

**Hans Joachim Fuchs**

# Die China AG

Ziele und Strategien chinesischer Unternehmen  
in Deutschland und Europa

## Kapitel 1

# Zou Chu Qu – Schwärmt aus!

Die Nachricht, die im Februar 2007 in den Zeitungen zu lesen war, überraschte sogar erfahrene Branchenkenner und gut informierte Chinaexperten. Der chinesische Automobilkonzern China First Automobile Works (FAW), so war zu lesen, sei daran interessiert, von DaimlerChrysler den angeschlagenen US-Konzern Chrysler zu kaufen. Nach Informationen der Shanghaier Oriental Morning Post waren die Automobilmanager aus dem nordchinesischen Changchun bereits zu Gesprächen in die USA gereist – lange vor anderen Interessenten aus aller Welt. Dass aus dem Deal nichts wurde, ist inzwischen bekannt. DaimlerChrysler hatte Bedenken, bei einem Verkauf an FAW zuviel investiertes Know-how an die Chinesen abzugeben. Der Vorgang macht jedoch eines deutlich: Chinesische Konzerne, die hierzulande weitgehend unbekannt sind, spielen in der Weltliga mit.

Die Chinesen sorgten schon 2004 weltweit für Aufmerksamkeit. Damals erwarb der größte chinesische Computerhersteller Lenovo für 1,25 Milliarden US-Dollar das PC-Geschäft von IBM und wurde dadurch über Nacht zum drittgrößten Computerhersteller der Welt. Lenovo übernahm die erfolgreichen Thinkpad-Notebooks, die Thinkcentre-Desktops und die Thinkvision-Monitore sowie das entsprechende Zubehör, die das Großkundenumfeld und den gehobenen Mittelstand adressieren. Der Deal schloss nicht nur das globale IBM-Geschäft mit Hardware ein, sondern auch die Forschung und Entwicklung in diesem Sektor. Mit der Übernahme ging für den amerikanischen Pionier der Computerentwicklung eine Ära zu Ende, für Lenovo war es der Durchbruch auf dem Weg zum Weltunternehmen.

Der Griff nach IBM war die bislang spektakulärste, aber nicht die letzte Übernahme westlicher Marken durch Chinesen. Im Juli 2005 hatte der chinesische Autobauer Shanghai Automotive Industrial Corporation (SAIC) von BMW die Rechte an der Marke Rover und die Lizenz zum Bau der Rover-Modelle 25 und 75 erworben. SAIC will chinesischen Medien zufolge ab dem Jahr 2007 Autos im Rover-Design nicht nur in China, sondern auch in Europa verkaufen. Das Unternehmen akquirierte im Jahr 2004 bereits den südkoreanischen Geländewagenbauer SsangYong Motors, der zukünftig den von der SAIC gebauten Roewe 750 in Südkorea und Europa auf den Markt bringen wird. Doch SAIC war nicht der einzige chinesische Autobauer, der vor wenigen Jahren im Ausland auf Einkaufstour ging. Konkurrent Nanjing Automobile ergatterte sich das insolvente britische Unternehmen MG Rover – samt Motoren- und Getriebe-tochter Powertrain.

Andere chinesische Akquisitionen konzentrierten sich auf die Energie- und Rohstoffmärkte. So stieg die Shanghai Baosteel Group, der größte Stahlkocher Chinas, im Jahr 2004 mit 1,4 Milliarden US-Dollar in die weltgrößte Eisenerzmine, die brasilianische Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), ein. Im Sommer 2005 gelang es der China National Petroleum Corporation (CNPC), den in Kanada ansässigen Ölförderer PetroKazakhstan für 4,2 Milliarden US-Dollar zu übernehmen. Zur gleichen Zeit versuchte der staatliche chinesische Öligigant China National Offshore Oil Corporation (CNOOC) vergeblich, die kalifornische Ölfirma Unocal zu kaufen. Obwohl die Chinesen mit 18,5 Milliarden US-Dollar in bar deutlich mehr boten als der amerikanische Gegenspieler Chevron, kam der Deal nicht zustande. Er wurde durch das amerikanische Repräsentantenhaus verhindert, das in dem Verkauf eine Gefährdung der nationalen Sicherheit sah. Die Politiker argumentierten, dass die chinesische Regierung sich durch den Kauf von Unocal Zugang zu den strategischen Ölreserven der USA und zu amerikanischer Militärtechnologie verschaffen könnte.

Es gibt andere Beispiele für gescheiterte chinesische Akquisitionen im Ausland. 2005 misslang der Versuch von Haier, dem größten Hersteller von Haushaltsgeräten Chinas, die Nummer drei unter den amerikanischen Haushaltsgeräteherstellern, Maytag, zu übernehmen. Das Unternehmen ist vor allem als Hersteller von Staubsaugern der Marke Hoover bekannt. Haier-Chef Zhang Rumin interessierte sich hauptsächlich für die Marken und das Vertriebsnetz von Maytag und wollte dafür 2,25 Milliarden US-Dollar bezahlen, hatte wegen der großen Risiken sein Gebot aber dann doch zurückgezogen. Der chinesische Fernsehgerätehersteller TCL International Holdings war mutiger. Er ging im Jahr 2004 mit der französischen Thomson-Gruppe ein Joint Venture ein und übernahm mit einem Anteil von 67 % die Führung und damit das Risiko in der neu gegründeten TCL-Thomson Electronics, dem neuen Giganten unter den Fernsehgeräteherstellern der Welt. Das Gemeinschaftsunternehmen kam aber nicht aus den roten Zahlen, die Insolvenz war unausweichlich. Beispiele für gescheiterte chinesische Investitionen in Deutschland sind die Übernahme des

Flugzeugbauers Dornier durch den Mischkonzern D'Long oder die Akquisition der Schneider Electronics GmbH durch TCL<sup>1</sup>.

Doch nicht nur Konzerne, auch kleinere, hierzulande oft völlig unbekannte Markenunternehmen aus dem Reich der Mitte setzen zum Sprung ins Ausland an. Ihre Aktivitäten gehen jedoch im Medienrummel der großen Deals meistens unter. In den ersten elf Monaten des Jahres 2004 hat die VR China in Übersee 31 kleinere M&A-Transaktionen mit einem Gesamtvolumen von 1,6 Milliarden US-Dollar unter Dach und Fach gebracht, die von der internationalen Öffentlichkeit kaum zur Kenntnis genommen wurden. So weiß in Deutschland kaum jemand, dass die Drogeriemarktkette Rossmann zu 40 % dem chinesischen Konzern Hutchison Whampoa aus Hongkong gehört.

Neue Beispiele für kleinere chinesische Champions, die auf dem Sprung nach Übersee sind, sind Bekleidungshersteller wie Baoxiniao in Shanghai und Youngor in Ningbo oder Pharmaunternehmen wie Tongrentang in Peking. Die Fast-food-Kette Malan Noodle spielt mit dem Gedanken, in Europa Filialen zu eröffnen, chinesische Schuhmarken, Möbelhersteller oder Maschinenbauer und sogar Anbieter technischer Services für Gebäude schmieden inzwischen Auslandspläne. Der Unterschied der kleineren chinesischen Unternehmen zu ihren großen Konkurrenten ist, dass sie ihre Auslandspläne verborgen halten können und ihre Aktionen in fremden Ländern weniger medienwirksam durchführen.

## China wird zum Auslandsinvestor

Aufstrebende Unternehmen aus der VR China treten im Ausland immer häufiger als Investoren auf. Zielländer sind dabei nicht mehr nur die asiatischen Nachbarn, sondern auch die rohstoffreichen Länder Afrikas und zunehmend Europa und die USA. In der westlichen Welt sind die chinesischen Unternehmen besonders am Erwerb von technologischem Know-how, Marken und Vertriebskanälen interessiert. Die chinesischen Investoren profitieren von den niedrigen Kosten im Heimatland, können im Niedrigpreissegment profitabel produzieren und haben gut ausgebildete und ambitionierte Mitarbeiter. Ihre Kraft zur Expansion resultiert oft aus einer Führungsposition in ihrem großen und relativ geschützten Heimatmarkt. Eine hohe Auslastung der Kapazitäten und zuverlässige Einnahmequellen ermöglichen es ihnen, in anderen Ländern risikoreiche Investitionen zu tätigen. Sie haben auf dem chinesischen Binnenmarkt die für eine erfolgreiche Globalisierung erforderliche kritische Masse erreicht.

---

1) Vergl. die Analysen der Deutsche Bank Research (Lunding 2006)

Ein starker Treiber der chinesischen Auslandsinvestitionen sind die gigantischen Devisenreserven der Volksrepublik, die inzwischen einen geschätzten Wert von 1,2 Billionen US-Dollar erreicht haben und jedes Jahr um bis zu 30 % wachsen. Damit verfügt China über die mit Abstand größten Devisenreserven der Welt. Bisher wurden diese Mittel von der State Administration of Foreign Exchange (SAFE) eher restriktiv verwaltet. Doch das ändert sich jetzt. Die Zentralregierung möchte das Geld nicht mehr nur in die renditeschwachen US-Staatsanleihen stecken, sondern es für die globale Expansion des Landes nutzen. Dazu fließen zunächst 200 Milliarden Dollar in eine staatliche Investmentagentur, die ihr Geld auf der ganzen Welt in Aktien, Anleihen, Rohstoffen und Unternehmen anlegt. Da auch chinesische Unternehmen bei ihren Investitionsprojekten im Ausland aus den Devisenvorräten finanziert werden, könnten die chinesischen Auslandsinvestitionen schon bald völlig neue Dimensionen erreichen.

Nach einer Studie der Boston Consulting Group (BCG)<sup>2</sup> kommen 44 der 100 wichtigsten New Global Challengers aus den Emerging Markets, auf die sich die westliche Wirtschaft jetzt einstellen muss, aus der Volksrepublik China. Diese Internationalisierungsspieler sind durchweg wirtschaftlich stark. Sie sind von 2000 bis 2004 um durchschnittlich 24 % gewachsen und erzielen heute fast ein Drittel ihres Umsatzes im Ausland. Die neuen Konkurrenten kommen aus fast allen Industriezweigen, besonders aktiv sind sie in den Branchen Automobil, Maschinenbau, Konsumgüterelektronik und Energie/Rohstoffe. Die deutschen Unternehmen müssen sich hauptsächlich auf neue Wettbewerber aus den Branchen Automobil, Maschinenbau und Chemie einstellen.

Seit dem WTO-Beitritt des Landes im Jahr 2001 sind Chinas direkte Investitionen im Ausland rapide gewachsen. Die Zahlen, die zu den chinesischen Investitionen im Ausland aus unterschiedlichen Quellen vorliegen, weichen zwar etwas voneinander ab, bewegen sich aber auf einem ähnlichen Level. Nach Angaben des chinesischen Ministry of Commerce (MOFCOM) lagen sie im Jahr 2006 bei rund 16,1 Milliarden US-Dollar. Derzeit gibt es im Ausland mehr als 10.000 chinesische Gesellschaften, die vom Handelsministerium genehmigt worden sind. Chinesische Unternehmen haben in mehr als 160 Ländern investiert, 36,7 % aller Auslandsinvestitionen (2006) entfallen dabei auf multinationale Fusionen. Die kumulierten Direktinvestitionen Chinas im Ausland sind zum Jahresende 2006 auf 89 Milliarden US-Dollar angewachsen und sollen nach Prognosen des MOFCOM bis zum Jahr 2010 jährlich um etwa 20 % steigen. Damit wird China 2020 jenseits seiner Grenzen rund 30 Milliarden US-Dollar investieren und sich in die Gruppe der führenden Investmentländer der Welt einreihen.

---

2) The Boston Consulting Group: The New Challengers.

Auch beim Export preschen die Chinesen nach vorne. So hat der chinesische Außenhandel im vergangenen Jahr mit 1,76 Billionen US-Dollar einen neuen Rekord verbucht. Das gesamte Handelsvolumen der Volksrepublik wuchs 2006 im Vergleich zum Vorjahr um 23,8 % und damit zum fünften Mal in Folge um mehr als 20 %. Nach offiziellen Angaben erreichte auch der Handelsbilanzüberschuss mit 177,5 Milliarden US-Dollar einen neuen Höchststand, das sind 74 % mehr als im Vorjahr. Chinas größte Handelspartner sind nach wie vor die Europäische Union, die Vereinigten Staaten und Japan. Entscheidend für den großen Exporterfolg der Chinesen ist ihre Marktführerschaft bei Elektronik, Textilien und Produkten der Elektrotechnik, zu denen vor allem Haushaltsgeräte gehören<sup>3</sup>.

Bei ihrer Exportoffensive jagen die Chinesen ausländischen Herstellern immer mehr Marktanteile ab. Ein aktuelles Beispiel ist der Markt für Haushaltselektronik in Argentinien. Im Jahr 2006 lag der Marktanteil chinesischer Unternehmen dort bei 36,2 %, die Anbieter aus dem Nachbarland Brasilien kamen auf 38,8 %. Doch die Chinesen haben in Argentinien schnell aufgeholt. In den ersten beiden Monaten des Jahres 2007 hatten sie ihren Marktanteil dort auf 43,6 % erhöht, der Anteil brasilianischer Marken ging dagegen auf 23,7 % zurück. Laut dem Marktforschungsunternehmen Investigações Económicas Sectoriais beträgt der Marktanteil der Chinesen in Argentinien sogar 48,7 %, wenn man die Anbieter aus Hongkong dazuzählt.

Ökonomen gehen davon aus, dass China den langjährigen Export-Weltmeister Deutschland voraussichtlich im Jahr 2008 vom Spitzenplatz verdrängen wird. Laut Bundesagentur für Außenwirtschaft wird die Volksrepublik die USA schon im Jahr 2007 als bisherige Nummer zwei im Export abhängen und sich zugleich mit Deutschland ein Kopf-an-Kopf-Rennen liefern. Obwohl die deutschen Exporte weiter kräftig zulegen werden, wird China mit Ausfuhren von geschätzten 1,4 Billionen US-Dollar Deutschland im Jahr 2008 hinter sich lassen. Offensichtlich hat sich das Land innerhalb kürzester Zeit zu einem Weltwirtschaftsgiganten gemausert.

Das Schweizer Forschungsinstitut Prognos sagt den Aufstieg Chinas zum Exportweltmeister für das Jahr 2009 voraus. Laut Prognos steigen die weltweiten Exporte bis zum Jahr 2015 an, wobei das globale Gewicht Chinas, Indiens und anderer asiatischer Schwellenländern massiv zunehmen wird. In acht Jahren wird mehr als jedes dritte Exportprodukt aus dieser Region stammen. Für die deutschen Unternehmen ist das Wachstum Chinas Fluch und Segen zugleich. Einerseits eröffnen sich neue Absatzmärkte, zum anderen nimmt die Konkurrenz auf dem deutschen Markt und den Exportmärkten zu. Das Wachstum des chinesischen Exports ist jedoch kein ausreichender Indikator für den Grad der

3) Aktuelle Zahlen zu Chinas Investitionen und Export kommen auch von der Datenbank „Länder und Märkte“ der Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai)