

„Die Chinesen kommen!“ – Zum Umgang mit Investoren aus China

Die Übernahmen deutscher Unternehmen durch Investoren aus China nehmen Jahr für Jahr zu. Trotz zahlreicher positiver M&A-Beispiele existieren jedoch immer noch Ängste vor Ausverkauf und Jobverlusten. Wie der Umgang mit chinesischen Investoren gelingen kann, ist Gegenstand des nachfolgenden Beitrags.

Neben wirtschaftlichen Gesichtspunkten sind bei Übernahmen immer auch interkulturelle Aspekte relevant. Als Einstieg in dieses Thema empfiehlt sich ein kurzer Blick in die Vergangenheit, um zu verstehen, wie chinesische Investoren die „deutsche Seele“ geprägt haben.

Bezogen auf chinesische Investoren in Deutschland hat diese Vergangenheit einen Dreh- und Angelpunkt: Die Stadt Kamp-Lintfort. Man kann sie getrost als das Zentrum des deutschen Traumas in Bezug auf chinesische Investoren bezeichnen. Genauer gesagt taiwanische Investoren. In Kamp-Lintfort spielte sich 2006 das ab, was über Jahre hinweg den Eindruck der Deutschen von Investoren aus China und Asien prägen sollte. Die Geschichte hatte alles, was es für einen Investitions-Super-GAU braucht: Moderne Technologie, ein weltbekanntes deutsches Traditionsunternehmen, gebrochene Versprechungen und nicht zuletzt große Enttäuschungen. Doch was genau war geschehen?

Der historische Schock

Um es kurz zu machen: Der taiwanische Mobilfunkhersteller BenQ erwarb 2005 die kriselnde Handy-Sparte von Siemens. „Kaufen“ wäre ein falscher Begriff gewesen, denn Siemens gab BenQ sogar noch 300 Millionen Euro als „Mitgift“ dazu. Es wurden Versprechen gebrochen: Erst verzichteten die Siemens-Mitarbeiter 2004 auf Teile ihres Lohns, nur um dann ein Jahr später dennoch ohne Vorwarnung an BenQ verkauft zu werden. BenQ wiederum versprach sichere Arbeitsplätze, nur um bereits 2005 die Insolvenz zu beantragen, wodurch alle 3.300 Mitarbeiter ihre Arbeitsplätze verloren. In der Folge wurde BenQ unterstellt, dies alles geplant zu haben, nur um das Know-how von Siemens abzusaugen und die Handy-Sparte dann sowieso fallen zu lassen.

Der Super-GAU war eingetreten – und er prägte über viele Jahre hinweg das Image von Investoren aus Asien, insbesondere aus China, in Deutschland. Bis heute finden sich bei Übernahmen durch Chinesen sehr ähnliche Ängste: Arbeitsplatzabbau, Unternehmensauflösung, Know-how-Abfluss, Verlagerung von Teilen der Produktion und möglicherweise die Zerschlagung des Unternehmens. Letztlich ist dies eine menschliche Urangst: Die der Existenzbedrohung. Diese realen und auf der bitteren BenQ-Erfahrung absolut realen Ängste dürfen bei der Betrachtung chinesischer Investoren in Deutschland nicht ignoriert werden. Denn sie bestehen bis heute in Teilen weiter. Teilweise zu Recht, teilweise zu Unrecht.

Der Weg zur Zusammenarbeit

Seit 2006 sind mittlerweile elf Jahre vergangen. Seitdem hat sich gezeigt, dass chinesische Investoren überwiegend mit Augenmaß investieren und in vielen Fällen nur wenig in das operative Geschäft eingreifen. Natürlich sind interne Spannungen normal und lassen sich selten gänzlich vermeiden. Der generelle Kurs und die Ausrichtung der Produkte von übernommenen Unternehmen ist jedoch meist auch nach einer Übernahme praktisch derselbe. Putzmeister und Medion sind nur zwei Beispiele hierfür. Ganz klar ist: Bei einer Übernahme durch Chinesen geht es wie bei allen Übernahmen selbstredend immer um wirtschaftliche Interessen. Auch das deutsche und chinesische Management und deren einzelne Mitglieder verfolgen eigene wirtschaftliche Interessen, die sich manchmal decken, manchmal widersprechen. Diese strukturellen Interessen lassen sich durch interkulturelle Kompetenz oft nicht lösen.

Jedoch lässt sich am „Wie“ der Zusammenarbeit mit dem neuen Eigentümer sehr wohl interkulturell arbeiten. Und hierbei lassen sich auch die vorab erwähnten Existenzängste bearbeiten. Die deutsche Seite hat Ängste, die chinesische aber auch: Wird man unsere Pläne richtig verstehen? Wie stark wird nach der Übernahme gegen uns gearbeitet? Wo lauern rechtliche Fallstricke? Werden wir das nötige Vertrauen bei den Deutschen aufbauen können? All diese Fragen bewegen auch die chinesischen Investoren bei ihren teilweise milliardenschweren Investitionen. Oftmals haben beide Seiten ähnliche Ängste, ohne dies voneinander zu wissen.

Aufbau von Vertrauen als erster Schritt

Wie können diese Ängste nun konkret abgebaut werden? Der Schlüssel hierzu ist Vertrauen. Vertrauen schaffen und – auch dies ist wichtig – im Zuge dessen die Interessen des deutschen Managements und der Belegschaft erfolgreicher zu vertreten. Beim Aufbau von Vertrauen, auch im interkulturellen Bereich, zählt der erste Eindruck. In China kommt das „Geben von Gesicht“ hinzu. Ein, zumindest äußerlich, harmonisches Miteinander ist für Chinesen sehr wichtig, insbesondere bei ersten Kontakten zwischen Geschäftspartnern. Bei Übernahmen ist dies nicht anders. Auch wenn es zu Beginn des Übernahmeprozesses noch keine operativen Kontakte geben darf – Besuche sind in der Regel erlaubt. Hier sollte das Beste daraus gemacht werden! Rund-um-Betreuung, Abholung durch das deutsche Top-Management am Flughafen, Abendprogramm, gemeinsame Essen, Sightseeing, Multimedia-Firmenpräsen-

tationen mit vielen Bildern, Grafiken und Videos. Und natürlich sollte das Willkommensspruchband auf Chinesisch nicht fehlen. Dass professionelle Reiseführer und Dolmetscher mit dabei sein sollten, versteht sich von selbst.

Solche Besuche – in Deutschland oder in China – sind die ideale Chance für das deutsche Top-Management, die Grundlagen für einen vertrauensvollen Umgang zu legen. Was die chinesischen neuen Eigentümer zum Vertrauensaufbau tun, wird sich mit der Zeit herausstellen. Jedoch kann die deutsche

Beim Aufbau von Vertrauen, auch im interkulturellen Bereich, zählt der erste Eindruck.

Seite ihren Anteil hierbei aktiv beeinflussen und sollte dies auch nutzen. So lassen sich informelle Gespräche führen – entweder direkt oder mit Hilfe von Dolmetschern oder sogar unter Einbeziehung eines vertrauten chinesischen Mitarbeiters aus Deutschland. So kann das erste Eis gebrochen werden. Es geht darum, sich zwanglos auszutauschen und zunächst einmal alles daranzusetzen, einen ersten guten Eindruck zu machen. Denn auch hier gilt: „You never have a second chance to make a first impression!“ Über harte geschäftliche Dinge wird dann noch früh genug gesprochen.

In Deutschland wird gern gesagt „nicht geschimpft ist gern gelobt“. Dies gilt mitnichten für den Umgang mit chinesischen Investoren. Im Gegenteil. Der Ausdruck von Freude, Lob und Offenheit sollte von Anfang an Kommunikations-Markenzeichen der deutschen Seite sein. Dies gibt Gesicht und baut gleichzeitig Ängste auf der chinesischen Seite ab.

Offenheit und Flexibilität sind gefragt

Am Beispiel von BenQ lässt sich gut ableiten, was Deutschen so wichtig ist: Arbeitsplatzgarantie, bei Großunternehmen möglichst lebenslang, Mitarbeiterpartizipation und vor allem

Verlässlichkeit in Bezug auf Zusagen und Versprechungen. Für Deutsche ist ein „Ja“ immer ein JA und Entscheidungen sind möglichst immer fest. Abweichungen davon haben tunlichst zu unterbleiben oder sollten offen und transparent diskutiert werden. Die Siemens-Handysparte musste die bitterste Folge einer Planänderung erleben, die Insolvenz. Jedoch kann es auch genau andersherum verlaufen. Dafür sollte die deutsche Seite offen sein. Anders als bei BenQ boten die danach folgenden Übernahmen durch Chinesen für deutsche Unternehmen die Chance für einen nachhaltigen Neuanfang und weiteres Wachstum. Das bedeutet konkret: Die deutsche Seite tut sehr gut daran, den chinesischen Investoren einen Vertrauensvorschuss zu geben.

Veränderungen mit dem Investor können das Unternehmen voranbringen, internationalisieren und wettbewerbsfähiger machen. Die neuen Eigentümer ändern sicher auch einmal ihre Pläne, gerade in der Anfangszeit. Dies ist letztlich normal. Wichtig ist, hierbei zunächst die Offenheit mitzubringen, auch mögliche positive Aspekte von Veränderungen und einem gegenseitigen Annäherungsprozess zu sehen. Nicht immer ist das Anhaften an alten oder gar aktuellen Entscheidungen richtig. Deutsche Unternehmen werden häufig gekauft, weil sie in Schieflage geraten sind. Jedoch kommt es auch zunehmend zu Übernahmen, bei denen wirtschaftlich gut dastehende Unternehmen in chinesische Hände gehen, weil sie nicht mehr zum Portfolio des Mutterkonzerns passen oder weil neues Geld für weiteres Wachstum benötigt wird.

Schreibt sich die deutsche Seite Grundeinstellungen wie Harmonie, Gesicht und Vertrauensvorschuss auf die Fahne, so hat sie den eigenen, ersten Teil getan, um eine Übernahme mit weniger Konflikten zu beginnen. Die Offenheit für Veränderungen und der Glaube an eine bessere Zukunft, der gerade dem heutigen China innewohnt, sind dann der zweite Teil, um auf der deutschen Seite die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Partnerschaft zu legen. Denn es darf nicht vergessen werden: Allein 2016 gab es 56 Firmenkäufe durch chinesische Investoren in Deutschland, und seit 2006 gab es keinen weiteren Fall wie den von BenQ und Siemens. Ein guter Grund also für einen Vertrauensvorschuss.

CHRISTIAN GOEDEL

ist Vertriebsleiter und interkultureller Trainer für China bei SinaLingua, Heidelberg und Shanghai.
goedel@sinalingua.de