

Warum Win-Win nicht funktioniert – und was wir ändern können

Ein Einblick in chinesisches-deutsche Firmenkooperationen



Carsten Wundrack
Egon Zehnder, Hamburg

Kuka, Krauss-Maffei, Putzmeister: die chinesische Wirtschaft schaltet auf Angriff. Mit der Strategie „China 2025“ wollen die staatlichen Wirtschaftsplaner die eigene Industrie modernisieren und dabei vom deutschen Vorbild „Industrie 4.0“ profitieren. China soll nicht die Werkbank der Welt bleiben, sondern eine globale Ideenschmiede werden. Um dieses Ziel zu erreichen, kaufen Unternehmen aus der Volksrepublik in großem Stil ausländische Firmen. Erworben wird, was zu kriegen ist. Die hohen Kaufpreise werden häufig von internationalen Mitbietern mit Kopfschütteln wahrgenommen. Nahezu jede Woche werden in Europa und in den USA Abschlüsse mit chinesischen Partnern verkündet. 2016 ist China zum ersten Mal in der Geschichte zum wichtigsten internationalen Firmeneinkäufer aufgestiegen. In Deutschland ist China der drittgrößte Einkäufer von Unternehmen, nach den USA und der Schweiz, aber vor Großbritannien, Frankreich und den Niederlanden.



Yan Lu
Egon Zehnder, Shanghai

Win-Win!

Deutsche Unternehmen zählen aufgrund des wirtschaftlichen Erfolgs sowie einer offensichtlichen Kompatibilität im Geschäftsgebaren zu den heißbegehrten Kandidaten chinesischer Käufer. Dabei gibt es heute [„deutlich mehr Vielfalt bei den Kaufzielen und den Motiven“](#), sagt Klaus Meyer, Professor an der China Europe International Business School (CEIBS) in Shanghai. Meyer widerspricht der noch immer vorherrschenden Sorge, chinesischen Firmen gehe es vorwiegend um „Technologieklaue“. Sicherlich, vernetzte Technologien, Umwelthanwendungen und Know-how aus der Autoindustrie seien besonders gefragt. Jedoch seien Technologietransfers schon immer ein Hauptmotiv bei Akquisitionen gewesen und stellten in einer freien Wirtschaft ein legitimes Ziel dar.



Thorsten Gerhard
Egon Zehnder, Stuttgart

Ob Klau oder freiwilliger Transfer, in der Praxis beobachten wir, dass ein deutsch-chinesischer Zusammenschluss für beide Seiten enorme Vorteile bringen kann. Deutschen Unternehmen, oftmals unterkapitalisiert, bietet sich angesichts des starken finanziellen Hintergrunds der chinesischen Investoren die Chance, Arbeitsplätze und Produktionskapazitäten in Deutschland zu halten sowie Technologien weiter zu entwickeln. Und sie gewinnen einen natürlichen Zugang zum chinesischen Weltmarkt. Ein Beispiel dafür, dass chinesische Unternehmen bei Beteiligungen gleichermaßen auf Managementkompetenz wie auf Qualität und Wert der erworbenen Unternehmen setzen, ist die Firma Putzmeister. Dieser deutsche Betonpumpenhersteller ging 2012 an den Sany-Konzern. Noch vor vollzogener Übernahme gab der chinesische Eigentümer den deutschen Mitarbeitern eine Standortgarantie und schloss betriebsbedingte Kündigungen aus. In vorbildlicher Weise regelte das Unternehmen im Übrigen den Technologietransfer: Deutsch-chinesische Arbeitsgruppen organisierten und überwachten gemeinsam jede weitere Nutzung des eingekauften Know-hows, für die entsprechende interne Lizenzgebühren fällig wurden.

Warum Win-Win nicht funktioniert – und was wir ändern können

Ein Einblick in chinesisches-deutsche Firmenkooperationen

Es klappt nicht!

Bei aller Euphorie und offenkundigen strategischen Vorteilen: Übernahmen können schnell scheitern. 2013 existierten von den 55 deutschen Unternehmen, die seit 2001 von Chinesen übernommen wurden, neun nicht mehr. Sollten sich die in dem Verkaufsprozess fixierten Ziele in der Praxis als nicht erreichbar erweisen, kann eine Kooperation oder Übernahme schnell beendet werden – mit fatalen Folgen für deutsche Unternehmen.

Die Gründe liegen auf der Hand, ihnen wird in der Regel aber zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet: Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist die Unerfahrenheit chinesischer Investoren in der Ausfüllung einer Führungsrolle in der transnationalen Zusammenarbeit. Das gilt insbesondere für die zunehmende Anzahl von sehr erfolgreichen Playern abseits der chinesischen Metropolen. Die neuen Eigentümer kommen aus einer Wirtschaft, die transaktionistisch und auf Wachstum ausgerichtet ist und treffen auf Unternehmen aus gesättigten Märkten, die strategisch orientiert sind und einer Profitabilitätslogik anhängen. Das passt erst einmal nicht zusammen. Auf Seiten der Chinesen kommen starke Hierarchiegläubigkeit und wenig Erfahrung mit Governance nach westlichem Muster noch dazu. Es verwundert also nicht, wenn chinesische Partner deutsche Unternehmen nach einer Übernahme zunächst „in Ruhe lassen“. Doch diese Ruhe ist trügerisch. Erfüllen sich die oftmals undeutlich kommunizierten Erwartungen nicht, zieht sich der Investor zurück.

Was macht die Integration so schwierig? Chinesische und deutsche Manager kommen zwar aus komplementären Märkten, jedoch aus völlig unterschiedlichen Kulturen. Das ist bekannt, wird aber in der Praxis unterschätzt. Es gibt konträre Wahrnehmungen und Verhaltensweisen. Der deutsche oder europäische Markt erscheint vielen chinesischen Investoren als kompliziert. Vielen Investoren fehlt es an grundsätzlichem Wissen, vor allem in Bezug auf arbeits- und umweltrechtliche Fragen sowie Compliance-Themen. Deutsche Unternehmen wiederum, in den vergangenen Jahrzehnten Treiber der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit, sehen sich jetzt plötzlich in der Rolle des Junior-Partner. Und sie überschätzen einmal erworbene Erfahrungen im unglaublich vielfältigen Reich der Mitte. Wer aber vor zehn Jahren längere Zeit in einer chinesischen Metropole gelebt hat und nun mit einem aufstrebenden Unternehmen aus dem fälschlicherweise sogenannten chinesischen Hinterland konfrontiert ist, kann diese Erfahrung nicht einsetzen. Von Sprachproblemen ganz zu schweigen.

Warum Win-Win nicht funktioniert – und was wir ändern können

Ein Einblick in chinesisches-deutsche Firmenkooperationen

Was tun?

Die heute übliche Ernennung eines Chief Liaison Officer (CLO) zeugt vom Eingeständnis, dass die Kultur- und Sprachbarrieren immens sind. Die Schaffung einer solchen Position ist ein guter erster Schritt, um diesen Herausforderungen entgegenzutreten. Der CLO muss sowohl das Vertrauen beider Unternehmen und beider CEOs besitzen als auch direkt in kritische Projekte eingebunden sein.

Aufgaben, Grenzen und Verantwortlichkeiten müssen von Anfang an deutlich formuliert und kommuniziert werden. Doch klar ist auch: Ein CLO alleine kann es nicht schaffen. Die chinesisches-deutsche Zusammenarbeit steht und fällt mit dem aktiven Dialog des CEOs mit seinem Gegenüber auf chinesischer Seite.

Soll die Übernahme eine Erfolgsstory werden, müssen deutsche Firmen lernen, in der richtigen Art und Weise auf ihre chinesischen Partner zuzugehen. Vertragsverhandlungen markieren nur den Beginn einer Beziehung, die eigentlich harte Arbeit beginnt erst danach. Das steht und fällt mit dem CEO auf deutscher Seite, der die Begegnung mit dem chinesischen Partner suchen und ihm immer wieder auf Augenhöhe begegnen sollte. Die gute Nachricht: Topmanager aus dem Reich der Mitte sind lernfähig, neugierig, wissbegierig. Auf deutsche Arroganz und Besserwisserei haben sie allerdings verständlicherweise wenig Lust. Die Kunst liegt im ständigen Erklären der eigenen Welt, wieder und wieder und mit schier unendlicher Geduld. Nicht zuletzt geht es auch um eine Eigenschaft, die in diesem Zusammenhang stärker gefragt ist denn je: um das Zuhören und Lernen wollen. Und in diesem Kontext ist es auch wichtig – und möglich – Grenzen aufzuzeigen.

Zu den Autoren

Carsten Wundrack leitet die europäische Chemie-Praxisgruppe bei Egon Zehnder und den deutschen China Desk.

Yan Lu leitet als Beraterin im Shanghai-Office von Egon Zehnder zahlreiche internationale Projekte chinesischer Unternehmen.

Thorsten Gerhard leitet die deutsche Industrie-Praxisgruppe von Egon Zehnder.