regierung. China hat jedoch eine starke Fokussierung auf Forschung und Innovationen im IKT-Bereich. Die chinesische Industrie ist bislang noch nicht umfassend automatisiert und digitalisiert im Vergleich zu den führenden OECD-Ländern. Nationale Entwicklung und Marktbedürfnisse forcieren den Einsatz von IKT. Die Investitionen in Automatisierung und Digitalisierung steigen in China sehr schnell an. Das liegt auch daran, dass die chinesische Regierung die Digitalisierung der Industrie fördert. Digitalisierung der Wirtschaft und Industrie 4.0 sind prominente Bereiche der deutsch-chinesischen Innovationspartnerschaft, die während der dritten deutsch-chinesischen Regierungskonsultation 2014 gegründet wurde.<sup>8</sup>

Große chinesische Konzerne orientieren sich an der Entwicklung von innovativen IKT-Technologien, um die eigene Wettbewerbsposition weltweit zu stärken. Als Beispiel dient die auf der CEBIT von der chinesischen Unternehmensgruppe Alibaba präsentierte Technologie Smile-to-pay, die eine Nutzeranerkennung nicht durch Passwort oder Fingerabdruck, sondern durch Gesichtserkennung erlaubt.<sup>9</sup> Was die Industrie-4.0-Technologien angeht, weist China Stärken auf in Cloud Computing, Big Data, Wireless Sensor Network und bei kostengünstigen Robotern. Aber in anderen Bereichen gibt es noch Aufholbedarf: Informationssicherheit, Smart Sensors und eingebettete Systeme, Smart Robotics, Smart Applications<sup>10</sup>, der zum Teil mit der Hilfe von ausländischen Partnern angegangen wird. Chinas Auslandsinvestitionen können Kooperationen in diesen Bereichen ermöglichen.

Makroökonomisch gesehen weisen die entwickelten Länder signifikant positive Effekte von IKT-Einsätzen<sup>11</sup> auf. Mit Blick auf Deutschland bzw. die EU sind hier auch weitere wichtige Studien zu nennen.<sup>12</sup> Die Entwicklungsländer erleben die positiven IKT-Effekte erst mit einer gewissen Verzögerung. Wenn man die Daten für China und Deutschland anschaut und vergleicht, kann man sehen, dass IKT-Investitionen für 0,1 bis 0,8 Prozentpunkte Veränderung des Bruttoinlandsproduktes verantwortlich sind. Der Höhenpunkt wurde in den beiden Ländern um 2000 erreicht, als der Zuwachs des IKT-Kapitals am größten war. Seitdem sind die Werte für das Wachstum des IKT-Kapitals und für den Beitrag des IKT-Kapitals zum

8 Vgl. ebd.

9 Vgl. Business Insider, 2015

10 Vgl. Le/Fischer, 2015

11 Vgl. z. B. Jorgenson/Ho/Stiroh, 2005; Jorgenson/Stiroh, 1999; Stiroh (2002)

12 Vgl. z. B. Van Ark et al. (2002); Van Ark/Inklaar/McGuckin (2003); Welfens et. al. (2005)

6 Vgl. Hanemann/Huotari, 2015

7 Vgl. ebd.

Wirtschaftswachstum zurückgegangen. Die Relation des Beitrages des IKT-Kapitals und des sonstigen Kapitals ist unterschiedlich in Deutschland und in China. Seit 2000 ist der Beitrag des sonstigen Kapitals ungefähr doppelt so hoch wie der Beitrag des IKT-Kapitals. In China ist diese Relation riesig: Im Jahr 2015 wurden 4,8 Prozentpunkte des Wachstums Chinas durch die Investitionen im sonstigen Kapital erklärt, und nur 0,2 Prozentpunkte durch die Investitionen in IKT-Kapital (<https://www.conference-board.org/data/economydatabase/>) [26.09.2017]. Für China gibt es in diesem Bereich von daher noch viele Chancen.

Im Sektor der Informations- und Kommunikationstechnologie kann man beobachten, dass China eigenständige firmenspezifische Wettbewerbsvorteile in einer modernen Branche entwickeln kann, die auch von der Patentdynamik der wichtigste Sektor für China ist. Der IKT-Sektor ist für die Wachstumsdynamik Chinas, aber auch der EU-Länder besonders wichtig, da hier häufig Skaleneffekte mit Netzwerkeffekten und hohen Raten des technischen Fortschritts zusammentreffen. Sinkende relative IKT-Kapitalgüterpreise – im Vergleich zu herkömmlichen Kapitalgütern – sorgen in China wie in den OECD-Ländern seit den 1980er Jahren für einen zunehmenden Anteil an IKT-Investitionen. China als großes Land mit starken Wachstumsraten bietet zudem für wesentliche Elemente des IKT-Sektors einen attraktiven Heimatmarkt, der obendrein von der Präsenz der führenden westlichen IKT-Firmen (u.a. Microsoft, Apple, SAP) profitiert. Die eigenständige digitale chinesische Gründerdynamik in China, aber auch im Silicon Valley und in einigen Ländern der EU bezeugen zudem, dass Chinas Wirtschaftsexpansion auf einem leistungsfähigen IKT-Sektor aufbaut. Man mag zwar argumentieren, dass bei einigen IKT-Gütern, die in China produziert werden, der Anteil der chinesischen Wertschöpfung relativ gering ist, aber die auf modernen und preiswerten IKT-Geräten aufbauenden digitalen Dienste für Haushalte und Industrie stehen wiederum für ein digitales Expansionsfeld in China. Die entsprechenden führenden chinesischen IKT-Firmen – bis hin zu den innovationsstarken Telekomfirmen Huawei und ZTE – sind mit Direktinvestitionen gerade auch in Deutschland präsent, wobei neben Übernahmen und Beteiligungen auch Greenfield Investment, also die Neugründung von Betriebs- und Forschungsstätten, eine wichtige Rolle spielt: Im IKT-Sektor sind in der EU im Übrigen die Marktzugangshürden offenbar geringer als in den USA, wo Sicherheitsbedenken für Barrieren gegenüber dem Einsatz von Technologien chinesischer Firmen teilweise eine Rolle spielen.

Der IKT-Sektor ist unter der Überschrift Industrie 4.0 – also der Verbindung von Internetwirtschaft und Maschinenbau – auf besondere Weise für Innovationsdynamik und Wirtschaftswachstum

in China und Europa sowie Nordamerika wichtig. Hier stehen sowohl China als auch Deutschland (und andere EU-Länder) den marktmächtigen digitalen US-Plattformanbietern wie Google, Apple und Facebook/WhatsApp gegenüber, wobei führende Telekomanbieter aus Deutschland und anderen EU-Ländern u.a. das Problem haben, dass man in einem relativ zersplitterten EU-Digitalbinnenmarkt operiert (in dem wiederum können unregulierte Over-the-Top-Diensteanbieter wie etwa WhatsApp ohne echte Kostenbeteiligung an den genutzten Telekominfrastrukturen „kostenlose digitale Dienste“ anbieten, die Substitute zu kostenpflichtigen Diensten herkömmlicher Telekomanbieter sind, die diese Infrastrukturen bereitstellen). Bei Industrie 4.0 geht es letztlich um globale Wertschöpfungsketten mit einer Verbindung von Internet und Maschinenbau und hierbei könnten deutsche Firmen in China eine wichtige Rolle spielen – jedenfalls, wenn Beteiligungen und ww Übernahmen für EU-Firmen in China allgemein liberalisiert würden. Umgekehrt könnten auch chinesische Anbieter innovative Dienste zu Industrie 4.0 anbieten und dabei auch über Tochterfirmen in der EU aktiv werden, wie dies zum Teil schon wegen bestimmter Datenschutzvorgaben der Europäischen Kommission erforderlich ist.

Ein wichtiges Problem ist allerdings in der EU, dass die Festlegung von Rahmenbedingungen für den digitalen Binnenmarkt mehrere Jahre in Anspruch nimmt, was angesichts der kurzen Innovationszyklen in der digitalen Wirtschaft und der höheren wirtschaftspolitischen Taktrate in den USA und China ein Problem darstellt. Der IKT-Sektor ist im Übrigen mit Blick auf chinesische Firmen insoweit auch eine Besonderheit, als hier die Top-Manager zum Teil deutlich jünger als in Industriefirmen sind – jünger heißt hier auch, dass die Englisch-Sprachkenntnisse relativ gut sind und damit auch ein relevantes Wissenselement für erfolgreiche Direktinvestitionsprojekte im Ausland darstellen. In Sachen Mitbestimmung gibt es sektorale Schwachpunkte im IKT-Sektor, wo teils sehr individualisierte Arbeitsverhältnisse eine große Rolle in innovationsstarken Firmen in einigen EU-Ländern gespielt haben. Aber große IKT-Firmen – bis hin zu digital aktiven Handelsfirmen – brauchen zunehmend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich innovationsstark und mit flexiblen Teams auf den globalen Wettbewerb einstellen. Hierbei kann eine gut entwickelte Mitbestimmung einen wesentlichen Beitrag leisten. Es bleibt abzuwarten, ob führende chinesische Direktinvestoren in Deutschland mit diesen Herausforderungen positiv umgehen können. Die Vielzahl chinesischer Universitätsabsolventen in Informatik und in Maschinenbau an Universitäten in Deutschland dürfte hierbei hilfreich sein im Sinne effizienter interkultureller Kommunikation. Genauere Untersuchungen stehen hier noch aus.

Sofern man sich auf Seiten der EU und Chinas über langfristige Regeln zu Direktinvestitionen verständigen kann, könnte die Direktinvestitionsdynamik in beide Richtungen nützliche Impulse für Innovation, Wachstum und Beschäftigung bieten. Chinas Firmen können sich in der EU auf rechtstaatlich verankerte Rahmenbedingungen verlassen, was Investitionsrisiken für in- und ausländische Investoren mindert. Umgekehrt müssten auch EU-Firmen in Zukunft stärker – und auf einer symmetrischen Basis – erwarten können, dass es seitens der Wirtschaftspolitik eine solide Selbstbindung Chinas gibt. Bei allen denkbaren Liberalisierungen ist jedoch wichtig, dass die Anpassungsfähigkeit der Wirtschaft bzw. der Beschäftigten in China und Europa nicht überfordert wird und Modernisierungsverlierer durch Weiterbildungsmaßnahmen – auch auf Basis staatlicher Finanzierung – mitgenommen werden. Sonst kommt es zu politischen Verwerfungen, wie man sie offenbar im Kontext der US-Trump-Wahl Ende 2016 hat verzeichnen müssen: mit der für China und Europa gefährlichen neuen Absage der USA an multilaterale Politik und letztlich Unterhöhung der für eine funktionsfähige Weltwirtschaft wichtigen Rolle der internationalen Organisationen. Bei den Problemen zwischen China und Deutschland bei Direktinvestoren zeigt sich im Übrigen gerade auch das Defizit,

dass es keine globale Organisation gibt, die für Direktinvestitionen allgemein akzeptierte Regeln verankert hat (die Welthandelsorganisation hat hier nur am Rande einige für Direktinvestoren relevante Handelsergänzungsregeln geschaffen, etwa das Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS). Die langfristigen EU-China-Wirtschaftsperspektiven gerade beim Thema Direktinvestitionen gilt es gesamtwirtschaftlich, sektoral und mit Blick auf einzelne Firmen sorgfältig zu untersuchen und Beispiele guter Praxis auf der Ebene der Firmen wie der Wirtschaftspolitik zu identifizieren.

Prof. Dr. Paul J.J. Welfens  
Europäisches Institut für Internationale  
Wirtschaftsbeziehungen an der  
Bergischen Universität Wuppertal  
[Welfens@eiiw.uni-wuppertal.de](mailto:Welfens@eiiw.uni-wuppertal.de)

Ausführliche Informationen zu Chinesischen Investoren finden Sie unter:

[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2017\\_36\\_ci\\_wel\\_yushkova.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2017_36_ci_wel_yushkova.pdf)

[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2017\\_36\\_ci\\_welfens.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2017_36_ci_welfens.pdf)

## LITERATUR

**Business Insider (2015), Alibaba's Jack Ma shows how you'll be able to buy things simply by taking a selfie**, <http://www.businessinsider.com/alibaba-jack-ma-shows-facial-recognition-for-mobile-payments-2015-3?IR=T>

**Emons, O. (2013):** Ausverkauf der Hidden Champions? Wie und warum chinesische Investoren deutsche Weltmarktführer übernehmen. In: Hans-Böckler-Stiftung, Referat Wirtschaft, Abt. Mitbestimmungsförderung (Hrsg.), Auswertung Mai 2013.

**Emons, O. (2015),** Übernahmen: Erfahrungen mit chinesischen Investoren in Deutschland. In Hans Böckler Stiftung/NRW.INVEST GERMANY (Hg.), Chinesische Übernahmen in Europa und Deutschland, Düsseldorf: 2015, S.6–12.

**Hanemann, T.; Huotari, M. (2015),** Chinese FDI in Europe and Germany, Preparing for a New Era of Chinese Capital, A Report by the Mercator Institute for China Studies and Rhodium Group, June 2015.

**Jorgenson, D.W., Ho, M.S. und Stiroh, K.J. (2005),** Productivity – Information Technology and the American Growth Resurgence, 3, Cambridge: MIT Press.

**Jorgenson, D.W.; Stiroh, K. J. (1999),** Information Technology and Growth. In American Economic Review 89 (2), pp. 109–115.

**Le, Tr. und Fischer, Th. (2015)** Chinese Industry 4.0 Patents Volume 01. China's high-impact patents of Industry 4.0 from January 2013 to April 2015, Fraunhofer IAO, Stuttgart.

**Stiroh, K. J. (2002),** Information Technology and the U.S. Productivity Revival: What Do the Industry Data Say? In American Economic Review 92 (5), pp. 1559–1576.

**Van Ark, B., J. Melka, N. Mulder, M.P. Timmer and G. Ypma (2002),** ICT Investment and Growth Accounts for the European Union, 1980–2000, Groningen Growth and Development Center, Research Memorandum GD-56.

**Van Ark, B., R. Inklaar and R.H. McGuckin (2003),** ICT and Productivity in Europe and the United States: Where Do the Differences Come From?, In CESifo Economic Studies 49 (3), pp. 295–318.

**Welfens, P.J.J. et al. (2005),** Internetwirtschaft 2010, Gutachten für das BMWi (EIIW Koordinator im Verbundprojekt mit FhG-ISI, Karlsruhe), Heidelberg: Springer.

**Welfens, P.J.J. (2017a),** Chinas Direktinvestitionen in Deutschland und Europa, Beitrag zum Workshop EIIW-Projekt der Hans-Böckler-Stiftung: China Invest-Bericht: Verhalten und Perspektiven chinesischer Investoren in Deutschland und China-Wirtschaftsdynamik, Düsseldorf, 27. März 2017.

**Welfens, P.J.J. (2017b),** BREXIT aus Versehen, Wiesbaden: Springer.

**Welfens, P.J.J.; Yushkova, E. (2017),** IKT-Sektor in China und Wirtschaftsbeziehungen zu Deutschland, Beitrag zum Workshop EIIW-Projekt der Hans-Böckler-Stiftung: China Invest-Bericht: Verhalten und Perspektiven chinesischer Investoren in Deutschland und China-Wirtschaftsdynamik, Düsseldorf, 27. März 2017.

## 4 ENTSCHEIDUNGSFINDUNG, MITARBEITERFÜHRUNG UND MITARBEITERKOMMUNIKATION IN CHINESISCHEN UNTERNEHMEN UND DEREN TOCHTERGESELLSCHAFTEN IN DEUTSCHLAND

Das Chinabild in der Öffentlichkeit in Europa und Deutschland ist zwiespältig. Kultur und Rahmenbedingungen in Chinas „sozialistischer Marktwirtschaft“ unterschieden sich klar von denen in Deutschland. Vor diesem Hintergrund werden chinesische Investitionen kritischer wahrgenommen als die Investitionen anderer Herkunftsländer. Ob chinesische Investoren als Unternehmenseigentümer und Arbeitgeber bei übernommenen Firmen tatsächlich anders agieren und ob die Sorgen von Arbeitnehmern und Öffentlichkeit berechtigt sind, ist Gegenstand dieser Teilstudie. Dazu werden Unternehmensführung und Entscheidungsprozesse und deren Auswirkungen auf die Mitbestimmung untersucht. Dies geschieht mit Hilfe von Tiefeninterviews mit Betriebsräten, Geschäftsführern und chinesischen Verbindungspersonen ausgewählter Unternehmen in Deutschland, die von chinesischen Investoren oder Holdings übernommen wurden.

Viele der Firmenübernahmen erfolgten durch chinesische Staatskonglomerate, deren technologische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen seit Eintritt Chinas in die Welthandelsorganisation WTO im Jahr 2011 deutlich gestiegen sind. Dabei spielten unterschiedliche Investorengruppen eine Rolle: Staatskonzerne, die zunehmend privatisiert und an die Börse geführt wurden; Auslandschinesen sowie ausländische Unternehmen z.B. aus den USA und Europa, die am Wachstum des chinesischen Marktes teilhaben woll(t)en. Heute fließen die Investitionsströme in umgekehrter Richtung: Ein zunehmend stärkeres China investiert in Europa und versucht damit, die ökonomischen Potenziale internationaler Märkte auszuschöpfen, ähnlich wie es zuvor Unternehmen aus westlichen Industriestaaten in China taten. Dabei hat China angesichts seiner Größe und Struktur andere Ausgangsbedingungen und komparative Wettbewerbsvorteile: Es profitiert von einem riesigen Heimatmarkt, von Lohnkosten- und Finanzierungsvorteilen sowie von einer für lokale Unternehmen förderlichen staatlichen Industriepolitik, die insbesondere auch Staatsunternehmen schützt(e).

Konkret werden in der Teilstudie folgende Forschungsfragen untersucht:

1. Unterscheiden sich die Zielsetzungen chinesischer Eigentümer von denen anderer Investoren? Wenn ja, worin?

2. Ändern sich Entscheidungsfindung, Mitarbeiterführung und Mitarbeiterkommunikation bei einer Übernahme durch chinesische Eigentümer? Worin unterscheiden sich diese Veränderungen von denen bei anderen Firmenübernahmen?
3. Findet ein Knowhow-Transfer statt? Wenn ja, in welcher Richtung, Form, Breite und Tiefe?

Im Zuge der interpretativen Auswertung werden die in den Interviews erhobenen Besonderheiten in einem Drei-Ebenen-Modell von Wirtschaftssystem, der Unternehmenskultur, Entscheidungsfindung und Mitarbeiterführung sowie betrieblichen Funktionsbereichen analysiert. So lässt sich feststellen, ob das, was zu beobachten ist, der politischen oder betriebswirtschaftlichen Sphäre zuzuordnen ist.

Insgesamt flossen Befragungsergebnisse der Betriebsräte und der deutschen/chinesischen Geschäftsführer von acht überwiegend mittelständischen Unternehmen in Deutschland in die Auswertung ein. Durch die Befragung von Betriebsräten, CEOs und chinesischen Eigentümervertretern wurden unterschiedliche Nuancen der Wahrnehmungen und Einschätzungen deutlich, die sich aber im grundlegenden Punkt, der relativ positiven Einschätzung des chinesischen Investors, kaum unterscheiden. Drei der untersuchten Unternehmen kommen aus dem Bereich der Automobilzulieferindustrie, drei aus dem Maschinen- und Anlagenbau und zwei aus dem Bereich Chemie/Pharma. Die Zuordnung erfolgte nach der jeweiligen Gewerkschaftszugehörigkeit.

Die Übernahme von fünf der untersuchten Firmen erfolgte aus einer Insolvenz oder schweren Krise heraus, wobei eine der Firmen aktiv nach einem chinesischen Investor suchte. Bei zwei weiteren Firmen handelt es sich um eine Ausgliederung aus einem deutschen Konzern, die letztlich auch darauf zurückzuführen sind, dass der Konzern das (Teil-)Unternehmen verkaufen wollte. Gerade bei den schon länger übernommenen Firmen zeigt sich also, dass der chinesische Investor gleichsam als Rettung verstanden wird. Dennoch waren bei vier der befragten Unternehmen die Reaktionen der Mitarbeiter(-vertretungen) auf die neuen chinesischen Eigentümer zunächst negativ, es herrschte Angst in der Belegschaft, in zwei Fällen wurde auch demonstriert. Bei zwei der Firmen waren die Reaktionen gemischt, je nach Standort und Hierarchieebene machte man sich Hoffnungen oder Sorgen. Entsprechend schwierig war es, die Übernahme durch einen chinesischen Investor zu kommunizieren. Diese Unsicherheiten verschwanden jedoch bei allen Belegschaften, sobald die Arbeitsplatzgarantien ausgesprochen und die Investitionspläne realisiert wurden. Die Arbeitsplatzgarantien wurden teilweise erkämpft, wobei Adressat dieser Forderungen sowohl das deutsche als auch das chinesische Verhandlungsteam war. Hilfreich

ist ein Punkt, auf den zwei Gesprächspartner hinwiesen: „Man will bei chinesischen Staatskonzernen keine schlechte Presse.“ Offenbar werden die Firmen vom chinesischen Staat dazu aufgefordert, sich regelkonform zu verhalten, um das allgemeine Investitionsklima nicht zu verschlechtern.

Chinesische Konzerne verfügen in Relation zu ihrer Größe nur über wenige international erfahrene Führungskräfte. Sie sind daher bei Auslandsübernahmen auf die Managementkompetenz der lokalen Geschäftsführung angewiesen. In den übernommenen Unternehmen in Deutschland finden sich daher nur sehr wenige, meist ein oder zwei Vertreter der chinesischen Eigentümer. Die Mehrheit der befragten Betriebsräte nimmt den **Führungsstil** in ihren Unternehmen vor und nach der Übernahme durch chinesische Eigentümer als „autoritär, aber gesprächsbereit“ wahr. Diese Führungskultur passt zum tendenziell patriarchalischen chinesischen Ansatz, außerdem bleibt das deutsche Management vor Ort meist unverändert. Daher haben die Belegschaften in der Regel die gleichen Führungskräfte wie zuvor und spüren kaum eine Veränderung infolge des Eigentümerwechsels. Die Zusammenarbeit mit den chinesischen Partnern wird inzwischen bei allen befragten Firmen als normal empfunden. Die meisten berichten – bis auf vereinzelte sprachliche Schwierigkeiten – von guten Erfahrungen mit chinesischen Kollegen.

Angst vor chinesischen Investoren ist nach den Ergebnissen dieser Studie fehl am Platz. Viele staatliche und große chinesische Privatinvestoren haben dazu beigetragen, deutsche Firmen und Arbeitsplätze zu erhalten, und agieren oft nachhaltiger als Finanzinvestoren. Für das Management übernommener Firmen gibt es keinen „chinesischen Masterplan“. Entscheidend ist, ob es sich um einen staatlichen, halbstaatlichen oder privaten Investor handelt. Staatliche chinesische Investoren agieren weniger kurzfristig und sind nicht allein auf Finanzkennzahlen fokussiert. Es handelt sich oft um riesige Konzerne, bei denen schwächere Geschäftszahlen einer kleinen Tochtergesellschaft in Deutschland nicht so stark ins Gewicht fallen. Daher können sie es sich besser „leisten“, ein paar Jahre zu warten, bis sich die Investitionen rentieren und sich die Ertragssituation verbessert. Die Tatsache, dass chinesische Staatsunternehmen nicht rein marktwirtschaftlich agieren, erweist sich also als Vorteil für die Belegschaften in Deutschland.

Kunden, Ideen und Inhalte liefert bei der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen vor allem der deutsche Partner. Dies gilt besonders im Automobilsektor, in dem deutsche Automobilkunden weltweit, auch in China, beliefert werden. Die Entscheidung über Technologien und betriebswirtschaftliche Methoden und deren Anwendung bleibt auf operativer Ebene beim lokalen Management. Die Befragungsergebnisse zeigen unterschiedliche

Formen des Knowhow-Transfers. Direkt und auf technischem Gebiet erfolgt dieser bei Firmen, die Maschinen für die Muttergesellschaft entwickeln und Konstruktionspläne nach China schicken, wie dies bei einem der befragten Unternehmen der Fall ist. Drei Firmen aus unterschiedlichen Branchen berichten, dass ein direkter Knowhow-Transfer zu neuen Vertriebs- und Produktionsniederlassungen in China stattfindet. Bei allen befragten Firmen besuchen chinesische Kollegen die Fertigungs- und Entwicklungsabteilungen oder sehen sich neu entwickelte Produkte an. Eine systematische Aus- und Weiterbildung chinesischen Personals scheint aufgrund von Sprach- und Visaproblemen wohl nur in sehr beschränktem Umfang stattzufinden. Nur ein Unternehmen berichtet von einem ausgewogenen Knowhow-Transfer nach beiden Seiten. Zugleich wird in den Ausbau der deutschen Standorte investiert, so dass das Thema Knowhow von der Mehrheit der Befragten nicht als kritisch wahrgenommen wird.

Nach dem Eigentümerwechsel ist klar, dass das Management in Deutschland in Absprache mit den neuen Eigentümern entscheidet. Einzig die gelegentlich langwierigen Abstimmungsprozesse mit den neuen Eigentümern zeigen, dass es sich um Tochtergesellschaften größerer chinesischer Konzerne handelt. Chinesische Staatskonzerne werden als „Volksvermögen“ hierarchischer und auch bürokratischer geführt als private chinesische Unternehmen, bei denen normalerweise auch die Effizienz höher ist. Eine gute Vorbereitung beider Partner trägt dazu bei, das nötige Verständnis für Kultur, Wirtschafts- und Managementsystem des jeweils anderen Landes zu entwickeln. Die Untersuchung zeigte kaufmännisch nachvollziehbare und im Ergebnis realisierbare Anforderungen der chinesischen Eigentümer. Falls die chinesische Muttergesellschaft ernste wirtschaftliche Probleme haben sollte, dann stehen die im Verhältnis zu „Verlustbringern“ in China relativ kleinen deutschen Standorte wohl nicht in der ersten Reihe möglicher Schließungen, dafür sind sie zu wichtig.

Die Internationalisierung erwies sich in allen Gesprächen als wichtige strategische Zielsetzung des chinesischen Investors. Sie ist als solche auch ein von der chinesischen Regierung vorgegebenes Ziel. Hat ein Unternehmen zahlreiche Auslandsstandorte, so sind chinesische Käufer offenbar bereit, einen höheren Preis zu zahlen. Zugleich fungieren Tochtergesellschaften in Deutschland bzw. Europa als Brückenköpfe für alte und neue Auslandsstandorte. Dies ist aus Sicht des chinesischen Mutterkonzerns eine in volatilen Zeiten durchaus sinnvolle Diversifizierungsstrategie, mit Hilfe derer es im Firmennetzwerk mittelfristig gelingen könnte, eventuell auftretende handelspolitische Hürden zu überwinden.

Ein mögliches Risiko sind Patentübertragungen nach China bei verbleibendem Nutzungsrecht für

die deutsche Tochter. Ob vom bestehenden IT- und Datenbanken-Zugang in übernommenen Firmen Knowhow und Cybersicherheit tangiert sind, kann aus der vorliegenden Untersuchung nicht beantwortet werden. Allerdings war eine gewisse Unbefangenheit bei diesem Thema erkennbar; hier besteht möglicherweise Aufklärungsbedarf. Dies gilt umso mehr als Chinas eigenes neues Gesetz zur Cybersicherheit 2017 in Kraft tritt und eine Lokalisierung aller Daten auch von ausländischen Unternehmen in China fordert.

An diesem Beispiel zeigt sich, dass Reziprozität ein entscheidender Faktor für die Bewertung internationaler Investitionen ist. Denn natürlich finden Abstimmungs- und Austauschprozesse in jedem internationalen Firmenkonsortium statt, egal woher die Kapitalgeber stammen. Industrielle Investoren, die Geld ins Land bringen und Arbeitsplätze schaffen, sind bei offenen (Kapital-)Märkten im Prinzip immer willkommen. Wertschöpfungsketten sind bei offenen Handelsnationen verflochten und es ist in globalen Konzernstrukturen nicht mehr

eindeutig, welche „Nationalität“ das Unternehmen, das Knowhow oder das Produkt hat. Dies gilt auch für übernommene Betriebe in Deutschland, die von ihren chinesischen Eigentümern rechtlich, kaufmännisch und mit Blick auf Arbeitnehmerinteressen sehr zufriedenstellend geführt werden. Kritisch werden ausländische Übernahmen erst dann, wenn politische Rahmenbedingungen für Einbahnstraßen sorgen. Hier besteht mit Blick auf China handelspolitischer Diskussionsbedarf, der jedoch über das Thema Mitbestimmung an deutschen Standorten hinausreicht.

Prof. Dr. Ulrike Reisach  
Expertin zum Themenfeld China  
[www.ulrike-reisach.de/china](http://www.ulrike-reisach.de/china)

Ausführliche Informationen zu Chinesischen Investoren finden Sie unter:

[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2017\\_36\\_ci\\_reisach.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2017_36_ci_reisach.pdf)

## 5 ERFAHRUNGEN VON ARBEITNEHMERTRETERN IM UMGANG MIT CHINESISCHEN INVESTOREN

Es gibt viele Vorbehalte gegen Unternehmensübernahmen durch ausländische Konzerne, basierend auf teilweise negativen Erfahrungen der letzten Jahrzehnte. Es besteht die Sorge, dass das übernommene Unternehmen zerlegt wird, dass aus dem Unternehmen Liquidität abgezogen wird und die Finanzmittel für Investitionen fehlen, dass Tarif- und Sozialstandards abgesenkt werden und Jobs zur Disposition stehen.

Gegenüber Investoren aus China gibt es zudem spezielle Bedenken: Arbeitsplätze könnten abgebaut und wegen der Lohnkostenvorteile nach China verlagert werden. Das im Unternehmen aufgebaute Knowhow könnte nach China abfließen und die technologische Spitzenstellung deutscher Unternehmen verloren gehen. Bislang sind diese Besorgnisse gegenüber chinesischen Investoren in Deutschland unbegründet. Das ist das Ergebnis einer Studie, die auf Befragungen von Arbeitnehmervertretern von 42 chinesisch investierten Unternehmen mit insgesamt über 55.000 Beschäftigten in Deutschland basiert und damit repräsentativ für die chinesischen Investments ist. Die Teilstudie im Rahmen des Projekts Chinalvest<sup>13</sup> sollte die Arbeitsbeziehungen und die Mitbestimmung in chinesisch investierten Unternehmen systematisch erfassen. Der Studie zufolge bleiben Arbeitsbeziehungen, Mitbestimmungskultur und Tarifstandards nach dem Einstieg chinesischer Investoren im wesentlichen unverändert. Befürchtete Arbeitsplatzverluste haben sich bislang nicht bestätigt. Es findet Knowhow-Transfer statt, aber gleichzeitig werden die Entwicklungskapazitäten in den investierten Unternehmen ausgebaut.

Die chinesischen Investitionen sind nach Aussagen der Arbeitnehmervertreter in der Regel langfristig angelegt. Auch bei aktuellen wirtschaftlichen Schwierigkeiten im investierten Unternehmen wird die Langfrist-Perspektive beibehalten und werden weitere Investitionen getätigt. Aufgrund dieser Erfahrungen bewerten die meisten Arbeitnehmervertreter den Einstieg des chinesischen Investors bislang als positiv.

Die chinesischen Investoren kennen die Arbeitsbeziehungen und die Mitbestimmung in Deutschland in der Regel nicht. Aber offenbar sind für sie Mitbestimmung und Tarifstandards Bestandteil des institutionellen Arrangements, das zu ihrer Investition gehört. Es gibt auch Hinweise darauf, dass manche Investoren die Mitbestimmung als einen Garant für die deutsche Qualitätsproduktion verstehen.

Ob diese bislang positiven Erfahrungen mit chinesischen Investoren dauerhaft Bestand haben, kann aus Sicht der Arbeitnehmervertreter aber noch nicht abschließend beurteilt werden. Und natürlich gelten die Aussagen nicht für jedes chinesische Investment in Deutschland. Besorgnisse bestehen vor allem über die Auswirkungen einer möglichen Krise in China auf die Finanzierung und Führung der Investments in Deutschland.

### 5.1 Vorgehensweise

Die Studie umfasst chinesisch investierte Unternehmen (darunter auch Greenfield Investments) ab einer Mitarbeiterzahl von 150 Beschäftigten in Deutschland sowohl in der Industrie als auch im Logistik- und Dienstleistungssektor. Die meisten Investments entfallen auf den Maschinenbau und den Automotive-Sektor. Daneben sind Investments in der Umwelttechnik relevant. Es bleibt abzuwarten, ob den ersten Investments aus China im Dienstleistungssektor (Finanzwirtschaft, Handel) weitere folgen. Nicht nur Chinas Staatskonzerne sind auf Einkaufstour, sondern auch viele Privatunternehmen. Diese chinesischen Privatunternehmen haben in Deutschland und Europa meist schon mehrere Akquisitionen in der gleichen Branche getätigt.

Neben den 42 untersuchten Unternehmen mit chinesischen Investoren wurden ca. 30 weitere Unternehmen in Deutschland mit jeweils mehr als 150 Mitarbeitern erfasst. Stichproben bestätigen das hier dargestellte Bild über den Umgang chinesischer Investoren mit der Mitbestimmung.

### 5.2 Mitbestimmung akzeptiert

Für die untersuchten Unternehmen ergibt sich folgendes Bild: Wo chinesische Investoren in Deutschland Unternehmen mit Betriebsratsstrukturen übernommen haben, bleiben diese Strukturen unangetastet. Aber wo die früheren (Allein-) Eigentümer die Gründung von Betriebsräten hintertrieben hatten, bleibt das Unternehmen betriebsratsfrei. Ein Sonderfall sind Neugründungen durch chinesische Konzerne in der ITK-Industrie: Dort gibt es bislang keine Betriebsräte. In dieser Branche, die nicht nur in Deutschland oft betriebsrats- und gewerkschaftsfrei ist, verhalten sich die „Newcomer“ aus China offensichtlich wie ihre Mitbewerber etwa aus den USA.

Bei Unternehmen mit mitbestimmten Aufsichtsräten haben sich die chinesischen Investoren mit der für sie fremden Unternehmensmitbestimmung arrangiert und haben ihre Vertreter in die Aufsichtsräte entsandt. Übereinstimmend wird aber berichtet, dass die Aufsichtsratspraxis unter Sprach- und Übersetzungsproblemen leidet; dass zudem die

<sup>13</sup> Wolfgang Müller: „Chinesische Investoren und Auswirkungen auf Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung“, in: China Invest Report, Düsseldorf, April 2017

Repräsentanten des Investors aus China teilweise wechseln, so dass es manchmal weder zu einer kontinuierlichen Arbeit im Aufsichtsrat noch zu persönlichen Kontakten kommt.

Von Managern chinesischer Staatskonzerne berichten Arbeitnehmervertreter über eine besondere Wertschätzung: So holen die chinesischen Vertreter in den deutschen Aufsichtsräten vor unternehmerischen Entscheidungen regelmäßig die Meinung der Vertreter von IG BCE oder IG Metall zur Situation im übernommenen Unternehmen und zur anstehenden Entscheidung ein. Für die Vertreter der chinesische Seite im deutschen Unternehmen hat die Gewerkschaft nach den Berichten einen höheren Stellenwert als unter den vorherigen Eigentümern.

Alle befragten Mitbestimmungsakteure halten den Aufbau einer Kommunikation mit der chinesischen Seite für wichtig. In verschiedenen Unternehmen haben Betriebsräte bzw. Gewerkschafter aber keinen Kontakt zur chinesischen Seite. Das wird als Problem gesehen: Denn für die Arbeitnehmervertreter ist der direkte Kommunikationskanal zu den maßgeblichen Vertretern der Investoren wichtig, zumal immer wieder von unterschiedlichen Interessenlagen der angestellten hiesigen Manager und der chinesischen Seite berichtet wird. In Einzelfällen haben Betriebsräte oder Gewerkschaften deshalb die Kontaktaufnahme aktiv betrieben. Darauf hat die chinesische Seite bislang immer positiv reagiert.

Zur Kontaktpflege durch Betriebsrat und Gewerkschaft gehört auch die Einladung chinesischer Manager in Sitzungen des Betriebsrats oder zu Betriebsversammlungen. Das ist in vielen Fällen geschehen. So haben sich Vertreter der chinesischen Eigentümer in den neuen Tochterunternehmen in Deutschland auf Betriebsversammlungen vorgestellt. In anderen Fällen wird berichtet, dass der Vertreter des Investors bei seinen Besuchen im deutschen Tochterunternehmen regelmäßig auch den Betriebsratsvorsitzenden trifft.

### 5.3 Tarifverträge eingehalten

Sofern das Unternehmen tarifgebunden ist, wird die Tarifbindung vom Investor aus China nicht angetastet. Sofern es in einem chinesisch investierten Unternehmen keine Tarifbindung gibt, hatten die vorherigen Eigner die Tarifbindung verhindert bzw. aufgekündigt. In verschiedenen chinesisch investierten Unternehmen mit Tarifbindung gibt es Abstriche von den Standards des Flächentarifs. Diese Abweichungen sind meist in Unternehmenskrisen und schon lange vor dem Einstieg der Investoren aus China vereinbart worden, z.B. angesichts einer drohenden Insolvenz oder wegen anhaltenden Auftragsmangels. Diese abweichenden Tarifverträge gelten auch unter den neuen Eigentümern weiter. Sofern es Angriffe auf die Mitbestimmung gab

und die Tarifbindung oder die Tarifstandards in Frage gestellt wurden, ging die Initiative immer von den deutschen Managern aus. In Einzelfällen war die chinesische Seite über diese Vorstöße offenbar nicht einmal informiert.

Anders gestaltet sich die Akzeptanz von Tarifbindung und Tarifstandards bei chinesischen Unternehmen in der IT- und Elektronikbranche. Die Neugründungen von Huawei und ZTE sind ebenfalls nicht tarifgebunden. Sofern Huawei bzw. ZTE von Mobilfunk-Anbietern das Servicegeschäft und damit Einheiten mit existierenden Tarifverträgen übernommen haben, haben Huawei bzw. ZTE bislang keine Anerkennungs- bzw. Firmen-Tarifverträge geschlossen. Beim Elektronik-Großhändler Medion hatten die Unternehmensgründer schon lange vor dem Einstieg von Lenovo die Bemühungen der Gewerkschaft ver.di, die Tarifbindung herzustellen, konterkariert.

### 5.4 Unternehmen werden weiterentwickelt

Aus der Studie ergibt sich folgendes Bild: Die chinesischen Investoren wenden nach ihrem Einstieg zum Teil erhebliche Mittel auf, um die Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Investiert wird nicht nur in Forschung und Entwicklung, sondern auch in neue Produktionsanlagen und Werke. Oft handelt es sich um Investitionen, die die vorherigen Eigentümer – ob Mittelständler, Konzern oder Finanzinvestor – immer wieder aufgeschoben hatten. In Einzelfällen mussten die chinesischen Investoren weitere Mittel einschießen, weil das übernommene Unternehmen nicht mehr den Geschäftsbetrieb bzw. vereinbarte Restrukturierungsmaßnahmen finanzieren konnte. Nach Einschätzung der Betriebsräte hat die nachhaltige Entwicklung der investierten Unternehmen oberste Priorität für die Investoren aus China. Dies gilt sowohl für Staatskonzerne als auch für Privatunternehmen.

Ein Sonderfall ist die Gigaset-Übernahme durch den Hongkonger Milliardär Pan Sutong. Dabei ging es um die Forschungskapazitäten mit Patenten und Technologien und um die damals in Asien gut etablierte Marke Gigaset. Das bis 2005 zu Siemens gehörende Geschäft mit in Deutschland produzierten Schnurlos-Telefonen ist eine „Cash Cow“ in einem gesättigten, schrumpfenden Markt.

### 5.5 Personalentwicklung und Unternehmenskrisen

Im Saldo ist die Personalentwicklung über alle erfassten 42 chinesisch investierten Unternehmen in Deutschland bislang positiv. Es werden Arbeitsplätze nicht nur in der Entwicklung, sondern teilweise auch in der Fertigung aufgebaut. Der Fokus auf Wachstum statt Marge gilt für alle Branchen

und wird von den meisten Arbeitnehmervertretern bestätigt. Es gibt bislang zudem keine Anhaltspunkte für die vielfach befürchtete Verlagerung von Arbeitsplätzen nach China.

Betriebsräte und Gewerkschaften konnten im Übernahmeprozess in Einzelfällen Zusagen und Garantien aushandeln. Dabei handelte es sich um Garantien für die Standorte des Unternehmens, um den befristeten Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen und um Investitionen in Deutschland. Außerdem wurde ein Zeitrahmen für die Geltung der Zusagen und Garantien vereinbart. So ist in der Investorenvereinbarung von 2016 zwischen dem chinesischen Privatkonzern Midea und der Kuka AG geregelt, dass bis 2023 Kuka-Arbeitsplätze, Standorte und die Entwicklung nicht angetastet werden. Mit Ausnahme von Gigaset gibt es bei den untersuchten Unternehmen keine Hinweise, dass vereinbarte Garantien und Zusagen nicht eingehalten wurden.

Einzelne der untersuchten 42 chinesisch investierten Unternehmen sind oder waren in akuten wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Dabei handelt es sich um Unternehmen, die schon seit Jahren chinesisch investiert sind. Nach Aussagen der Arbeitnehmervertreter akzeptieren die chinesischen Investoren aber längere Durststrecken und fordern nicht schnelle Personalanpassungen entsprechend den reduzierten Umsätzen. Auch geltende Tarifverträge werden trotz teilweise jahrelanger roter Zahlen zunächst nicht angetastet. Für die Arbeitnehmervertreter, aber auch für die deutschen Geschäftsführer ist ein solches Investorenverhalten eher ungewöhnlich. Wenn eine Unternehmenskrise Sanierungsmaßnahmen unausweichlich macht, werden die notwendigen Anpassungen im Konsens mit den Arbeitnehmervertretern entwickelt. Dabei kommt es zuweilen zu Widersprüchen zwischen dem in den meisten Fällen übernommenen bisherigen Management, das auf schnelle, harte Einschnitte setzt, und den chinesischen Investoren.

### 5.6 Knowhow-Aufbau oder Knowhow-Abfluss?

Angesichts der immer zahlreicheren Investitionen aus China ist der Abfluss von Knowhow nach China, der Verlust des technologischen Vorsprungs in Deutschland eine große Sorge. Denn dem Eigentümer gehört auch das im Unternehmen aufgebaute Knowhow. Viele Arbeitnehmervertreter berichten von Schulungsprogrammen für Mitarbeiter aus China, von deutscher Unterstützung beim Aufbau von neuen Produktionsanlagen und auch vom Aufbau von neuen Entwicklungsabteilungen in China. Gleichzeitig berichten sie aber, dass trotz jahrelangem Knowhow-Transfer die Qualität von nach China transferierten Prozessen und Produkten oft zu wünschen übrig lässt.

Letztlich entscheidet sich die Frage der Zukunftsfähigkeit der chinesisch investierten Unternehmen in Deutschland aber nicht am Knowhow-Transfer nach China, der zweifellos stattfindet; sondern daran, ob die neuen Investoren bzw. Eigentümer hierzulande weiter in Forschung und Entwicklung investieren, ob also in Deutschland weiter Knowhow aufgebaut wird. Die Studie zeigt aber, dass die chinesischen Investoren keinesfalls die Entwicklungsbudgets kürzen, sondern in den Aufbau von Knowhow in Deutschland oft mehr als die alten Eigentümer investieren.

### 5.7 Interpretation und Ausblick

Die meisten befragten Arbeitnehmervertreter bewerten die chinesischen Investoren bislang positiv – gerade auch im Vergleich zu den Erfahrungen mit anderen Investoren. Es folgten einige Thesen zur Interpretation dieses – angesichts der verbreiteten Vorbehalte speziell gegenüber chinesischen Investments – erstaunlichen Ergebnisses:

- Die chinesischen Investoren haben kaum Erfahrungen mit Auslandsinvestitionen. Sie überlassen die Unternehmensführung den bisherigen Managern. Das gilt auch für die Mitbestimmung.
- Chinas Staatskonzerne, aber auch Privatinvestoren investieren langfristig. Sie wollen einen Brückenkopf für ihre internationale Expansion und zur Aneignung von Technologie sowie von Prozess- und Management-Knowhow.
- Es besteht kein kurzfristiger Sanierungsbedarf bei den übernommenen Unternehmen. Meist haben die Verkäufer die Unternehmen vor dem Verkauf schon „lean“ gemacht.
- In China ist der Erhalt von Arbeitsplätzen wichtig. Das gilt insbesondere für Staatskonzerne. Im Umgang mit den investierten Unternehmen in Deutschland könnte das auch eine Rolle spielen.
- Die deutsche Industrie hat eine besondere Attraktivität für China. Dies gilt auch für die übernommenen Unternehmen, von denen China lernen will und die wachsen sollen.
- In diesem Kontext werden auch Betriebsräte und Gewerkschaften positiv bewertet und als Sprecher der Facharbeiter und Garanten der Qualitätsproduktion akzeptiert.

Die dargestellten Gesichtspunkte lassen darauf schließen, dass der Umgang chinesischer Investoren mit den Investments in Deutschland sich zumindest in den nächsten Jahren nicht fundamental ändern wird.

Mehrfach äußerten Betriebsräte aber die Befürchtung, dass sich diese Unternehmensführung ändern könnte, sollten wirtschaftliche und

politische Entwicklungen in China die chinesischen Investoren dazu zwingen, bei ihren Investments in Deutschland härter durchzugreifen.

Wolfgang Müller  
Freier Berater zum Themenfeld China

Ausführliche Informationen zu Chinesischen Investoren finden Sie unter:

[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2017\\_36\\_ci\\_mueller.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2017_36_ci_mueller.pdf)

## 6 PROFILE UND UNTERNEHMENS- BETEILIGUNGEN GROSSER CHINESISCHER SERIENINVESTOREN IN DEUTSCHLAND

Dieser Bericht ist ein Abriss des Arbeitspapiers „Profile und Unternehmensbeteiligungen großer chinesischer Serieninvestoren in Deutschland“. Darin wurden zehn chinesischen Brownfield-Serieninvestoren in Deutschland untersucht (vgl. Bian, 2017). Jeder dieser Investoren hat bereits mehrere Unternehmensbeteiligungen bzw. -übernahmen in Deutschland und zählt zu den aktivsten unter den chinesischen Konzernen, die aktuell ihre internationale Expansion in Europa intensiv vorantreiben (vgl. **Kap. 6.4**). Die Auswertung dieser zehn Investoren und ihrer Unternehmensstruktur sowie Akquisitionstätigkeiten in Deutschland zeigt:

- In den meisten Fällen korrelieren die Hauptgeschäftsfelder der deutschen Tochterunternehmen mit mindestens einer Sparte der chinesischen Mutterkonzerne.
- Die bevorzugte Finanzierungsvariante der Auslandsbeteiligungen ist die Kapitalerhöhung durch börsennotierte Tochterunternehmen in China. Der dynamische chinesische Aktienmarkt begünstigt die chinesischen Unternehmen bei der Finanzierung ihrer Unternehmenszukäufe, während der Finanzzufluss nach Deutschland nach wie vor stark von der Kapitalkontrolle in China beeinflusst wird.
- Zwar ist ein übernommenes deutsches Tochterunternehmen in den Augen des chinesischen Investors ein „Lerngegenstand“, der Lernort befindet sich allerdings weniger in den deutschen Standorten als in den neuen Gemeinschaftsunternehmen in China, die während der Post-Merger-Integration von den deutschen Tochterunternehmen und chinesischen Muttergesellschaften zusammen eingerichtet wurden.

### 6.1 Überblick

Insgesamt haben die zehn chinesischen Investoren, die in der Studie untersucht wurden, in 41 deutsche Unternehmen mit insgesamt etwa 34.000 Beschäftigten investiert. Die große Mehrheit der deutschen Tochterunternehmen haben ihren Stammsitz in Deutschland und wurden direkt von den chinesischen Investoren erworben. Bei einem kleinen Teil handelt es sich um indirekte Übernahmen: Die chinesischen Konzerne haben Unternehmensgruppen in einem Drittland aufgekauft, zu denen auch deutsche Standorte gehören. Nicht selten spielt das erste deutsche Unternehmen des chinesischen Mutterkonzernes

eine aktive Rolle in den darauffolgenden weiteren Beteiligungen in Deutschland (EMAG, Kion, Preh, SchmitterGroup).<sup>14</sup> Die älteste Übernahme (Dürkopp Adlers durch Shang Gong) erfolgte im Jahr 2005, viele Jahre bevor es 2011 den ersten sprunghaften Anstieg chinesischer Direktinvestitionen in Deutschland gab. Das jüngste Closing fand erst vor Kurzem im Februar 2017 statt (Übernahme Tristone Flowtechs durch Anhui Zhongding). Die Mehrheit der Transaktionen wurden im Zeitraum zwischen 2011 und 2016 realisiert, was mit den statistischen Erhebungsergebnissen über die gesamten chinesischen Investments in Deutschland übereinstimmt (vgl. Bian/Emons, 2017).

Im Verlauf der chinesischen Wirtschaftsreform ist eine Vielzahl von Unternehmenstypen entstanden, die alle in der Auswahl vertreten sind:

#### Überwiegend staatlich kontrolliert

- Staatsunternehmen, die von den Treuhandgesellschaften für Staatsvermögen der Zentralregierung und subnationalen Regierungen verwaltet und kontrolliert werden (AVIC, NORINCO, Weichai, XCMG)
- Hybridunternehmen mit staatlichen Ankergesellschaftern, deren Anteile sich jedoch mehrheitlich im Streubesitz auf dem Kapitalmarkt befinden (CIMC, Shang Gong)

#### Überwiegend privat kontrolliert

- weitgehend privatisierte ehemalige Staatsunternehmen (Anhui Zhongding)
- privat gegründete Unternehmen (Fosun, Jiangsu Jinsheng, Ningbo Joyson)

Bei den ersten beiden Unternehmenstypen übt der chinesische Staat – ob als alleiniger Eigentümer oder beherrschender Gesellschafter – großen Einfluss auf das Unternehmensgeschehen aus, insbesondere bei strategischen Ausrichtungen. Dazu gehören die Entscheidungen über Auslandsbeteiligungen. Die letzteren zwei Unternehmenstypen sind in der Regel patriarchalisch-familiär aufgebaut. An der Spitze der Entscheidungshierarchie steht der geschäftsführende Gesellschafter erster Generation (vgl. **Beitrag Reisachs/Kap. 4**).

Bis auf einen Investor (Fosun Group) weisen alle anderen Serieninvestoren das typische Merkmal eines strategischen Investors auf: Die chinesischen Mutterkonzerne bzw. eine der Konzernsparten sind in denselben bzw. in benachbarten Branchen tätig wie die übernommenen deutschen Tochterunternehmen. Dabei sind Automobil und Maschinenbau eindeutig die Investitionsschwerpunkte. 46 Prozent der deutschen Tochterunternehmen kommen aus

<sup>14</sup> (vgl. Welfens/Yoshkova 2017)

dem Automobilssektor, gefolgt von 34 Prozent aus dem Maschinen- und Anlagebau.

## 6.2 Finanzierung und Zahlung der Unternehmensbeteiligung

Mit einer einzigen Ausnahme (Jiangsu Jinsheng) haben alle Serieninvestoren, die im Projekt untersucht wurden, börsennotierte Tochterunternehmen in China. Ob an der Shanghaier, Shenzhener oder Hongkonger Börse notiert, spielen solche gelisteten Tochterunternehmen eine wichtige Rolle in der Auslandsexpansion der Mutterkonzerne: Die Kapitalerhöhungen an den chinesischen Börsen tragen maßgeblich zur Finanzierung der Unternehmensbeteiligungen im Ausland bei. Die Refinanzierung auf dem chinesischen Kapitalmarkt diente nicht nur dazu, den Kaufpreis der Übernahmen zu bezahlen, sondern auch dazu, die häufig versprochenen Investitionen nach der Übernahme (vgl. Beitrag Müller/Kap. 5) zu finanzieren. Gehört der Übernahmekandidat zu einer industriepolitisch geförderten Schlüsselindustrie in China, wird die beabsichtigte Aktienemission des Mutterkonzerns bevorzugt genehmigt. Erst wenn ein Unternehmen keine Refinanzierungsmöglichkeit auf dem Kapitalmarkt hat bzw. wenn die Rekapitalisierung an der Börse nicht ausreicht, greift es auf Fremdfinanzierung über Banken zurück. Zwei Arten von Banken in China bieten den an Auslandsbeteiligungen interessierten Unternehmen finanzielle Unterstützung an: Entwicklungsbanken und große kommerzielle Banken. Unter den großen staatseigenen Entwicklungsbanken Chinas hat die China Development Bank das ausdrückliche Mandat, Auslandsinvestitionen chinesischer Unternehmen zu unterstützen. Parallel zum Anstieg der chinesischen Investitionstätigkeiten in den letzten Jahren haben auch die großen chinesischen Geschäftsbanken wie Industrial and Commercial Bank of China ihr Filialnetz in Europa kräftig ausgebaut, so dass sie nun für die chinesischen Konzerne Dienstleistungen vor Ort organisieren können.

Unabhängig davon, ob der durch die Auslandsbeteiligung bedingte Kapitalbedarf über Bankkredite oder Aktienemission gedeckt wurde, bezahlt wurden die Akquisitionen deutscher Unternehmen letztendlich in der Regel in bar, was bedeutet, dass das in China generierte Kapital zunächst bei der chinesischen Fremdwährungsbehörde in Euro umgetauscht werden musste. Je mehr Unternehmen chinesische Renminbi (RMB) gegen Fremdwährungen umtauschen wollen, desto schneller sinken die Devisenreserven des chinesischen Staates. Die andauernde Investitionseuphorie der chinesischen Unternehmen in den USA und in Europa seit 2011 hat zu einer Rekordtiefe der chinesischen Devisenreserven geführt. Im Februar 2017 sind Chinas Reserven an fremden Währungen unter die Grenze

von drei Billionen US-Dollar und damit auf den niedrigsten Stand seit sechs Jahren gefallen. Auf den rapiden Fall der Devisenreserven reagierte die chinesische Regierung mit einer schärferen Kapitalkontrolle. Der Umtausch von Fremdwährungen in größerer Summe unterliegt nun strengeren Genehmigungsverfahren. Laut der neusten Devisenregelung, die seit Ende November 2016 bekannt ist, müssen Auslandsüberweisungen über fünf Mio. Dollar von der State Administration of Foreign Exchange genehmigt werden. Das ist eine drastische Senkung des genehmigungsfreien Betrags: Noch ein Jahr zuvor griff die Genehmigungspflicht erst bei Auslandsüberweisungen über 50 Mio. Dollar.

## 6.3 Deutsche Tochterunternehmen als Lerngegenstand, chinesische Standorte als Lernort

Chinesische Serieninvestoren haben ihr erstes Übernahmeziel in Deutschland nicht aus heiterem Himmel ausgesucht. Häufig kannten sie die deutschen Übernahmekandidaten bereits aus früheren Geschäftsbeziehungen in China. Viele der übernommenen deutschen Unternehmen waren zu dem Zeitpunkt eines Beteiligungsangebots aus China bereits jahrelang auf dem chinesischen Markt aktiv und hatten damals die chinesischen Unternehmen, die inzwischen ihre (Mit-)Gesellschafter geworden sind, als Vertriebs-, Auftrags- oder auch Joint-Venture-Partner. Diese bereits bestehenden Verbindungen in China wurden nach der Übernahme weiter ausgebaut: Wenn es vorher kein Gemeinschaftsunternehmen in China gab, wurden neue Joint Ventures mit Beteiligung der deutschen Tochterunternehmen eingerichtet. Alte Gemeinschaftsunternehmen wurden restrukturiert und in die neue Konzernstruktur integriert. So gesehen ziehen die chinesischen Übernahmen in Deutschland weitere deutsche Investitionen nach China nach sich.

In den strategischen Überlegungen der Konzernzentrale sollten die übernommenen deutschen Standorte und die neu eingerichteten chinesischen Standorte unterschiedliche Zwecke erfüllen. Von den deutschen Standorten wird erwartet, dass sie mit ihrem technologischen Vorsprung, ihren spezialisierten Produkten und etablierten Distributionsnetzen Umsatzwachstum auf dem europäischen Markt und im Premiumsegment erzielen. Bei diesem Marktsegment können die chinesischen Mutterunternehmen mit ihren eigenen Marken noch nicht Fuß fassen. Dafür wurde den deutschen Standorten großzügiger operativer Freiraum gewährt. Die chinesischen Standorte, die nah am chinesischen Markt und nah am chinesischen Konzernstammsitz operieren, sollten mit dem Einsatz der Manager, Ingenieure und Fachkräfte aus den deutschen Tochterunternehmen aufgebaut bzw. verbessert werden. Von den

deutschen Erfahrungen im Bereich der Prozessoptimierung und dem fortgeschrittenen technischen Wissen sollen die Werke in China profitieren. Während die Hoffnung der Investoren, in das Marktsegment mit höherer Marge einzutreten, von den Standorten in Deutschland getragen wird, versuchen die chinesischen Mutterkonzerne durch die Joint Ventures in China, von der deutschen Seite zu lernen und das eigene Management-Knowhow zu verstärken.

#### 6.4 Unternehmensdaten – die untersuchten Serieninvestoren im Überblick, Stand März 2017

Tabelle 1

##### Übersicht über die untersuchten Serieninvestoren

Chinesischer Investor	Typ	seit	Beteiligung in	Anteil	Branche
Anhui Zhongding	P	2008	SchmitterGroup	96 %	Automobil
		2014	Kaco	80 %	Automobil
		2015	Vincenz Wiederholt	96 %	Automobil
		2015	Wegu	100 %	Automobil
		2016	AMK	100 %	Automobil
		2017	Tristone Flowtech	100 %	Automobil
Aviation Industry Corporation of China (AVIC)	S	2011	KHD Humboldt Wedag	89 %	Maschinenbau
		2013	Technify Motors (ehem. Thielert)	100 %	Luftfahrt
		2014	Hilite	100 %	Automobil
		2014	KOKI Technik Transmission Systems	100 %	Automobil
		2014	Kokinetics	100 %	Automobil
China International Marine Containers (CIMC)	S	2008	TGE Gas Engineering	60 %	Maschinenbau
		2010	Silvergreen	100 %	Automobil
		2012	Ziemann	100 %	Maschinenbau
		2013	Albert Ziegler GmbH & Co. KG	100 %	Automobil
China North Industries Group Corporation (NORINCO)	S	2012	Kiekert AG	100 %	Automobil
		2015	Fuba (ehem. Delfi Reception Systems)	100 %	Automobil
		2015	Waldaschaff Automotive	100 %	Automobil
Fosun	P	2014	Tom Tailor	29 %	Mode
		2016	Hauck und Aufhäuser	100 %	Finanzdienstleistung
		2017	Bürohaus Estrella	100 %	Immobilien
Jiangsu Jinsheng	P	2010	EMAG Holding	50 %	Maschinenbau
		2013	Koepfer Gear GmbH (ehem. Getrag Ludwigsburg)	100 %	Automobil
		2013	Saurer	100 %	Maschinenbau

Fortsetzung Tabelle 1 >>

>> Fortsetzung von Tabelle 1

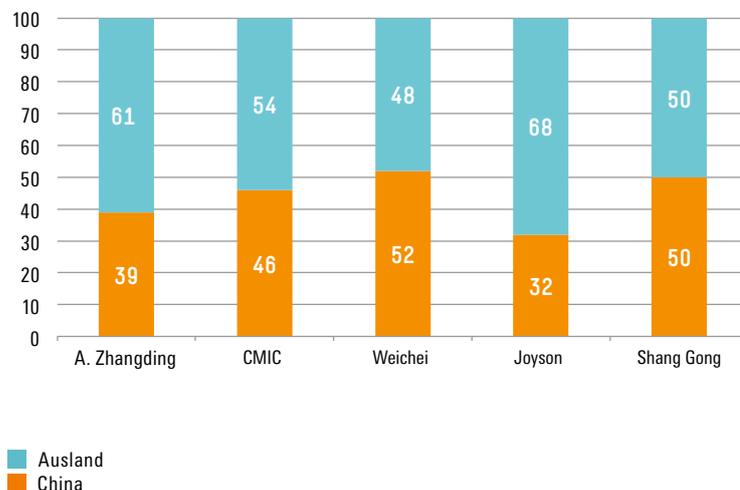
Chinesischer Investor	Typ	seit	Beteiligung in	Anteil	Branche
Ningbo Joyson	P	2011	Preh	100 %	Automobil
		2013	Innoventis	100 %	Forschen und Entwickeln
		2015	Quin GmbH	75 %	Automobil
		2016	IMA Automation	100 %	Maschinenbau
		2016	Key Safety Systems Deutschland	100 %	Automobil
		2016	Preh Car Connect (ehem. TechniSat Digital)	100 %	Automobil
Shang Gong	S	2005	Dürkopp Adler AG	100 %	Maschinenbau
		2013	KSL Keilmann Sondermaschinenbau	100 %	Maschinenbau
		2013	Pfaff	100 %	Maschinenbau
		2015	H. Stoll	26 %	Maschinenbau
Weichai	S	2012	Kion	43 %	Maschinenbau
		2012	Linde Hydraulics	94 %	Maschinenbau
		2015	Egemin Deutschland	43 %	Logistik
		2016	Dematic Deutschland	43 %	Logistik
Xuzhou Construction Machinery Group (XCMG)	S	2011	Fluitronics	70 %	Maschinenbau
		2012	Schwing	100 %	Maschinenbau
		2013	XCMG European Research Center	100 %	Forschen und Entwickeln

Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

Abbildung 2

### Erwirtschaftete Umsätze 2016 nach Region in Prozent



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

## Unternehmensprofile

### Anhui Zhongding Holding Group

[www.zhongdinggroup.com](http://www.zhongdinggroup.com)

- 1 börsennotierte Tochtergesellschaft an der Shenzhener Börse: Anhui Zhongding Sealing Parts (000887)
- Ausschüsse der KPCh<sup>15</sup> und ACGB<sup>16</sup>-Gewerkschaftskomitees vorhanden
- Typ: privatisiertes Ex-Staatsunternehmen
- Gründung: 1996 (hervorgegangen aus dem Staatsunternehmen Ningguo Sealing Parts)
- Stammsitz: Ningguo, Anhui Provinz
- Actual Controller: Xia Dinghu
- Mitarbeiter weltweit: 19.000
- Umsatz 2016: 8,4 Mrd. RMB (1,14 Mrd. Euro)
- Nettogewinn 2016: 845 Mio. RMB (115 Mio. Euro)

Beteiligungen in Deutschland:

- SchmitterGroup AG (96%) seit 2008; Kaufpreis: k. A.; Automobilzulieferung
- Kaco GmbH & Co.KG (80%) seit 2014; Kaufpreis: 60.176.800 Euro; Automobilzulieferung
- Wegu Holding GmbH (100%) seit 2015; Kaufpreis: 94.897.800 Euro; Automobilzulieferung
- Vincenz Wiederholt GmbH (100%) seit 2015; Kaufpreis: k. A.; Automobilzulieferung
- AMK Holding GmbH & Co.KG (100%) seit 2016; Kaufpreis: 130 Mio. Euro; Automobilzulieferung
- Tristone Flowtech Holding S.A.S. (100%) seit 2017; Kaufpreis: 170 Mio. Euro; Automobilzulieferung

### Internationalisierung

Die Anhui Zhongding Group ist einer der größten Kfz-Gummiwarenhersteller (ohne Reifen) Chinas. In der heutigen Form entstand sie 1996 durch die Privatisierung des Staatsunternehmens Ningguo Sealing Parts, eines Herstellers von Gummidichtungen. In Ningguo gehört die Herstellung von Gummikomponenten für die Automobilindustrie zu den wichtigsten regionalen Wirtschaftstreibern und wird von der lokalen Regierung stark unterstützt. Als Ex-Staatsunternehmen ist Anhui Zhongding in der Region gut vernetzt und profitiert von dem Wirtschaftsförderprogramm. Zwischen 2003 und 2007 vergrößerte Anhui Zhongding seine Produktion kontinuierlich, indem es unter anderem mehrere Joint-Venture-Werke zur Herstellung verschiedener Kfz-Gummikomponenten mit ausländischen Partnern einrichtete. Unter seinen Joint-Venture-Partnern befanden sich zwei südkoreanische

Automobilzulieferer (Gummiteile für das Bremssystem und Gummischläuche) sowie ein chinesisches Tochterunternehmen von ZF China (Gummiapplikation für das Dämpfungssystem). Um die Unternehmensexpansion zu finanzieren, brachte Anhui Zhongding 2006 den Geschäftsbereich Dichtungskomponenten, der zu der Zeit bereits Dutzende Betriebe und Werke umfasste, unter dem Firmennamen Anhui Zhongding Sealing Parts an die Shenzhener Börse. Bei diesem Börsengang handelte es sich um ein sog. Cold IPO, bei dem eine entschuldete börsennotierte Gesellschaft als Mantelgesellschaft diente.

2005 ging Anhui Zhongding eine strategische Partnerschaft mit der SchmitterGroup AG (Stahlrohre und -leitungen für die Automobilindustrie) ein. Drei Jahre später wechselte Anhui Zhongding vom Kooperationspartner zum Mehrheitseigentümer.

2008 übernahm Anhui Zhongding 75,1 Prozent der Aktien an der SchmitterGroup. Das war seine erste Transaktion in Deutschland. Noch im selben Jahr wurden in China zwei Joint Ventures zwischen der Anhui Zhongding Group und der SchmitterGroup eingerichtet: Wuxi Weifu Schmitter Powertrain Components Co., Ltd. und Schmitter Auto Steel Tube (Anhui) Co., Ltd. Ein Jahr später wurde die Beteiligung an der SchmitterGroup von 75,1 auf 96 Prozent erhöht. Die Akquisitionstätigkeiten erforderten eine weitere Unternehmensfinanzierung. Anfang 2009 führte die Aktiengesellschaft des Zhongding Konzerns, Zhongding Sealing Parts, eine privat platzierte Emission neuer Aktien durch und erzielte eine Kapitalerhöhung von etwa 246 Mio. RMB (26 Mio. Euro). Mit der Kapitalerhöhung kaufte Anhui Zhongding von seinen Joint-Venture-Partnern in China ihre Anteile an den Gemeinschaftsunternehmen zurück. Ein Teil der Emissionseinnahme wurde auch fürs Aufstocken der Anteile an der SchmitterGroup AG verwendet.

Anhui Zhongding verfolgt eine Unternehmensstrategie, die ihre Auslandsübernahmen mit den Investments der ausländischen Tochterunternehmen in China kombiniert. Diese Vorgehensweise, die bei der Beteiligung an der SchmitterGroup zu beobachten war, wiederholte sich bei zwei weiteren deutschen Übernahmen: Kaco und Wegu. 2014 erwarb Zhongding Sealing Parts von der brasilianischen Sabó-Gruppe 80 Prozent an der Kaco Group mit Hauptsitz in Heilbronn. Sabó behält eine Minderheitsbeteiligung von 20 Prozent. Kurz danach gründete Kaco ein neues Werk am Stammsitz Anhui Zhongdings in der Stadt Ningguo. Das Werk stellt Dichtungen für Motoren, Getriebe und Nebenaggregate her und ergänzt das ältere Kaco-Werk in Wuxi als zweiter chinesischer Fertigungsstandort. Nach Wegus Zugehörigkeit zu Anhui Zhongding wurde ebenfalls in einen chinesischen Fertigungsstandort investiert.

Neben Deutschland sind die USA das andere Investitionsschwerpunktland für Anhui Zhongding.

<sup>15</sup> KPCh: Kommunistische Partei Chinas

<sup>16</sup> ACGB: Allchinesischer Gewerkschaftsbund

Zwischen 2008 und 2012 erwarb Zhongding Sealing Parts fünf Unternehmen in den USA: drei Automobilzulieferer von Gummiformteilen (Allied-Baltic Rubber, Buckhorn Rubber Products und Michigan Rubber Products) und zwei Dichtungsspezialisten (Cooper Products und Precix). Die konzerninterne Konsolidierung führte zur Schließung von zwei der fünf Unternehmen. Die Produktion von Allied-Baltic Rubber wurde 2013 eingestellt und in einem neu investierten Werk in Ningguo/China fortgesetzt. Buckhorn Rubber Products wurde in 2016

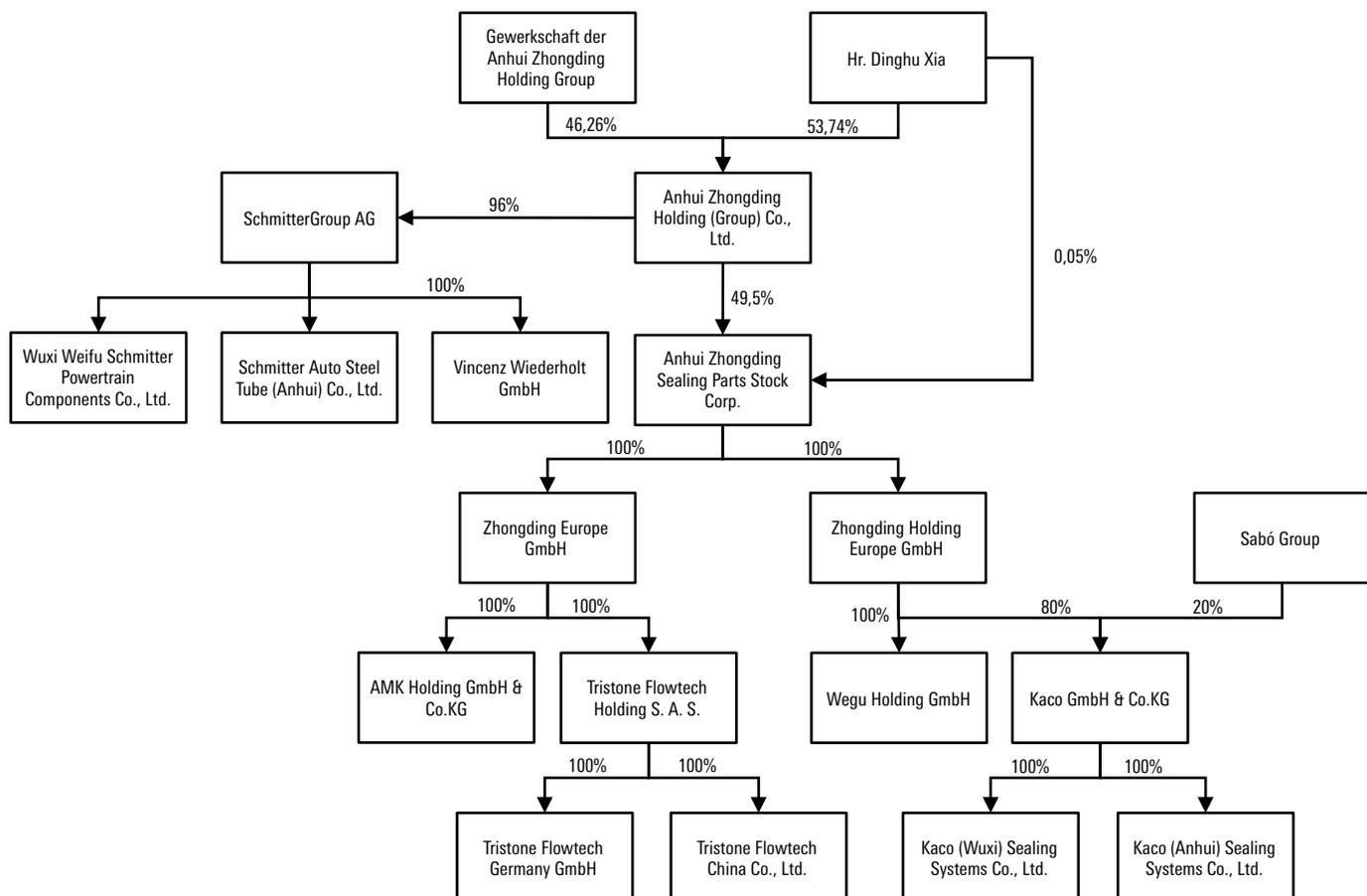
geschlossen und die Produktion zum Teil an den Michigananer Standort zu Michigan Rubber Products verlagert.

2016 bot Zhongding Sealing Parts im Rahmen einer Privatplatzierung sieben ausgewählten privaten und staatlichen institutionellen Anlegern neue Wertpapiere an und realisierte eine Kapitalerhöhung von mehr als 1,9 Mrd. RMB (258 Mio. Euro). Etwa ein Drittel davon war für die Finanzierung der Übernahme von Wegu bestimmt.

Abbildung 3

### Gesellschaftsstruktur

Anhui Zhongding Holding Group



## **Aviation Industry Corporation of China**

[www.avic.com.cn](http://www.avic.com.cn)

- 24 börsennotierte Tochterunternehmen in China
- Ausschüsse der KPCh und ACGB-Gewerkschaftskomitees vorhanden. Personalunion des stellvertretenden Parteiausschussvorsitzenden, stellvertretenden Geschäftsführers und Gewerkschaftsvorsitzenden
- Typ: Staatsunternehmen unter Aufsicht der Zentralregierung
- Gründung: 1951
- Stammsitz: Beijing
- Actual controller: Aufsichts- und Verwaltungskommission des Staatsrats für das Staatsvermögen
- Geschäftsfelder: Militärluftfahrt, Zivilluftfahrt, Sonstiges (Logistik, Finanzdienstleistungen, Immobilien, Automobilzulieferung und Industrieanlagenbau usw.)
- Mitarbeiter weltweit: 400.000
- Umsatz 2014<sup>17</sup>: 386,38 Mrd. RMB (47,18 Mrd. Euro)
- Nettogewinn 2014: 14,33 Mrd. RMB (1,75 Mrd. Euro)

Beteiligungen in Deutschland:

- KHD Humboldt Wedag (89%) seit 2011; Kaufpreis: 266,3 Mio. Euro; Anlagenbau
- Technify Motors (ehem. Thielert) (100%) seit 2013; Kaufpreis: k. A.; Luft- und Raumfahrtzulieferung
- Hilite (100%) seit 2014; Kaufpreis: 473 Mio.; Automobilzulieferung
- Kokinetics (100%) seit 2014; Kaufpreis: k. A.; Automobilzulieferung
- Koki Technik Transmission Systems (100%) 2014; Kaufpreis: k. A.; Automobilzulieferung

### **Internationalisierung**

Aviation Industry Corporation of China (AVIC) ist das Monopolunternehmen in der chinesischen Militärluftfahrtindustrie und steht unter direkter Verwaltung und Aufsicht des Staatsrates. Das Rüstungskonglomerat in der heutigen Form ist 2008 durch Fusion zweier Rüstungskonzerne, der damaligen AVIC I und AVIC II, entstanden. In dem Zeitraum des 12. Fünfjahresprogrammes (2011–2015) hat der AVIC-Konzern knapp 15 Mrd. RMB (1,85 Mrd. Euro) für 14 Beteiligungen im Ausland investiert, fünf davon in Deutschland.

Die Zunahme der Auslandsinvestitionstätigkeiten bei den chinesischen Rüstungsunternehmen geht mit der neusten Modernisierungsreform der Rüstungsindustrie einher. Ein Teil des 12. Fünfjahresprogrammes widmete sich der Modernisierung

der Rüstungsindustrie mit dem Ziel, die Innovationsfähigkeit der Rüstungsunternehmen durch die sog. Militär-Zivil-Integration zu steigern. Die Militär-Zivil-Integration führt zu einer Teilprivatisierung ausgewählter Geschäftssparten der staatseigenen Rüstungsunternehmen auf dem Kapitalmarkt. Zum anderen zielt sie darauf ab, die Rüstungsbetriebe stärker auf zivile Produktion umzustellen. In der Umsetzung der neuen Richtlinien wurden viele Tochterunternehmen des AVIC-Konzerns restrukturiert und erfolgreich an die Börse gebracht. Finanziell ausgestattet mit dem durch den Börsengang generierten Kapital entwickelte die chinesische Rüstungswirtschaft die Strategie, das Ziel der Militär-Zivil-Integration per Unternehmenszukauf zu erreichen. Der Erwerb ausländischer Industrieunternehmen, die zivile Produkte herstellen, soll helfen, den Anteil der zivilen Güter und Dienstleistungen am gesamten Konzernumsatz schneller zu erhöhen. Außerdem könnte der technologische Stand im Mutterkonzern durch die Einbindung ausländischer Tochterunternehmen schneller verbessert werden als durch den Aufbau eigener Forschung und Entwicklung.

In den Beteiligungen an deutschen Unternehmen spielen zwei Tochterkonzerne aus der AVIC-Gruppe eine besondere Rolle: AVIC Electromechanical Systems (AVICEM) und AVIC International. AVICEM legt seinen Übernahmenschwerpunkt auf die Automobilzulieferungsindustrie und investiert dementsprechend in drei deutsche Automobilzulieferer: Hilite (u.a. Komponenten für Motoren und Getriebe), Kokinetics (u.a. Komponenten für Autositze) und Koki Technik Transmission Systems (u.a. Komponenten für Schaltsysteme). Alle drei Unternehmen befanden sich vorher im Besitz von Finanzinvestoren.

AVICEM ist die Holdinggesellschaft der gleichnamigen Aktiengesellschaft, AVICEM Stock Corporation, die an der Shenzhener Börse gelistet ist. AVICEM Stock Corporation ist 2000 als ein selbständiges Unternehmen aus einer ehem. Abteilung des China Aviation Lifesupport Research Institute hervorgegangen. 2016 erwirtschaftete sie einen Umsatz von etwa 8,5 Mrd. RMB (1,15 Mrd. Euro) mit einem Nettogewinn von 426 Mio. RMB (57,8 Mio. Euro.) Zu ihren Hauptgeschäftsbereichen gehören die Luftfahrtzulieferung (61 Prozent des Umsatzes), Automobilzulieferung (23 Prozent des Umsatzes) und Anlagenbau (14 Prozent des Umsatzes). Um die deutschen Tochtergesellschaften effizienter zu verwalten, wurden zwei chinesische Tochterunternehmen der AVICEM Stock Corporation mit den konkreten Aufsichts- und Managementaufgaben beauftragt. AVIC Xinhang Group übernahm das Management und die Betreuung von Hilite, während AVIC Hubei Aviation Precision Machinery Technology (HAPM) die Verantwortlichkeit für Kokinetics und Koki Technik Transmission Systems zugeteilt bekam.

<sup>17</sup> Zum Stichtag 20.4.2017 lagen keine aktuelleren Zahlen vor, die von einer unabhängigen Drittstelle geprüft wurden.

AVIC Xinhang Group, die wie ein Treuhänder für Hilite im Auftrag der Konzernleitung fungiert, produziert in China mit etwa 10.000 Beschäftigten sowohl für die Automobilindustrie in ihrer Zivilsparte als auch für die Luftwaffe in der Militärsparte. Ihre Hauptprodukte im Bereich der Automobilzulieferung schließen vor allem Automobilfiltration, Fahrzeug-Klimaanlage und Servolenkungen ein. Vor der Übernahme operierte Hilite bereits mit einer eigenen Tochtergesellschaft, Hilite Automotive Systems (Changshu) Co., Ltd., in China. Nach der Übernahme setzt AVIC Xinhang Group diesen bereits von Hilite eingerichteten chinesischen Standort gleich ein, um eine Reihe von Kooperations- und Austauschmaßnahmen im Bereich der Qualitätskontrolle zwischen Hilite China und den anderen Standorten Xinhangs anzustoßen.

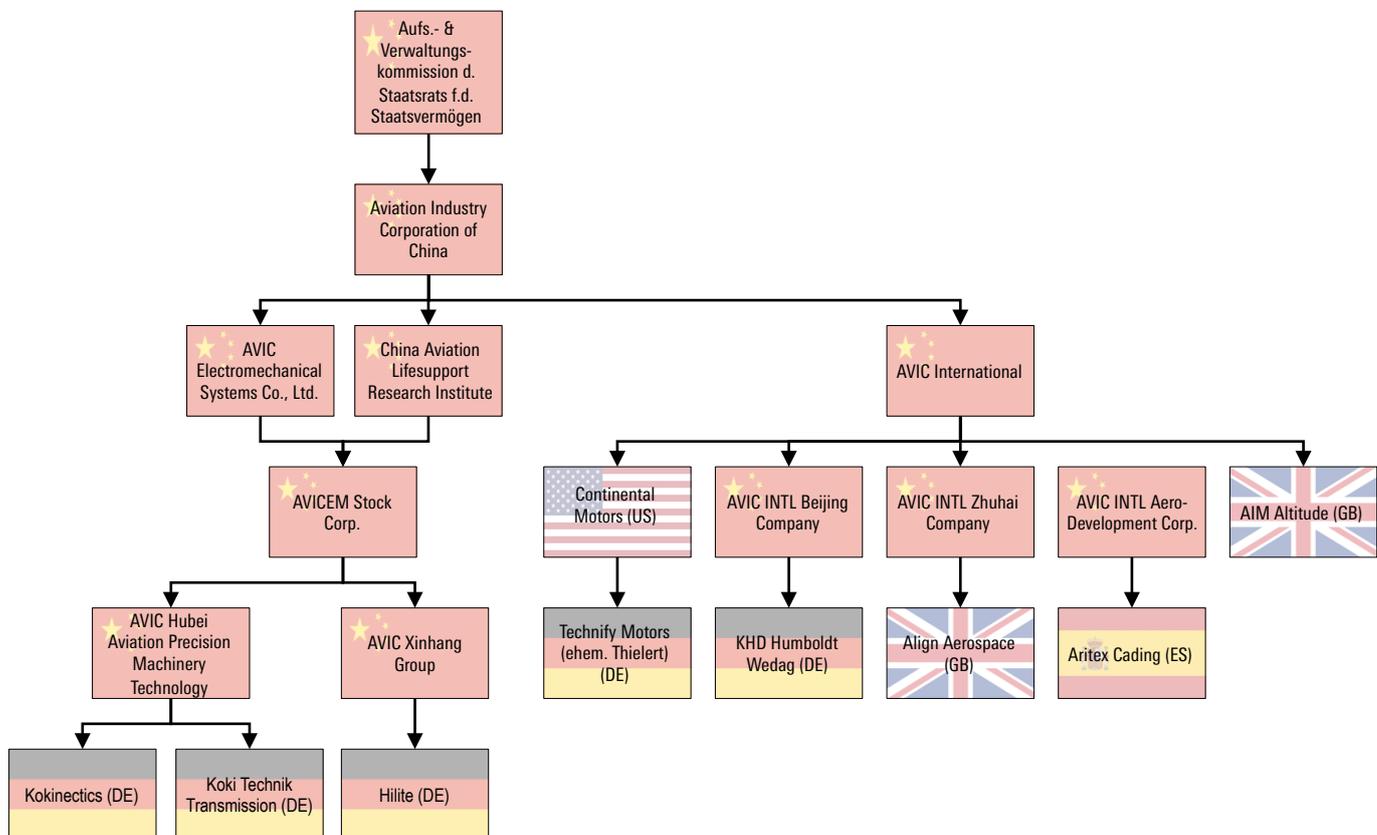
AVIC International ging 2008 aus der zivilen Sparte der damaligen China Aviation Technology Import and Export Corporation, einem Handelsunternehmen für Rüstungsgüter im Bereich Luftfahrt, hervor. Heute hat sie breit diversifizierte Geschäftsfelder, die Luftfahrtdienstleistungen, internationale

Logistik, Rohstoff- und Industrieinvestment, Immobilien und Einzelhandel einschließen. Die erste Unternehmensbeteiligung der AVIC International in der EU war der Einstieg in den deutschen Industrieanlagenbauer KHD Humboldt Wedag im Jahr 2010. Im Rückblick fällt auf, dass dies die einzige Akquisition aus der Maschinenbauindustrie ist. Die Entscheidung über die Beteiligung an der KHD Humboldt Wedag International AG wurde zu einem Zeitpunkt getroffen, als die wichtigsten Richtlinien für die Reform der Rüstungsindustrie in der Periode des 12. Fünfjahresprogrammes noch nicht offiziell verabschiedet waren. Zu diesem Zeitpunkt war die Fokussierung bei Übernahmen auf die Flugzeugbau-Branche ebenfalls noch nicht festgelegt. Ab 2011 zeigt AVIC International allerdings ein kontinuierliches Interesse, Unternehmen ausschließlich aus dem Flugzeugbau zu übernehmen. Zwischen Ende 2011 und 2016 wurden fünf amerikanische bzw. europäische Flugzeugzulieferer (vgl. **Abb. 4**) Mitglied der AVIC International, darunter auch der deutsche Flugzeugmotorenhersteller Thielert.

Abbildung 4

## Gesellschaftsstruktur

Aviation Industry Corporation of China (AVIC)



## **China International Marine Containers Group**

[www.cimc.com](http://www.cimc.com)

- gelistet an der Shenzhener und Hongkonger Börse (000039/02039)
- Ausschüsse der KPCh und ACGB-Gewerkschaftskomitees vorhanden
- Gründungsjahr: 1982
- Typ: Hybridunternehmen (Die Aufsichts- und Verwaltungskommission des Staatsrats für das Staatsvermögen hält über die China Merchant Group und die China Ocean Shipping Group Company einen gesamten Anteil von 36,49%.)
- Stammsitz: Shenzhen, Guangdong Provinz
- Mitarbeiter in China: 51299
- Umsatz 2016: 51 Mrd. RMB (6,9 Mrd. Euro)
- Nettogewinn 2016: 511 Mio. RMB (69,5 Mio. Euro)
- Investitionen in Deutschland
- TGE Gas Engineering GmbH (60%) seit 2008; Kaufpreis: 20 Mio. Euro; Chemie
- Ziemann Holvrieka GmbH (100%) seit 2012; Kaufpreis: 26,5 Mio. Euro; Maschinenbau
- Burg Silvergreen (100%) zwischen 2012 und 2014; Investitionen von 30 Mio. Euro geplant; Automobil
- Albert Ziegler GmbH (100%) seit 2013; Kaufpreis: 5,5 Mio. Euro; Automobil

### **Internationalisierung**

1995 richtete CIMC mit der deutschen Graaff GmbH eine neue Produktionstochtergesellschaft, Shanghai CIMC Reefer Containers (SCRC), ein, um eine spezielle Sorte von Frachtcontainern herzustellen: Kühlcontainer. Zu dieser Zeit war CIMC gerade der größte Frachtcontainerhersteller der Welt geworden. In dem Marktsegment der Kühlcontainer, das höhere Herstellungsanforderungen stellt als bei Standardcontainern, dominierten jedoch japanische Unternehmen mit einem Marktanteil von 95 Prozent. Die Zusammenarbeit mit Graaff eröffnete CIMC den Zugang zu diesem technologisch anspruchsvolleren Bereich. Die Graaff GmbH autorisierte SCRC, ihre 12 wichtigsten patentierten Technologien zur Herstellung von Kühlcontainern zu nutzen. Im Gegenzug erhielt Graaff neben Patentgebühren eine 2-prozentige Beteiligung an dem Shanghaier Produktionsunternehmen. Um die Produktion im neuen Werk in Gang zu bringen, importierte SCRC zuerst eine in Deutschland gebaute Anlage für umgerechnet 0,49 Mio. US-Dollar.

1999 übernahm CIMC das chinesische Werk für Kühlcontainer vom koreanischen Konkurrenten Hyundai in Qingdao. Ein komplettes Management- und Ingenieurteam, das ihr Knowhow in dem chinesisch-deutschen Werk in SCRC gelernt hat, wurde zur Restrukturierung nach dem Qingdaoer Werk entsandt. Dort haben sie nach dem Vorbild der eingekauften deutschen Anlage eine zweite

Produktionsanlage mit wesentlich geringeren Kosten zusammengestellt. Mit den beiden Werken hat CIMC seine Produktionskapazität für Kühlcontainer zwischen 1997 und 2003 versiebenfacht und ist zum Marktführer aufgestiegen.

Im Mai 2005 hat die Graaff GmbH schließlich alle Kühlcontainer-Patente, die den gesamten Konstruktions- und Herstellungsprozess umfassten, an SCRC übertragen, so dass diese das gesamte technische System meistern können.

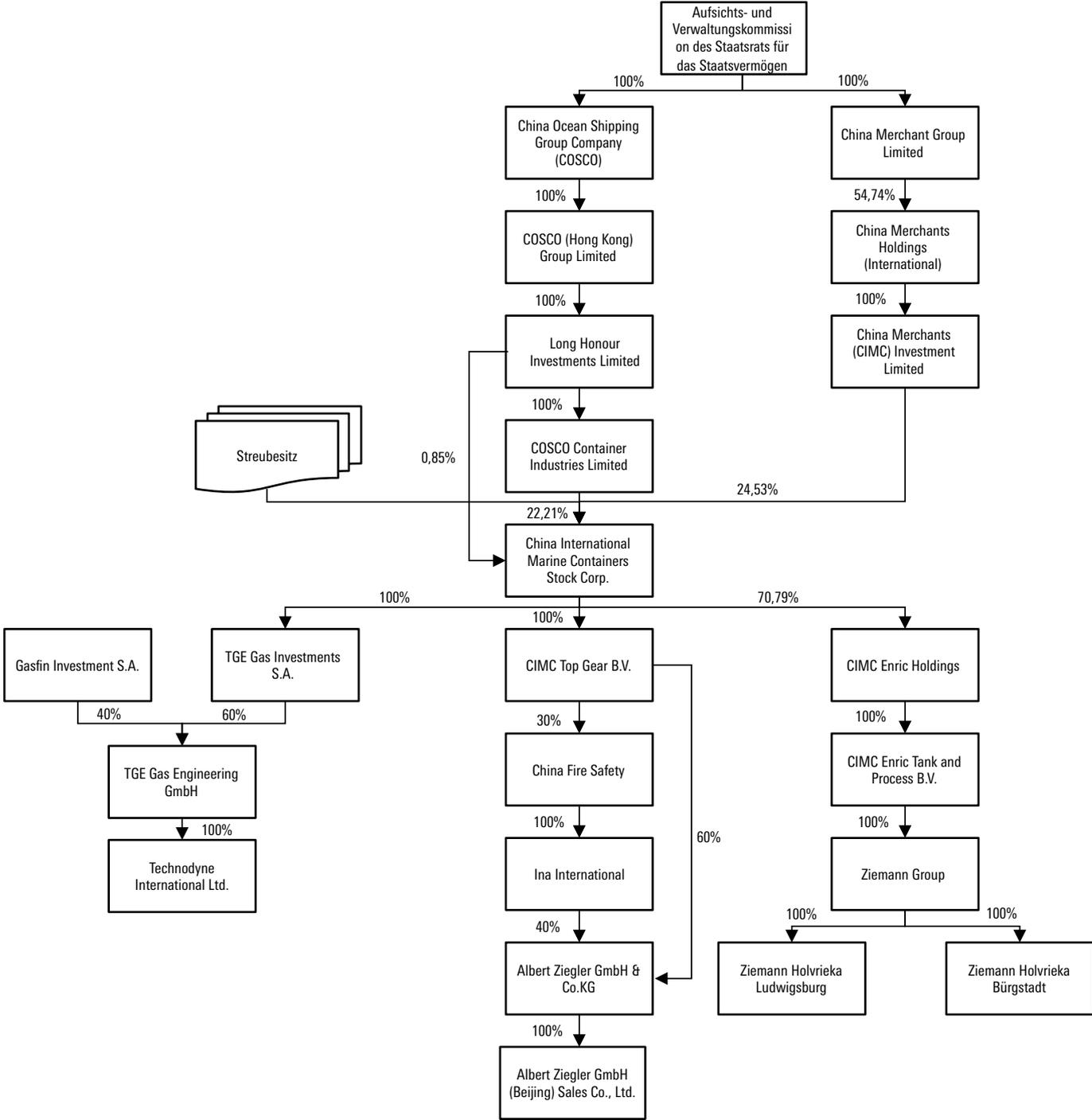
Nach dem Erfolg auf dem Gebiet der Kühlcontainer begann CIMC, sich auf die Spezialgebiete der Tankcontainer sowie auf die faltbaren Container zu erweitern. 2000 schloss CIMC mit dem britischen Tankcontainerproduzenten UBH International Ltd. eine Kooperationsvereinbarung, die CIMC den Zugang zu der Leichtgewicht-Tank-Fertigungstechnologie gewährte. Ein Jahr später gründete CIMC das Werk CIMC Tank Equipment (NCTE) in Nantong/Jiangsu Provinz und begann mit der Produktion von Edelstahltanks in China. Heute ist CIMC Nantong, gemessen am Umsatz, der größte Anbieter von Tankbehältern und -containern in China.

Im Bereich der faltbaren Container erwarb CIMC im Jahr 2004 60 Prozent des Eigenkapitals der in Großbritannien ansässigen Clive-Smith Cowley Ltd., die der Inhaber der Domino-Flatrack-Technologie war. Rund 70 Prozent der weltweiten faltbaren Container waren damals mit dieser Technologie ausgestattet. Schließlich wurde Clive-Smith Cowley eine CIMC-Tochtergesellschaft und seine faltcontainer-Produktion wurde nach Guangdong verlegt.

Ab Mitte der 2000er Jahre begann CIMC, die Geschäftsfelder außerhalb der Containerherstellung zu diversifizieren. Im Jahr 2008 investierte CIMC 20 Mio. Euro für eine 60-prozentige Beteiligung an der deutschen Firma TGE Gas Engineering GmbH (TGE Gas). TGE Gas ist ein Generalübernehmer, der auf EPC-Projekte für kryogene Systeme und Anlagen in der Energie- und Chemieindustrie spezialisiert ist. Der Anteilserwerb von TGE Gas ist das erste Investitionsprojekt CIMCs in Deutschland. Kurz nach CIMCs Einstieg in TGE Gas konnten die Baukonsortien aus den beiden Unternehmen mehrere Ausschreibungen für große LNG-Projekte in China gewinnen. In den Folgejahren trug dies wesentlich zu dem jährlich zweistelligen Wachstum in dem Geschäftsfeld „Anlagen und Ausrüstungen für Erdgas, Chemikalien und flüssige Lebensmittel“ des CIMC-Konzerns bei. 2011 kaufte CIMC über TGE Gas das englische Unternehmen Technodyne International Limited für umgerechnet etwa 5 Mio. Euro auf. Technodyne ist ein Ingenieurbüro für Konstruktion und Beratung für Tanks und Tieftemperaturlagerung von Flüssiggas und Chemikalien. Eine Konsolidierung von TGE Gas und Technodyne soll unter anderem die Wettbewerbsposition des CIMCs in diesem Bereich auf dem chinesischen Markt stärken.

Gesellschaftsstruktur

China International Marine Containers Group (CIMC)



Quelle: Eigene Darstellung

2012 baute CIMC sein Geschäftsfeld „Anlagen und Ausrüstungen für Erdgas, Chemikalien und flüssige Lebensmittel“ in Europa durch eine weitere Akquisition auf: Für 26,5 Mio. Euro wechselte die Ziemann Group (Ziemann) mit zwei Standorten in Deutschland und über 10 Standorten weltweit zu CIMC Enric Holdings, einer auf den Kaimaninseln registrierte Tochtergesellschaft vom CIMC. Ziemann ist ein Traditionsunternehmen, das u. a. schlüsselfertige Bierbrauereianlagen und Tanks für die Lagerung sowie den Transport von flüssigen Lebensmitteln herstellt. Durch die Übernahme Ziemanns hat CIMC Enric einen direkten Konkurrenten erworben. Während das Segment Flüssiggaslagerung und -transport seit 2012 stagniert, konnte CIMC mit Ziemann hohes zweistelliges Wachstum im Segment der flüssigen Lebensmittel erzielen.

Das dritte Investitionsprojekt in Deutschland ist weniger erfolgreich. 2012 fing CIMC an, ein neues Werk für Sattelaufleger in Günzburg einzurichten. Das Greenfield-Projekt sollte mit einem Investitionsvolumen von 30 Mio. Euro für eine jährliche Produktionskapazität von 10.000 Einheiten und 300 Arbeitsplätzen ausgelegt sein. 2014 musste das Werk, das die Produktion gar nicht aufgenommen hat, geschlossen werden. 90 bis dahin eingestellte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen waren davon betroffen.

2013 setzte CIMC seine Unternehmenskäufe in Deutschland fort und übernahm den Flughafenfeuerwehrfahrzeughersteller Albert Ziegler GmbH (Ziegler), die sich zu dieser Zeit in Folge eines vom Bundeskartellamt verhängten Bußgeldes in Höhe von 8 Mio. Euro im Insolvenzverfahren befand. Mit seinem Tochterunternehmen Shenzhen CIMC-Tianda Airport Support Co., Ltd. bot CIMC auf dem chinesischen Markt bereits seit längerem Bodenausrüstungen wie Fluggastbrücken und automatisierte Lager- und Logistiksysteme für Güter und Gepäck an. Mit einem Anteil von weniger als einem Prozent am Gesamtumsatz war dies allerdings ein eher kleines Segment im Konzern. Flughafenfeuerwehrfahrzeuge von Ziegler waren eine große Ergänzung zu diesem Geschäftssegment und stärkten die Umsätze in diesem Bereich kräftig. 2016 machte das Geschäftsfeld „Flughafeneinrichtungen und -ausrüstungen“ den vierfachen Umsatz als vor der Übernahme Zieglers. 2015 spielt Ziegler eine wichtige Rolle bei einem strategischen Zug CIMCs. Im Rahmen eines Share-Swaps verkaufte CIMC 40 Prozent der Anteile an Ziegler der China Fire Safety Enterprise (CFSE), den größten Feuerwehrfahrzeughersteller und größten Feuerwehrausrüstungsimporteur Chinas. Im Gegenzug bekam CIMC 30 Prozent der Geschäftsanteile an CFSE und wird dessen größter Einzelaktionär. Der Transaktionswert beträgt 56 Mio. Euro.

## **China North Industries Group Corporation**

[www.norincogroup.com.cn](http://www.norincogroup.com.cn)

- 12 börsennotierte Tochterunternehmen in China
- Ausschüsse der KPCh und ACGB-Gewerkschaftskomitees vorhanden
- Typ: Staatsunternehmen unter Aufsicht der Zentralregierung
- Gründung: 1988 (hervorgegangen aus der Abteilung V des ehem. Maschinenbauministeriums)
- Stammsitz: Beijing
- Actual controller: Aufsichts- und Verwaltungskommission des Staatsrats für das Staatsvermögen
- Geschäftsfelder:
  - Rüstungsgüter (u. a. Luftverteidigung, Raketenabwehr, Panzer, Artillerie, Lenkwaffen, Gewehre, Munitionen)
  - Bergbau und Petrochemie (Förderung, Handel, Transport und Raffinieren von Erdöl, Herstellung von chemischen Erzeugnissen aus Erdöl)
  - Maschinenbau (Herstellung von Bergbauanlagen, -maschinen und -fahrzeugen, Herstellung von schweren Werkzeugmaschinen)
  - optoelektronische Geräte und Komponenten
  - Satellitennavigationssystem Beidou
  - Automobil (Herstellung von LKWs und Automobilzulieferung)
- Mitarbeiter weltweit: 253.000
- Umsatz 2015: 387 Mrd. RMB (55,56 Mrd. Euro)
- Nettogewinn 2015: 9,7 Mrd. RMB (1,4 Mrd. Euro)

Beteiligungen in Deutschland:

- Kiekert AG (100%) seit 2012; Kaufpreis: dreistellige Mio. Euro; Automobilzulieferung
- Waldaschaff Automotive GmbH (100%) seit 2015; Kaufpreis: 1,00 Euro; Automobilzulieferung
- FUBA Automotive Electronics GmbH (vormals Delphi Reception Systems) (100%) seit 2015; Kaufpreis: 25 Mio. Dollar; Automobilzulieferung

## **Internationalisierung**

China North Industries Group Company (NORINCO) ist das älteste und größte Rüstungsunternehmen für die Landstreitkräfte in China. Vor der großen strukturellen Reform chinesischer Rüstungsunternehmen 1999 gab es fünf staatseigene Monopol-Konglomerate jeweils eines für Heer, Luftwaffe, Marine, den nuklearen Bereich und die Raumfahrt. 1999 wurde jeder dieser fünf Rüstungskonzerne in zwei separate Einzelunternehmen aufgeteilt, um den Wettbewerbsdruck innerhalb der Rüstungswirtschaft zu erhöhen. Der Rüstungskonzern für das Heer wurde in eine nördliche und eine südliche Einheit geteilt. Die nördliche Einheit ist das heutige NORINCO. Die südliche Einheit, welche die kleinere von den beiden ist, firmierte sich neu als China South Industry Group (CSIC) und stellt u. a. Militärfahrzeuge her.

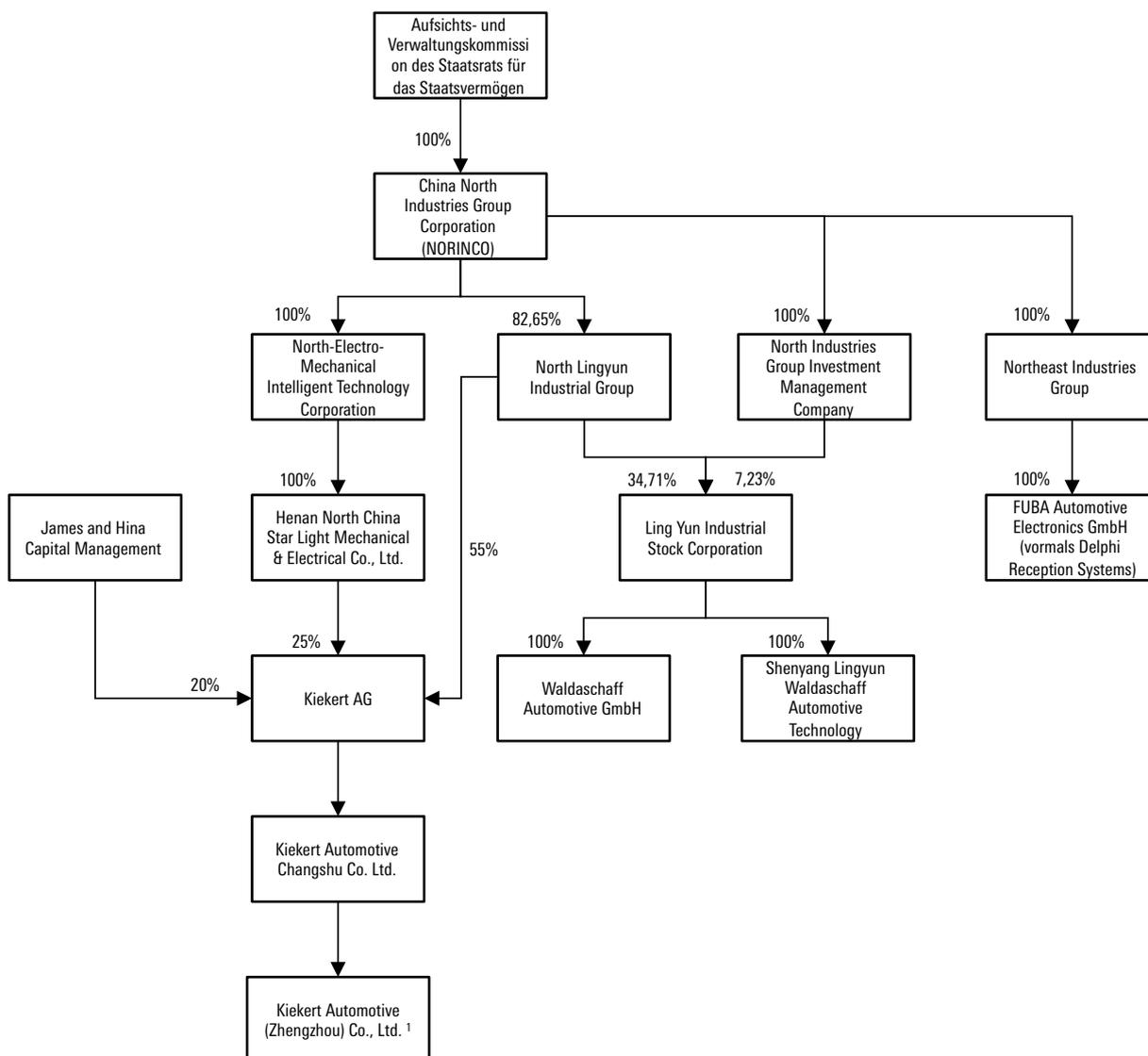
Ähnlich wie bei der Aviation Industry Corporation of China (AVIC) wurde der Internationalisierungskurs NORINCOs vor dem Hintergrund vorangetrieben, die Geschäftsbereiche ziviler Produkte zu erweitern. Allerdings anders als bei AVIC, die schneller mit der Akquisition europäischer und amerikanischer Unternehmen aus dem

verarbeitenden Gewerbe anfang, liegt der Löwenanteil der Auslandsinvestitionsprojekte bei NORINCO in dem Bereich der Rohstoffgewinnung (u. a. Erdöle). Bis 2016 investierte NORINCO in sechs Ölfelder in Irak, Kasachstan, Myanmar, Pakistan und Syrien mit einem Ölvorkommen von 1,2 Mrd. Tonnen. Die mit der Förderung, Aufbereitung, Verarbeitung und

Abbildung 6

### Gesellschaftsstruktur

China North Industries Group Corporation (NORINCO)



1. ehem. Henan North Xingguang Locking Systems Co. Ltd.

dem Handel des Erdöls erwirtschafteten Erträge trugen 2016 etwa 30 Prozent zum Konzernumsatz bei und 20 Prozent zum Gewinn.

Im Vergleich mit der Rohstoffförderung hat NORINCO weniger internationale Erfahrungen im Bereich der Unternehmensübernahme. Die erste Übernahme kam 2012 in Deutschland zustande. Mit einem Konsortium aus zwei Tochterkonzernen (North Lingyun Industrial Group und North-Electro-Mechanical Intelligent Technology Corporation) und einem dritten externen Finanzinvestor (James and Hina Capital Management) gelang es NORINCO, die Kiekert AG, einen Schlosshersteller für die Automobilindustrie, zu übernehmen. Der Akquisitionsprozess dauerte fast zwei Jahre, auf der Seite NORINCOs geleitet von der North Lingyun Industrial Group (Lingyun Industrial). 2010 kam es zum Erstkontakt zwischen Lingyun Industrial und dem damaligen Investorenkonsortium von Kiekert, das aus Bluebay Asset Management, Silver Point und Morgan Stanley bestand. Bevor sich Lingyun Industrial für Kiekert interessierte, hatte er bereits einen anderen deutschen Automobilzulieferer als Übernahmekandidaten geprüft. Die Bewertung seines Entwicklungspotenzials fiel allerdings schlechter aus, so dass Kiekert in die engere Auswahl rückte. Zu diesem Zeitpunkt hatte Kiekert eine zweijährige Sanierungsphase unter der Leitung des Investorenkonsortiums hinter sich. Die Nachricht über einen Verkauf von Kiekert an einen chinesischen Investor, die 2011 während der Verhandlung veröffentlicht wurde, hat zu großer Unsicherheit im Mitarbeiter- und Kundenkreis geführt. Es folgten Eigenkündigung von Mitarbeitern und vorläufige Auftragsstornierungen von Großkunden. Misstrauen und Skepsis konnten zum großen Teil abgebaut werden, nachdem die CEO von Lingyun Industrial nach Deutschland gereist ist und bei Kiekerts wichtigsten Auftraggebern persönlich um Vertrauen geworben hat.

Seit 2008 besitzt Kiekert ein hundertprozentiges Tochterunternehmen in Changshu, das Schließsysteme für den chinesischen Automobilmarkt produziert und entwickelt. Zum Zeitpunkt der Übernahme durch NORINCO betrug Kiekerts Marktanteil in China um 10 Prozent. Der Standort Changshu, inzwischen die Asienzentrale von Kiekert, hat sich seit der Übernahme zum größten Standort außerhalb Deutschlands entwickelt. 2015 erfolgte eine Konsolidierung im Geschäftsbereich Automobilverschluss: Kiekert übernahm Henan North Xingguang Locking System Co., Ltd., das zu der North-Electro-Mechanical Intelligent Technology Corporation gehörte. North-Electro-Mechanical ist ein anderer Tochterkonzern aus der NORINCO-Gruppe und Minderheitsaktionär der Kiekert AG (vgl. **Abb. 6**). North Xingguang war bis dahin der fünftgrößte Automobilschlosshersteller Chinas. Durch diese Übernahme verdoppelt sich Kiekerts Marktanteil von 10 auf 20 Prozent in China.

## **Fosun Group**

[www.fosun.com](http://www.fosun.com)

- Beteiligungsgesellschaft, gelistet an der Hongkonger Börse (00656)
- kein Gewerkschaftskomitee oder Ausschuss der KPCh
- Typ: privates Unternehmen
- Gründung: 1992
- Stammsitz: Shanghai
- Actual controller: Guo Guangchang
- Mitarbeiter weltweit: 28.000
- Umsatz 2016: 74 Mrd. RMB (10 Mrd. Euro)
- Nettogewinn 2016: 10,3 Mrd. RMB (1,4 Mrd. Euro)

Beteiligungen in Deutschland:

- Tom Tailor Holding AG (29,47%) seit 2014; Kaufpreis: 90 Mio. Euro; Mode
- Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA (99,9%) seit 2016; Kaufpreis: 209,8 Mio. Euro; Finanzwesen
- Bürohaus Estrella in Frankfurt a. M.; Kaufpreis: 50 Mio. Euro; Immobilien

## **Internationalisierung**

1992 gründeten Guo Guangchang (Präsident der Fosun Group) und Liang Xinjun (bis März 2017 Vizepräsident der Fosun Group) mit weiteren Kommilitonen in Shanghai ein kleines Tech-Beratungsunternehmen. Profitierend von der großen Reform der bis dato von Staatsunternehmen dominierten Wirtschaft in den 1990er Jahren wuchs das Unternehmen rasant. Innerhalb von fünf Jahren entwickelte sich Fosun von jenem kleinen Start-up mit einem Startkapital von 38.000 RMB zu einem Mischkonzern, der mit über 30 Tochterunternehmen einen Jahresumsatz von 1 Mrd. RMB erwirtschaftete.

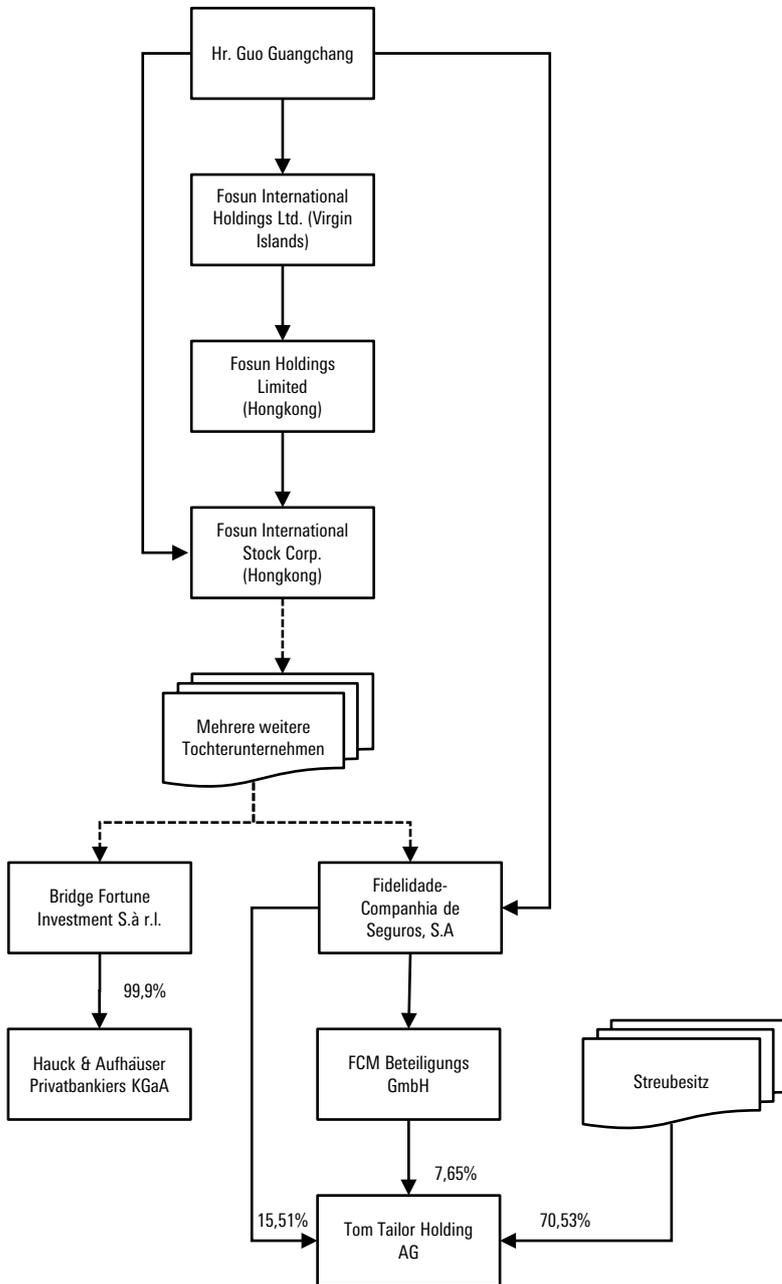
Während der Boomphase der chinesischen Wirtschaft zwischen Mitte der 1990er und 2000er Jahre etablierte sich Fosun als eine der größten Beteiligungsgesellschaften Chinas. Damals lag Fosuns Beteiligungsschwerpunkt auf inländischen Unternehmen aus der Pharmaindustrie, Stahlproduktion, dem Bergbau und Immobiliensektor. 2004 begann Fosun, sich auf einen Börsengang außerhalb Chinas vorzubereiten. Die eingeschränkten Finanzierungsmöglichkeiten auf dem chinesischen Kapitalmarkt und durch das Bankensystem, durch die Fosun die eigene Unternehmensentwicklung eingeschränkt sah, hatten laut Guo Guangchang zu dieser Entscheidung geführt.

Nach dem erfolgreichen Börsengang in Hongkong, der Fosun 13,3 Mrd. Hongkong-Dollar einspielte und das Tor zum internationalen Kapitalmarkt öffnete, wurde Fosuns Beteiligungsstrategie zunehmend international. Dabei geht Fosun häufig mit bekannten internationalen Investmentgesellschaften Kooperationen ein, um in Bieterverfahren

Abbildung 7

Gesellschaftsstruktur

Fosun Group



und Projekten gemeinsam aufzutreten. Im Jahr 2010 hat Fosun einen Fonds in Höhe von 100 Mio. RMB (11 Mio. Euro) mit der Carlyle Group gebildet, um in wachstumsstarke chinesische Unternehmen zu investieren. Im selben Jahr stieg Fosun mit Carlyles Unterstützung als Minderheitsaktionär in den französischen Tourismuskonzern Club Méditerranée (Club Med) ein. Im Februar 2015 konnte sich Fosun nach einem mehrjährigen Bieterwettstreit über 90 Prozent des Kapitals von Club Med für 541 Mio. Euro sichern. Im Juni 2012 kündigte sie eine strategische Partnerschaft mit Axcel an, um in nordeuropäische Vermögenswerte zu investieren.

Ab 2010 baut Fosun den Geschäftsbereich Versicherungs- und Finanzwesen intensiv aus. Dabei kündigte Unternehmensgründer und -lenker Guo Guangchang an, Fosuns Entwicklungsstrategie grob nach dem Geschäftsmodell von Warren Buffetts Berkshire Hathaway Inc. auszurichten. Das Ziel sei, Fosun zu einem „auf Versicherungsgeschäft basierten Investmentunternehmen“ zu entwickeln. Dazu beteiligte sich Fosun zuerst an mehreren chinesischen Versicherungsunternehmen, gefolgt von einer Reihe von Kooperationen mit und Beteiligungen an amerikanischen und europäischen Versicherungsunternehmen. 2012 führte Fosun zusammen mit der US-amerikanischen Prudential Financial Group einen neuen Lebensversicherer, Pramerica Fosun, auf dem chinesischen Markt ein. 2014 gewann Fosun beim Bieten gegen den Konkurrenten Apollo Management International und erwarb für 1,36 Mrd. Dollar 80 Prozent Anteile an dem größten portugiesischen Versicherungskonzern, Caixa Seguros mit dem Markennamen Fidelidade. 2015 übernahm Fosun die amerikanische Meadowbrook Insurance Group für 439 Mio. Dollar (395 Mio. Euro). Anfang 2016 übernahm Fosun die deutsche Privatbank Hauck und Aufhäuser gegen etwa 210 Mio. Euro. Ende des Jahres kaufte Fosun für 175 Mio. Euro einen Anteil von knapp 17 Prozent an Portugals größter gelisteten Bank, Millennium BCP, und wurde deren größter Einzelaktionär. Diese Reihe von Beteiligungen und Akquisitionen trugen schnell zum Wachstum des Konzerns bei. Zwischen 2013 und 2016 stieg der Umsatzanteil, der von der Geschäftssparte Versicherungs- und Finanzwesen erwirtschaftet wurde, von zwei bis auf über 41 Prozent, der entsprechende Gewinnanteil von unter zehn Prozent im Jahr 2013 bis auf über 70 Prozent im Jahr 2016.

Quelle: Eigene Darstellung

Hans Bockler  
Stiftung

## Jiangsu Jinsheng Industry

[www.jinshengroup.com](http://www.jinshengroup.com)

- noch keine Börsennotierung
- kein Gewerkschaftskomitee
- Typ: privates Unternehmen
- Gründungsjahr: 2000 (hervorgegangen aus Jintan Textile Machinery Factory)
- Stammsitz: Jintan District der Stadt Changzhou, Jiangsu Provinz
- Actual controller: Pan Xueping
- Hauptgeschäftsfelder: Textilmaschinen, Textilproduktion, Werkzeugmaschinenbau
- Mitarbeiter weltweit: 10.000

- Mitarbeiter in China: 5.000
- Umsatz 2015: 6,6 Mrd. RMB (903 Mio. Euro)
- Nettogewinn 2015: 380 Mio. RMB (51,6 Mio. Euro)

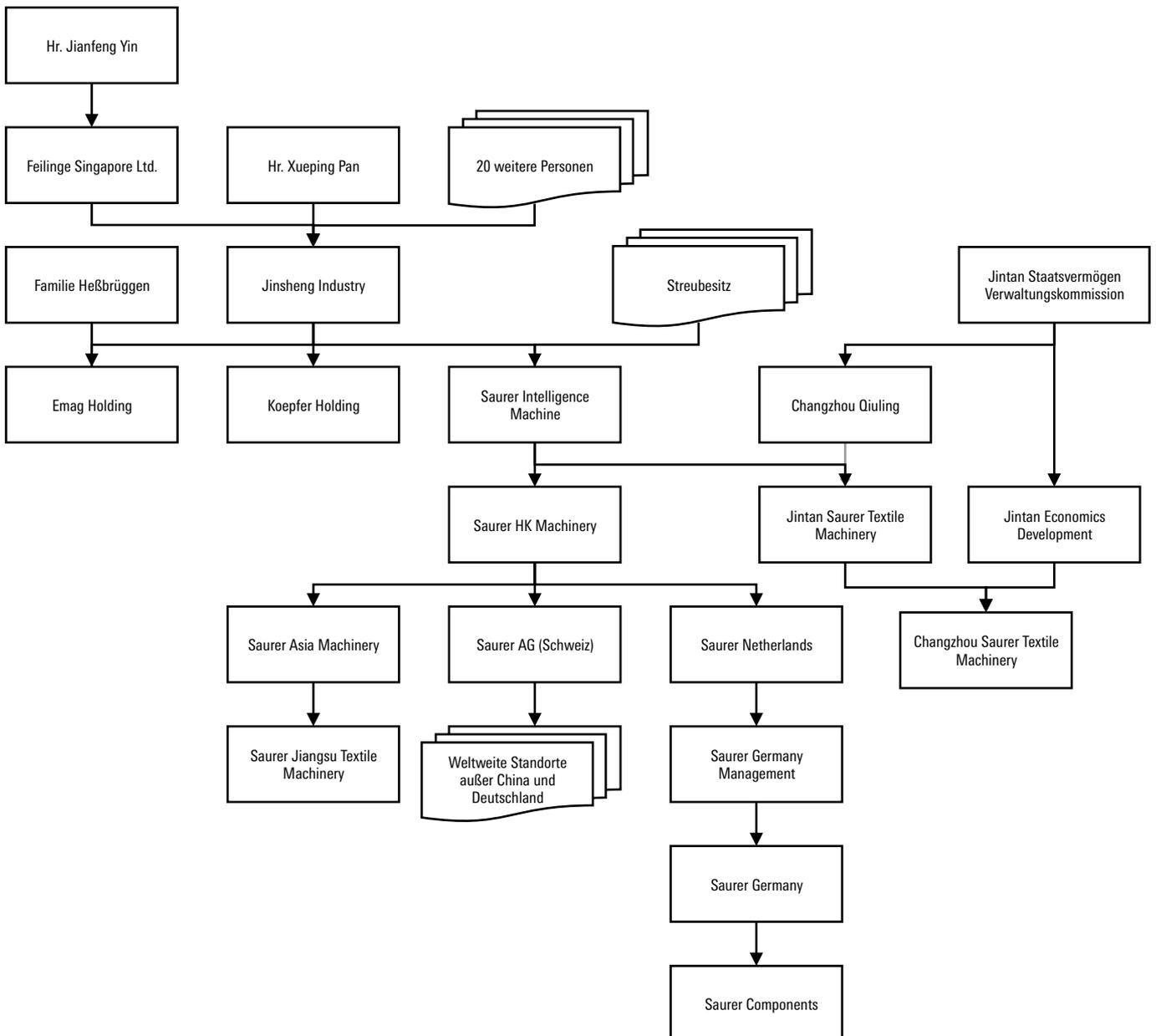
### Beteiligungen in Deutschland:

- EMAG Gruppe (50%) seit 2010; Beteiligungskapital: 100 Mio. Euro; Maschinenbau
- Saurer Germany GmbH & Co.KG und Saurer Components GmbH (100%) seit 2013; Kaufpreis: 700 Mio. Dollar für weltweite Standorte; Maschinenbau
- Koepfer Gear GmbH (vormals Getrag Werk Ludwigsburg) (100%) seit 2013; Automobilzulieferung

Abbildung 8

### Gesellschaftsstruktur

Jiangsu Jinsheng Industry



Quelle: Eigene Darstellung

## Internationalisierung

2005 gründete Jinsheng Industry mit der damaligen Saurer Gruppe zwei chinesisch-schweizerische Gemeinschaftsunternehmen in Jintan: Saurer (Jintan) Textile Machinery und Jintan Texparts Component.

2006 übernahm Jinsheng Industry einen koreanischen Hersteller von Textilmaschinenkomponenten und führte dessen komplette Anlagen in die chinesischen Produktionsstätten ein.

Mit der staatlichen Entwicklungsbank, der China Development Bank, als Finanzierungspartner erwarb Jinsheng Industry 2011 für 100 Mio. Euro 50 Prozent der Anteile an dem deutschen Werkzeugmaschinenbauer EMAG. Die anderen 50 Prozent blieben bei der Unternehmerfamilie Heßbrüggen. Für die fünf darauffolgenden Jahre stellte die China Development Bank Jinsheng Industry und EMAG jeweils einen Kreditrahmen von 10 Mrd. RMB (1,11 Mrd. Euro) zur Verfügung.<sup>18</sup>

2013 erwarb Jinsheng Industry das Naturfasergeschäft mit den Standorten in der Schweiz, Deutschland, den USA und Indien von dem schweizerischen Oerlikon Konzern. Der übernommene Geschäftsbereich wurde unter seinem vorherigen Namen Saurer wiederfirmiert.

2014 wurde eine neue EMAG-Werkzeugmaschinenfabrik in Jintan, dem Stammsitz der Jinsheng Gruppe, eröffnet. Als der erste Produktionsstandort EMAGS in Asien stellt die Jintaner Fabrik Standardmaschinen für den asiatischen Markt her.

2015 begann Jinsheng Industry im Rahmen der „One Belt, One Road“-Strategie mit dem Bau von drei Baumwollgarnproduktionsstätten, zwei davon in der chinesischen Provinz Xinjiang und die dritte im usbekischen Qashqadaryo. Die China Development Bank fungiert auch dieses Mal als Finanzierungspartner und stellt einen Kreditrahmen von 20 Mrd. RMB (2,87 Mrd. Euro) zur Verfügung.

Die Geschäftssparte Textilmaschinen um Saurer, zu der mehrere Standorte in Deutschland gehören, steht 2017 kurz vor einem Cold IPO in China. Die Mantelgesellschaft, in die Jinsheng Industry 100 Prozent der Anteile Saurers einbringt, ist die an der Shanghaier Börse notierte Xinjiang Urban Construction Stock Corporation. Auf diese Weise unternimmt Jinsheng Industry einen erneuten Versuch, zu einem Börsenmantel zu kommen.

<sup>18</sup> Jinsheng ist der einzige unter den hier untersuchten Serieninvestoren, der bislang kein börsennotiertes Tochterunternehmen hat. Das Unternehmen wendet sich hier daher an die China Development Bank, die das ausdrückliche Mandat zur Unterstützung chinesischer Auslandsinvestitionen hat. 2014 versuchte Jinsheng einen Börsengang, was jedoch misslang.

## Ningbo Joyson Electronics

[www.joyson.cn](http://www.joyson.cn)

- gelistet an der Shanghaier Börse (600699)
- ACGB-Gewerkschaftskomitees vorhanden. Personalunion des Aufsichtsratsvorsitzenden, stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden und Betriebsgewerkschaftsvorsitzenden
- Typ: privates Unternehmen
- Gründung: 2004
- Stammsitz: Ningbo, Zhejiang Provinz
- Actual controller: Wang Jianfeng (Jeff)
- Mitarbeiter weltweit: etwa 24100
- Umsatz 2016: 18,3 Mrd. RMB (2,5 Mrd. Euro)
- Nettogewinn 2016: 387 Mio. RMB (52,6 Mio. Euro)

Beteiligungen in Deutschland:

- Preh (100%) seit 2012; Kaufpreis: etwa 84,3 Mio. Euro; Automobilzulieferung
- Innoventis (100%) seit 2013; Kaufpreis: k. A.; IKT
- Preh IMA Automation Amberg GmbH (vormals IMA Automation) (100%) seit 2014; Kaufpreis: 20 Mio. Euro; Maschinenbau
- Quin GmbH (75%)<sup>19</sup> seit 2015; Kaufpreis: etwa 94,6 Mio. Euro; Automobilzulieferung
- Preh Car Connect (vormals Automotive-Spalte der TechniSat Digital GmbH) (100%) seit 2016; Kaufpreis: k. A.; Automobilzulieferung

## Internationalisierung

Zwischen 1999 und 2004 war Wang Jianfeng Mitgesellschafter und Geschäftsführer von Ningbo TRW Components & Fastening Systems Co., Ltd. (Ningbo TRW), einem Gemeinschaftsunternehmen des amerikanischen Automobilzulieferers TRW und des mittelständischen lokalen Automobilzuliefererunternehmens von Wangs Familie. 2004 gab Wang Jianfeng seine Geschäftsführungstätigkeit dort auf und gründete mit einem Team befreundeter Manager aus Ningbo TRW sein eigenes Zuliefererunternehmen für die Automobilindustrie: Joyson Electronics.

Nach der Gründung stand bei Joyson Electronics die künftige Unternehmensstrategie schnell fest: Es soll weltweit nach einem Kooperationspartner aus der Automobilelektronikindustrie gesucht werden mit der Intention, gemeinsam in China zu produzieren und internationale Automobilhersteller vor Ort zu beliefern. Auslandsübernahmen waren nicht angedacht. 2005 wurde Preh mit Stammsitz in Bad Neustadt als geeigneter Kandidat ausgesucht und von Joyson kontaktiert. Obwohl Preh zu dieser Zeit bereits in mehrere Standorte außerhalb Deutschlands investiert hatte, gehörte China noch nicht dazu. Der erste von Joyson initiierte Annäherungsversuch blieb allerdings

<sup>19</sup> Die Übernahme der restlichen 25% ist vereinbart und erfolgt in diesem oder nächsten Jahr.

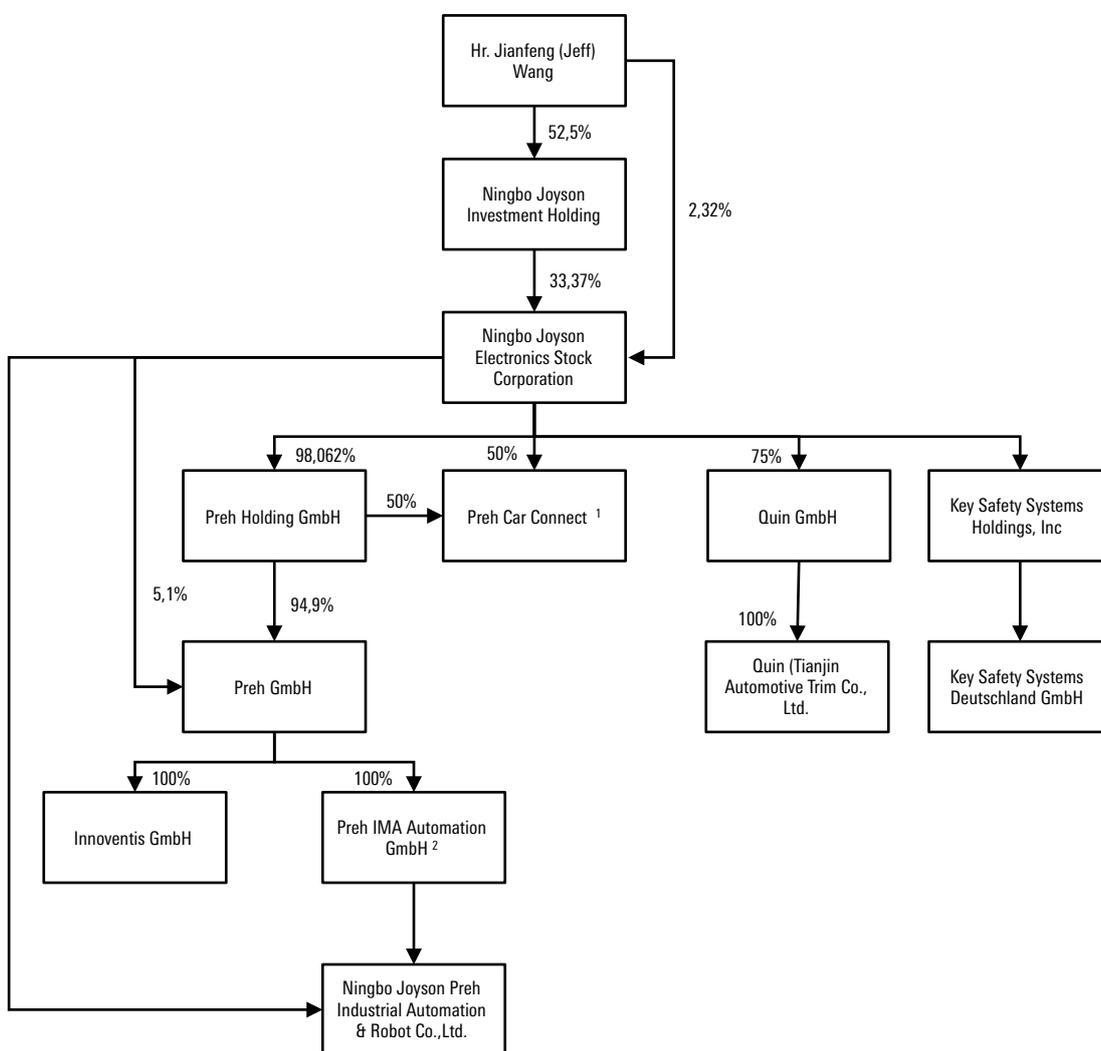
aufgrund Prehs Zurückhaltung zuerst ergebnislos. Die Wirtschaftskrise 2007/2008 brachte jedoch die erste Wendung. Die damalige Muttergesellschaft von Preh, die Deutsche Beteiligungs AG (DBAG), überprüfte die Exit-Optionen und zeigte sich offen gegenüber Interessenten aus China. Eine zweite Annäherung zwischen Preh und Joyson kam zustande. Es dauert noch ein weiteres Jahr, und erst nachdem Joyson eines der ältesten deutsch-chinesischen Gemeinschaftsunternehmen in der

chinesischen Automobilindustrie erfolgreich übernommen und integriert hatte, ließen sich DBAG/Preh auf die Kooperation ein. 2010 gründeten die beiden Unternehmen eine Joint-Venture-Tochter in China. Zu dieser Zeit konnten sich die Vorstände der beiden Unternehmen bereits miteinander vertraut machen und haben gegenseitiges Vertrauen aufgebaut. Kurz nach der Gründung des Joint Ventures begann die Verhandlung um eine Beteiligung Joysons an Preh. Prehs Vorstand sprach sich für

Abbildung 9

### Gesellschaftsstruktur

#### Ningbo Joyson Electronics



1. Vormalis der Geschäftsbereich Automotive der TechniSat Digital GmbH

2. Zusammenschluss der vormalis IMA Automation und des Produktbereichs Preh Innovative Automation

Joyson aus. 2011 erwarb Joyson in einem ersten Schritt zuerst 74,9 Prozent der Anteile an Preh für 1,6 Mrd. RMB (etwa 17,8 Mio. Euro). Ein Jahr später stockte Joyson in einem zweiten Schritt seinen Anteil auf 100 Prozent auf und übernahm die verbleibenden 25,1 Prozent für 64,4 Mio. Euro.

Während der Übernahmeverhandlung zwischen 2010 und 2011 strebte Joyson in China einen Börsengang seines Geschäftsbereiches Automobil-elektronik an. Die Übernahmeaussicht und die darauffolgende erfolgreiche Akquisition wurden von den Anlegern durchgehend positiv bewertet, was den Börsengang begünstigte. Umgekehrt hat der angestrebte Börsengang in China die Übernahmeverhandlung in Deutschland ebenfalls positiv beeinflusst. Dem Vorstand Prehs war bewusst, dass ein Einstieg Joysons einem deutschen Mittelständler wie Preh die ungewöhnliche Möglichkeit eröffnete, finanziell vom chinesischen Kapitalmarkt zu profitieren. Die Kalkulation ging auf. Die Nachricht im April 2012, dass Joyson im zweiten Schritt der Transaktion seine Anteile an Preh aufgestockt hatte, führte zu einem 40-prozentigen Anstieg seiner Aktien innerhalb einer Woche. Mit Preh war Ningbo Joyson Electronics Stock Corporation die erste chinesische A-Share-Aktiengesellschaft, deren Vermögenswert mehrheitlich auf ausländische Unternehmen zurückgeht.

Seitdem setzt Joyson seine Unternehmensakquisitionen ununterbrochen fort, ausschließlich von Automobilzulieferern von Elektronikkomponenten und überwiegend in Deutschland. Zu den von Joyson übernommenen Unternehmen gehören: 2013 der Softwareentwickler Innoventis (Steuergeräte-Softwareentwicklung in Maschinenbau und Automobilindustrie), 2014 IMA Automation (Montagesysteme und Automatisierungslösung), 2015 Quin GmbH (funktionsintegrierte Zierelemente im Fahrzeuginnen- und -außenraum) und 2016 die Automotive-Spalte der TechniSat Digital GmbH (Car Infotainment und Telematik) sowie der amerikanische Automobilzulieferer Key Safety Systems (Sicherheitsprodukte). In der Hälfte dieser Fälle spielt das erste übernommene Unternehmen, Preh, eine bedeutende Rolle. Die Übernahmeverhandlung um IMA Automation, die über Preh geführt wurde, dauerte nur 4 Monate bis zum erfolgreichen Abschluss. An der von der TechniSat Digital GmbH ausgegliederten Automotive-Spalte, die als Preh Car Connect neu firmiert wurde, ist Preh sogar direkt beteiligt. Preh und Joyson übernahmen zu je 50 Prozent die neue Preh Car Connect GmbH. Operativ bildet Preh Car Connect unterhalb der Preh Holding zusammen mit der Preh GmbH den Joyson-Unternehmensbereich „Automotive Electronics und Automation“.

## Shang Gong Group

[www.sgsbgroup.com](http://www.sgsbgroup.com)

- gelistet an der Shanghaier Börse (600843)
- Ausschüsse der KPCh und ACGB-Gewerkschaftskomitees vorhanden. Personalunion des Gewerkschaftsvorsitzenden und des Aufsichtsratsvorsitzenden
- Typ: Hybridunternehmen (Die Shanghaier Regierung hält über zwei Aufsichts- und Verwaltungskommissionen knapp 14 Prozent der Anteile.)
- Gründungsjahr: 1965
- Stammsitz: Stadtbezirk Pudong, Shanghai
- Mitarbeiter weltweit: 2.266
- Mitarbeiter in China: 624
- Umsatz 2016: 2,76 Mrd. RMB (375 Mio. Euro)
- Nettogewinn 2016: 117,5 Mio. RMB (15,9 Mio. Euro)

Beteiligungen in Deutschland:

- Dürkopp Adler AG (94,01 %) seit 2005; Transaktionsvolumen<sup>20</sup>: 25,4 Mio. Euro; Maschinenbau
- Pfaff Industriesysteme und Maschinen GmbH (100 %) seit 2013; Transaktionsvolumen: 12,8 Mio. Euro + 11,3 Mio. Euro Gesellschafterdarlehen; Maschinenbau
- KSL Keilmann Sondermaschinenbau GmbH (100 %) seit 2013; Transaktionsvolumen: 18,5 Mio. Euro + 11,62 Mio. Euro Gesellschafterdarlehen; Maschinenbau
- H. Stoll AG und Co. KG (26 %) seit 2015; Beteiligungskapital: 28,5 Mio. Euro; Maschinenbau

## **Internationalisierung**

Im Jahr 2002 begann Shang Gong mit der Vorbereitung auf die Übernahme der Dürkopp Adler AG, für die der damalige Eigentümer – FAG Kugelfischer – aufgrund von Verlusten Käufer suchte. Um die Übernahme zu finanzieren, führte Shang Gong eine privatplatzierte Kapitalerhöhung von 322 Mio. RMB (41 Mio. Euro) durch. Die Übernahme von Dürkopp Adler erfolgte 2005. Ein Jahr später gründete Shang Gong zusammen mit Dürkopp Adler zwei neuen Joint Ventures in Shanghai: eine Vertriebsgesellschaft mit dem Ziel, Vertriebszentrum für den asiatischen Raum zu werden, und ein Produktionswerk mit dem Ziel, die deutschen Modelle dem chinesischen Markt anzupassen und kostengünstiger zu fertigen.

Während der ersten beiden Geschäftsjahre schrieben die zwei Shanghaier Joint Ventures Verluste. Der erhoffte deutsch-chinesische Synergieeffekt trat nicht ein. Shang Gong ging eine Kooperation mit dem privaten chinesischen Nähmaschinenhersteller Zoje Sewing Machine Co. Ltd. (Zoje) ein. Zuvor besaß Zoje in China zeitweise

<sup>20</sup> Der ursprünglich vereinbarte Kaufpreis von 47,2 Mio. Euro wurde im Jahr 2009 durch eine neue Vereinbarung reduziert.

ein gemeinsames Joint-Venture-Unternehmen mit Pfaff Industrie Maschinen AG (Pfaff), einem Konkurrenten Dürkopp Adlers. Im Rahmen der Kooperation verkaufte Shang Gong Zoje einen Aktienanteil von 29 Prozent an der Dürkopp Adler AG im Wert von knapp 59 Mio. RMB (6,6 Mio. Euro). Gleichzeitig stieg Zoje als neuer Gesellschafter in die chinesischen Joint Ventures von Shang Gong und Dürkopp Adler ein. Aufgrund der steigenden Produktionskosten in Shanghai wurde die Produktion der Industrienähmaschinen von Shanghai in die Provinz Jiangsu, dem Stammsitz Zojes, verlagert.

Bereits im Jahr 2008 zeigte Shang Gong Interesse an einer Beteiligung an der Firma Pfaff, die sich zu der Zeit im Insolvenzverfahren befand. Die Akquisition ließ sich erst 2013 realisieren, nachdem Shang Gong erneut eine Kapitalerhöhung über eine private Aktienemission durchgeführt hatte. Mit

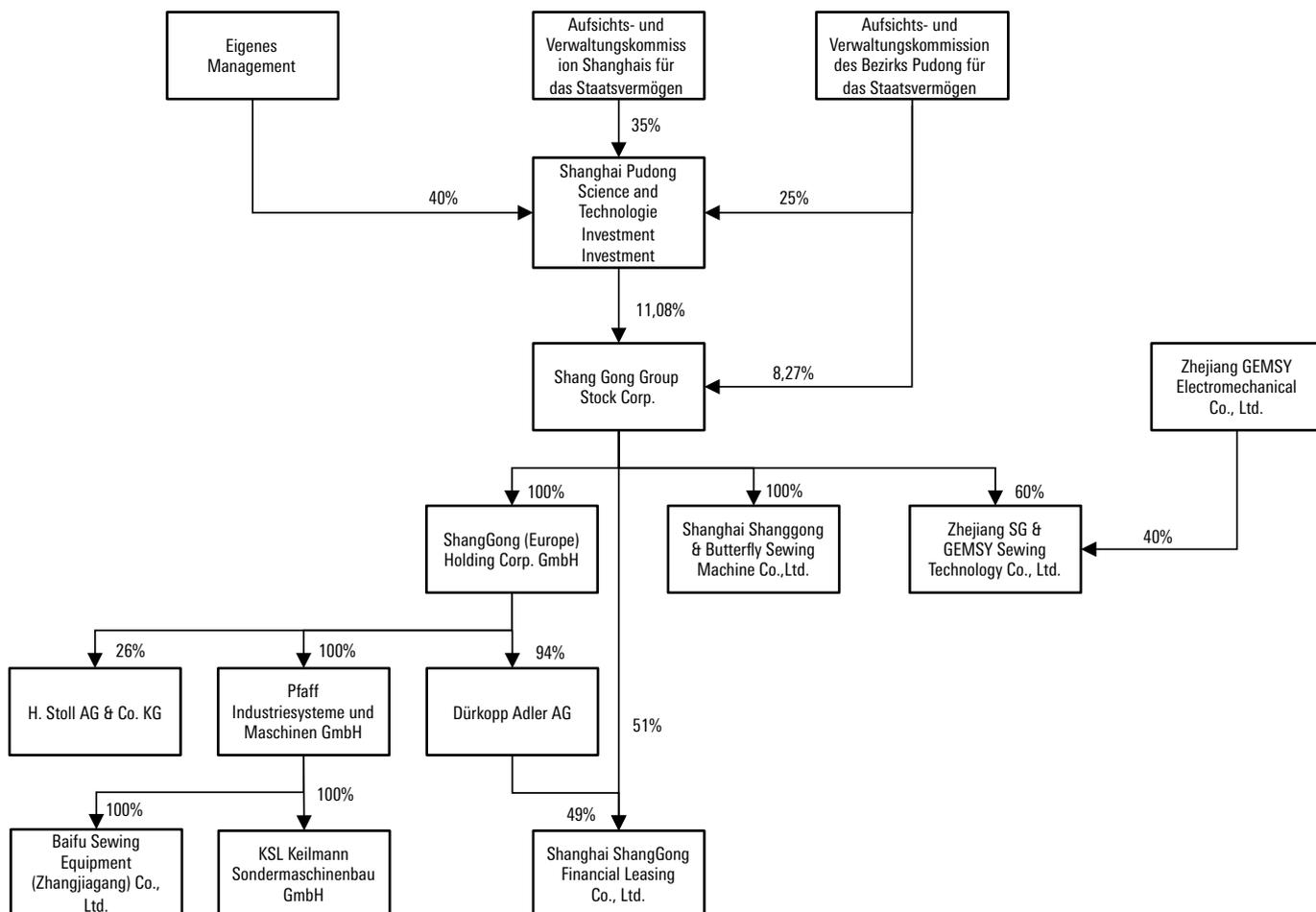
dem frischen Kapital konnte neben Pfaff noch ein weiteres Unternehmen aus dem Textilmaschinenbau übernommen werden: die KSL Keilmann Sondermaschinenbau GmbH, ein Spezialist für die Verarbeitung technischer Textilien. Zwei Jahre später wurde KSL Keilmann Sondermaschinenbau durch eine Restrukturierung in die Pfaff Industriesysteme und Maschinen GmbH eingegliedert.

2014 geriet der Mehrheitseigentümer Zojes in finanzielle Schwierigkeiten und musste das Insolvenzverfahren eröffnen. Das zwang Shang Gong, von Zoje dessen Aktienanteil an der Dürkopp Adler zurückzukaufen.

2015 nahm Shang Gong sich das vierte Investitionsprojekt in Deutschland vor und erwarb einen Minderheitsanteil von 26 Prozent an der Flachstrickmaschinenhersteller H. Stoll AG & Co. KG. Damit ist Shang Gong größter einzelner Anteilinhaber.

Abbildung 10

**Gesellschaftsstruktur**  
Shang Gong Group



Quelle: Eigene Darstellung

## **Weichai Power**

[www.weichaipower.com](http://www.weichaipower.com)

- gelistet an der Shenzhener und Hongkonger Börse (000338/2338)
- Ausschüsse der KPChs und ACGB-Gewerkschaftskomitees vorhanden. Personalunion des Aufsichtsratsvorsitzenden, des Gewerkschaftsvorsitzenden und des Parteausschussmitglieds.
- Typ: Staatsunternehmen unter Aufsicht der Provinzregierung Shandongs
- Gründung: 2002
- Stammsitz: Weifang, Provinz Shandong
- Actual controller: Aufsichts- und Verwaltungskommission der Provinz Shandong für das Staatsvermögen
- Mitarbeiter weltweit: 69.763
- Mitarbeiter in China: 38.529
- Umsatz 2016: 93 Mrd. RMB (12,6 Mrd. Euro)
- Nettogewinn 2016: 2,16 Mrd. RMB (294 Mio. Euro)

Beteiligungen in Deutschland:

- Kion Group AG (43,26%) seit 2012; Kaufpreis: 1,5 Mrd. Euro; Maschinenbau
- Linde Hydraulics GmbH & Co. KG und Linde Hydraulics Verwaltungs GmbH (90%) seit 2012; Kaufpreis: 34,8 Mio. Euro; Maschinenbau
- Egemin Automation Deutschland (100%) seit 2015; Kaufpreis: 72 Mio. Euro für weltweite Standorte; Logistik
- Dematic Deutschland (100%) seit 2016; Kaufpreis: 2,1 Mrd. Euro für weltweite Standorte; Logistik

### **Internationalisierung**

2009 erwarb Weichai Power über ihre Tochtergesellschaft, Weichai Power Hong Kong International Development, die französische Moteurs Baudouin SA für knapp 3 Mio. Euro aus dem Insolvenzverfahren. Baudouin ist ein Hersteller von Schiffsmotoren und Getriebegehäusen und musste Ende 2008 wegen des weggebrochenen Umsatzes infolge der Finanzkrise Insolvenz anmelden. Das Werk in Cassis und die 120 Mitarbeiter wurden übernommen.

Ende 2011 erwarb die Weichai Holding Group, der größte Einzelaktionär von Weichai Power, einen Aktienanteil von 75 Prozent an der italienischen Ferretti Group für 374 Mio. Euro. Ferretti ist eines der führenden Unternehmen in der Herstellung von Yachten. 2010 sank der Umsatz des Unternehmens drastisch aufgrund des geschrumpften

Markts nach der Finanzkrise und die Firma befand sich in großen finanziellen Schwierigkeiten.

2012 stieg Weichai Power bei Kion ein, das im Besitz der Finanzinvestoren Kohlberg Kravis Roberts (KKR) und von Goldman Sachs war. Im Rahmen einer Kapitalerhöhung Kions zahlte Weichai 467 Mio. Euro ein und erhielt 25 Prozent des Stammkapitals von Kion. Außerdem erwarb Weichai Power für 271 Mio. Euro eine Mehrheitsbeteiligung von 70 Prozent an dem Unternehmen Linde Hydraulics, das früher die Hydrauliksparte von Kion gebildet hatte.

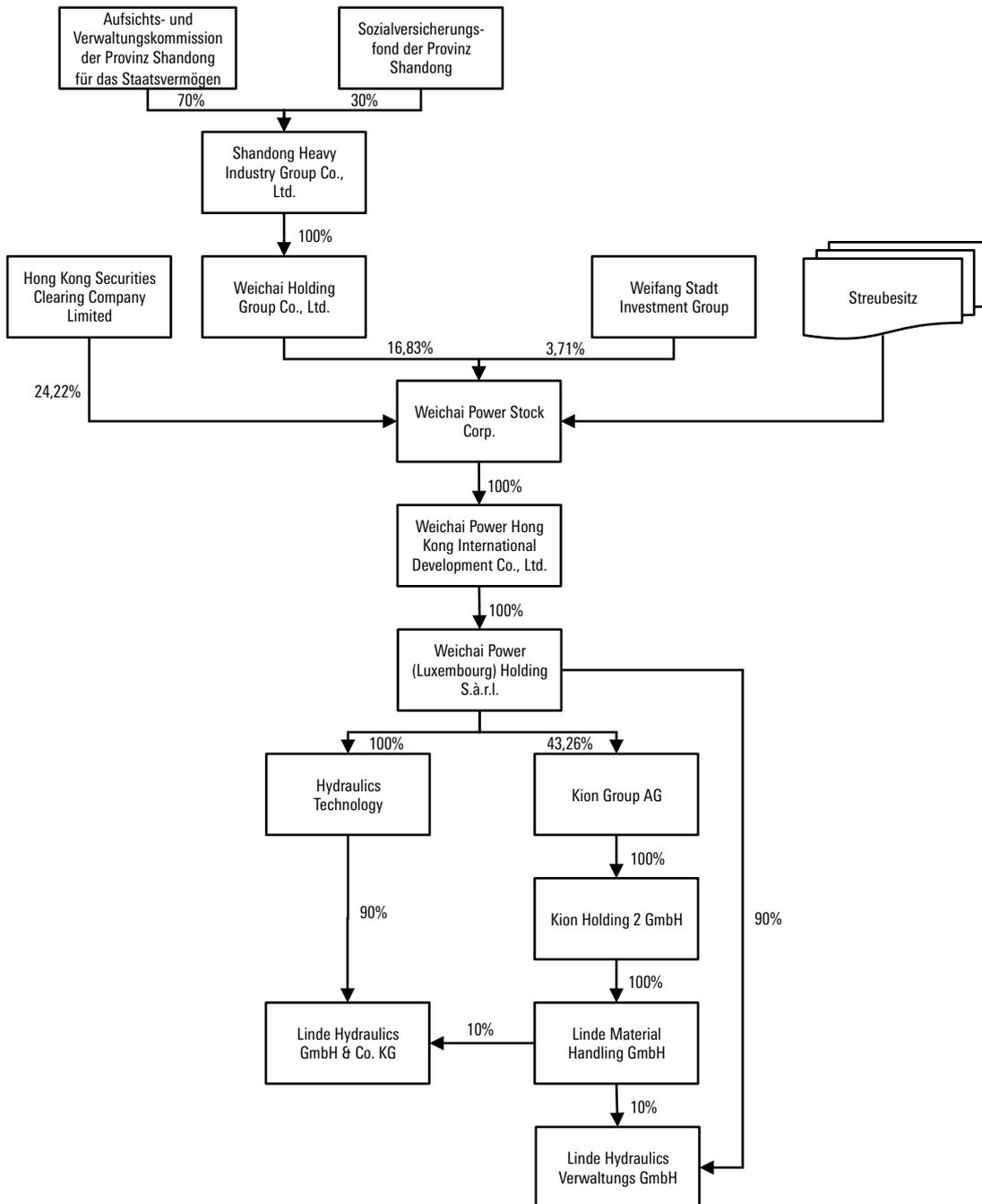
Die Anteile an Kion und Linde Hydraulics wurden seither jährlich aufgestockt. Diese sukzessive Erhöhung des Eigenkapitals erlaubte Kion, zwischen 2015 und 2016 durch mehrere Unternehmenszukäufe einen neuen Geschäftsbereich aufzubauen, der mit Gabelstaplern verbundene Lagertechniken und Dienstleistungen anbietet.

Im Juni 2013 erhöhte Weichai Power im Zuge des Börsengangs der Kion Group an der Frankfurter Börse seinen Anteil um 328,4 Mio. Euro auf 30 Prozent. Im Dezember 2013 erfolgte gleich eine zweite Anteilserhöhung. Durch den Erwerb von Aktien aus dem Anteil von KKR und Goldman Sachs baute Weichai Power seinen Anteil von 30 auf 33,3 Prozent auf. Im März 2015 stieg der Anteil auf 38,25 Prozent. Dafür zahlte Weichai Power etwa 186,94 Mio. Euro. Anschließend - im Mai 2015 - erwarb Kion von dem belgischen Automatisierungsspezialisten Egemin Group die Sparte für Logistik-Automatisierung für rund 72 Mio. Euro. Die Sparte wurde als unabhängiges Unternehmen unter dem Namen Egemin Automation weitergeführt. Im Februar 2016 kaufte Kion über sein neu erworbenes Tochterunternehmen Egemin den US-Lagersystem-Spezialisten Retrotech für 40 Mio. Dollar zu.

Im Juli 2016 kaufte Weichai Power für 276 Mio. Euro zusätzliche Aktien von Kion, so dass der Anteil von 38,25 auf 40,23 Prozent stieg. Diese Kapitalmaßnahme war Bestandteil eines Finanzierungsplans, der die Akquisition des amerikanischen Lagerlogistikausrüsters Dematic durch Kion unterstützen sollte. Im November übernahm Kion dann Dematic für 2,1 Mrd. US-Dollar. Im Dezember 2016 erwarb Weichai Power mit Hilfe der Barclays Bank weitere Kion-Aktien für 180 Mio. Euro und erhöhte somit seinen Anteil von 40,23 auf 43,26 Prozent.

Parallel zu den Erwerbungen an und durch Kion stockte Weichai Power im Juli 2015 seinen Anteil an Linde Hydraulics für 77,4 Mio. Euro von 70 auf 90 Prozent auf.

**Gesellschaftsstruktur**  
Weichai Power



Quelle: Eigene Darstellung

## Xuzhou Construction Machinery Group

[www.xcmg.com](http://www.xcmg.com)

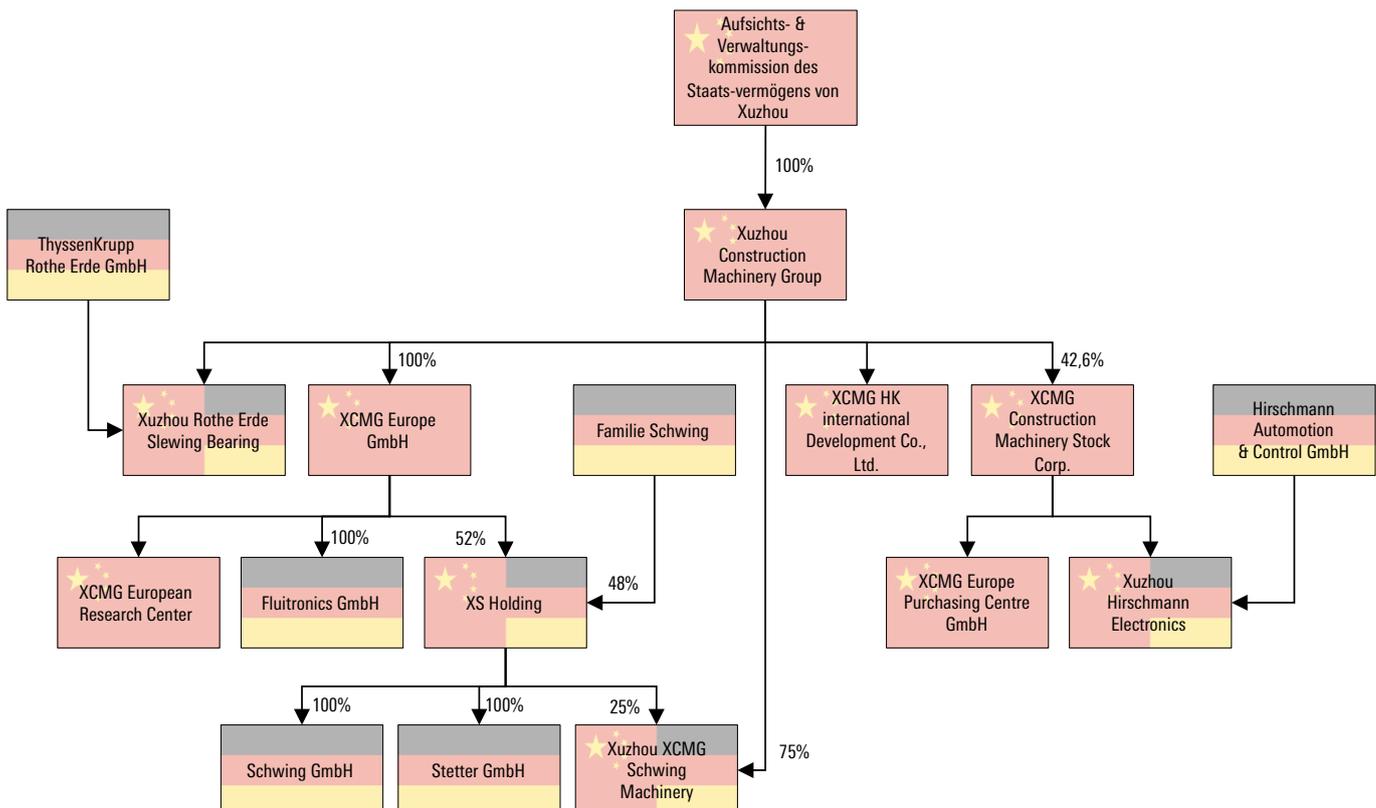
- 1 börsennotiertes Tochterunternehmen an der Shenzhener Börse: XCMG Construction Machinery (000425)
- Ausschüsse der KPCh und ACGB-Gewerkschaftskomitees vorhanden, Personalunion des Parteiausschussmitglieds, Gewerkschaftsvorsitzenden und Aufsichtsratsmitglieds
- Typ: Staatsunternehmen unter Aufsicht der Stadtregierung Xuzhous

- Gründung: 1989
- Stammsitz: Xuzhou, Jiangsu Provinz
- Actual controller: Aufsichts- und Verwaltungskommission der Stadt Xuzhou für das Staatsvermögen
- Mitarbeiter weltweit: 28.000
- Umsatz 2016: 22,2 Mrd. RMB (3 Mrd. Euro)
- Nettogewinn 2016: 32,8 Mio. RMB (4,5 Mio. Euro)
- Investitionen in Deutschland
- Fluitronics GmbH seit 2011 (100%); Kaufpreis: k. A.; Maschinenbau

Abbildung 12

### Gesellschaftsstruktur

Xuzhou Construction Machinery Group



- Schwing/Stetter GmbH (52 %) seit 2012; Kaufpreis: k. A.; Maschinenbau
- XCMG European Research Center GmbH (100 %) seit 2013; Investitionsvolumen: k. A.; Forschung und Entwicklung
- XCMG Europe Purchasing Centre GmbH (100 %) seit 2016; Investitionsvolumen: k. A.; Handel

### Internationalisierung

Xuzhou Construction Machinery Group (XCMG) gehört zu jenen chinesischen Maschinenbauern, die jahrzehntelange Kooperationserfahrung mit westlichen Unternehmen besitzen. Noch in den 1980er Jahren hat XCMG im Rahmen des damals zentralstaatlich koordinierten Technologieeinführungsprogrammes Kooperationsprojekte mit Liebherr und Putzmeister durchgeführt. Zu den ersten Produkten, die zuerst aus Deutschland importiert und später in Eigenproduktion angefertigt wurden, gehörten Betonpumpen, Betonmischanlagen und Fahrmischer.

Ab den 1990er Jahren ging XCMG in China eine Reihe von kleinen und großen Joint Ventures mit westlichen Maschinenbauern ein. Die bedeutendsten unter diesen Gemeinschaftsunternehmen sind:

- Caterpillar (Xuzhou) Co., Ltd., das 1992 von Caterpillar und XCMG je zu 40 und 60 Prozent anteilig gegründet wurde und unter anderem Bagger produziert.
- Xuzhou Liebherr Concrete Machinery Co., Ltd., das 1996 von Liebherr und XCMG eingerichtet wurde und Betonmischanlagen und Fahrmischer herstellt.
- Xuzhou Rothe Erde Slewing Bearing Co., Ltd., das 2002 von ThyssenKrupp Rothe Erde GmbH und XCMG je zu 40 und 60 Prozent anteilig eingerichtet wurde und auf Herstellung von Großwälzlagern spezialisiert ist.

Inzwischen werden die ersten beiden genannten Unternehmen nicht mehr als Gemeinschaftsunternehmen geführt. Sowohl Caterpillar als auch Liebherr haben die Anteile, die zu XCMG gehörten, abgekauft und betreiben die Standorte weiter als alleinige Gesellschafter. Im Falle von Caterpillar Xuzhou begründete XCMG 2010 das Beenden der Zusammenarbeit im Joint Venture mit dem unzureichenden Technologietransfer von Caterpillars Seite. Die von Caterpillar beabsichtigte Blockade einzelner Schlüsseltechnologien wie z. B. im Bereich der Hydraulikkomponenten machte das Joint Venture kaum noch attraktiv für XCMG.

Der Wunsch, die Technologieblockade westlicher Partner zu umgehen, führt XCMG ab den 2010er Jahren zu einer Auslandsübernahmeserie in Europa: zuerst kleinere Zulieferunternehmen, später dann große Maschinenhersteller. 2011 erwarb XCMG zwei Zulieferer von Hydraulik-Steuerventilen: die niederländische AMCA Hydraulic Fluid

Power BV und die deutsche Fluitronics GmbH. 2012 wird XCMG Mehrheitsgesellschafter von Schwing, des nach Umsatz zweitgrößten Betonmaschinenherstellers weltweit. Zuvor wurden Putzmeister und CIFA, damals Nummer eins und drei auf der Liste der größten Betonmaschinenhersteller, bereits von zwei anderen chinesischen Maschinenbaukonzernen, Sany und Zoomlion, übernommen.

XCMGs Investitionen in Europa hörten mit der Übernahme von Schwing nicht auf. Zwischen 2013 und 2014 baute XCMG im Europark Fichtenhain in Krefeld sein neues europäisches Hauptquartier und ein Forschungszentrum mit einem Showroom für Baumaschinen, Werkstätten, Prüfständen und Labors. Bis zu diesem Zeitpunkt hat XCMG nach eigener Angabe eine Gesamtinvestition in Höhe von 260 Mio. Euro in Europa getätigt. 2013 wurde XCMG als erstem chinesischen Unternehmen der Investitionspreis des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen verliehen.

### 6.5 Schlusswort

Neun der zehn in dieser Studie untersuchten chinesischen Investoren haben einen klaren Industriekern. Nach ihren Unternehmensentwicklungen in der Vergangenheit zu urteilen, gibt es kein Indiz, dass ihr Interesse an den deutschen Tochterunternehmen kurzfristig angelegt sei. Vielmehr löst das Modell Akquisition von deutschen Unternehmen allmählich das Modell Joint Ventures mit deutschen Partnern ab. Während es in den vergangenen 20 Jahren erstrebenswert war, ein deutsches Industrieunternehmen als Joint-Venture-Partner in China zu gewinnen, stellt es sich heutzutage als eine bessere Option dar, das deutsche Unternehmen direkt zu übernehmen. Dem Anteilseigner wird ein anderer Zugang eingeräumt als dem Joint-Venture-Partner.

Angekommen in Deutschland, fehlt chinesischen Investoren nicht das Bewusstsein, dass ein deutscher Betrieb andere interne und externe Strukturen und Praktiken hat. Es fehlt allerdings die Erfahrungen und das Wissen in Bezug auf den Umgang damit. Das schließt auch den Bereich Mitbestimmung ein. In dieser Situation greifen die chinesischen Unternehmen wieder auf den Wahlspruch zurück, der sie bereits in ihrem Wandel von planwirtschaftlichen Einheiten zu marktwirtschaftlichen Akteuren begleitet hatte: „Von Stein zu Stein tastend den Fluss überqueren.“ Informationsangebote von Seiten der deutschen Standorte könnten eine gute Orientierungshilfe bieten.

Shuwen Bian  
Doktorandin, Promotionskolleg Global Social  
Policies and Governance  
Universität Kassel  
[shuwen.bian@uni-kassel.de](mailto:shuwen.bian@uni-kassel.de)

## LITERATUR

**Bian, S. (2017) Profile und Unternehmensbeteiligungen großer chinesischer Serieninvestoren in Deutschland, In:** Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): China Invest-Bericht: Verhalten und Perspektiven chinesischer Investoren in Deutschland und China-Wirtschaftsdynamik

**Bian, S; Emons, O. (2017) Chinese Investments in Germany: Increasing in line with Chinese Industrial Policy, In:** etui (Hrsg.) Chinese Investment in Europe. Brüssel

**Müller, W. (2017) Chinesische Investoren und Auswirkungen auf Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung, In:** Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): China Invest-Bericht: Verhalten und Perspektiven chinesischer Investoren in Deutschland und China-Wirtschaftsdynamik

**Reisach, U. (2017) Entscheidungsfindung, Mitarbeiterführung und Mitarbeiterkommunikation in chinesischen Unternehmen und deren Tochtergesellschaften in Deutschland, In:** Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): China Invest-Bericht: Verhalten und Perspektiven chinesischer Investoren in Deutschland und China-Wirtschaftsdynamik

**Welfens, P.J.J.; Yushkova, E. (2017) IKT-Sektor in China und Wirtschaftsbeziehungen zu Deutschland, Beitrag zum Workshop EIIW-Projekt der Hans-Böckler-Stiftung: China Invest-Bericht: Verhalten und Perspektiven chinesischer Investoren in Deutschland und China-Wirtschaftsdynamik, Düsseldorf, 27. März 2017**



### WEITERE MITBESTIMMUNGSREPORTS

[www.boeckler.de/62346.htm](http://www.boeckler.de/62346.htm)



### MITBESTIMMUNGSPORTAL

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035. Jetzt kostenlos anmelden auf:

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



### PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis.

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Telefon +49 (211) 7778-0, Telefax +49 (211) 7778-120

[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (211) 7778-150

[Rainer-Jung@boeckler.de](mailto:Rainer-Jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier

### Redaktion

Dr. Oliver Emons, Referat Wirtschaft

Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (211) 7778-165

[Oliver-Emons@boeckler.de](mailto:Oliver-Emons@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungsreport Nr. 37

ISSN 2364-0413

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe zulässig.