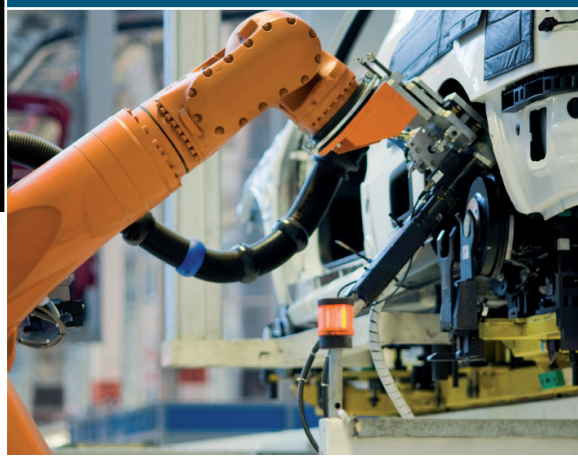

Im Fokus

Droht der Ausverkauf deutscher Autozulieferer durch asiatische Investoren?

Die Vielzahl der chinesischen Engagements in der deutschen Zulieferindustrie hat Unruhe ausgelöst. Ist das ein Ausverkauf der Zulieferindustrie? Wandert das Know-how jetzt auf diesem Wege nach China, und Deutschland als rohstoffarmes Land verliert mit der „intellectual property" seine wichtigste Bastion? Oder ist das vielleicht nur eine neue Phase der Globalisierung, die letztlich sogar eine sinnvolle Integration der neuen chinesischen Eigentümer in die etablierte Wertschöpfungskette und noch andere Vorteile bringt, wie Zugang zu Eigenkapital oder erleichterten Eintritt in den chinesischen Markt?

Diese und ähnliche Fragen werden heute immer lauter gestellt. Sorge vor neuer Überfremdung sagen die einen. Schaffung gegenseitiger Abhängigkeiten als bessere Antwort in Zeiten der Globalisierung sagen die anderen. Was ist richtig?

Veränderungen in der Wertschöpfungskette

Eines ist heute schon absehbar: Die Wertschöpfungskette unterliegt erneut substanziellen Veränderungen. Sie wird asiatischer. Es ist ein Faktum, dass das zunehmende Engagement chinesischer Investoren in der deutschen Zulieferindustrie Auswirkungen auf das Hersteller-Zulieferer-Verhältnis haben wird und die Wettbewerbslandschaft verändert. Das sagt allerdings zunächst noch relativ wenig darüber aus, wie sich das „kollektive Verhalten" in der Industrie, wenn es so etwas überhaupt gibt, ändert. Es sagt auch noch nichts über die Stabilität der Value Chain aus.

Werden die Chinesen sich in einer Zeit, in der die Margen der Zulieferer ohnehin dünn sind, als notorische Niedrigpreis-Bieter erweisen? Werden sie die Produkte asiatisieren? Oder ist ihr primäres Ziel, die Fertigung nach China zu holen? Für endgültige Antworten auf diese Fragen ist es zu früh. International ist die Wertschöpfungskette aber schon immer gewesen, sieht man den

hohen Anteil von französischen, österreichischen, amerikanischen oder indischen Partnern. Die Eigentümerstruktur ändert sich jetzt durch den stärkeren chinesischen Einfluss, aber ist das per se substanziell ein Nachteil, wenn ein kapitalstarker chinesischer Konzern ein Private Equity-Investment ablöst, das sich summa summarum eher als problematisch erwiesen hat? Oder wenn mit dem Einstieg eine Insolvenz erfolgreich beendet werden kann oder der Zugang zu Low-cost-Technologien oder die Erschließung des chinesischen Marktes erleichtert wird?

Die Fahrzeughersteller, den Private-Equity-Partnern nach den jüngsten Erfahrungen ohnehin nicht gerade zugetan, haben jedenfalls bisher kaum ihr Veto eingelegt. Im Gegenteil. Sie haben bisher durchweg positiv auf chinesische Bieter reagiert. Aber gerade das hat bei vielen Zulieferern erst recht gemischte Gefühle ausgelöst. Ein realistischer Blick zeigt allerdings, dass jedes bisherige Engagement eine eigene Geschichte hatte; vor Verallgemeinerungen sollte man sich hüten. Klar ist, dass alle diese Engagements auf der Grundlage einer erkennbaren Strategie Chinas erfolgten.

„Going-out“ als neuer Baustein des 12. chinesischen 5-Jahres-Plans

Der neue 5-Jahres-Plan Chinas sieht mit der Strategie des „bring-in“ und „going-out“ eine Kombination der bisherigen Strategie vor, Investitionen ausländischer Hersteller durch Zulieferer in China zu fördern, mit dem neuen Baustein, systematisch chinesische Investitionen im Ausland zu tätigen, um technologisch Anschluss zu finden. Man muss den 5-Jahres-Plan wirklich gelesen haben, um diese neuen Aktivitäten zu verstehen. „Develop overseas investment“ oder „increase China’s level of international operations“ sind erklärte Ziele, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und die R&D-Kapazitäten aufzubauen, die ihnen bisher auf dem Weg in die automobile Oberliga fehlten. Dahinter stehen auch die bittere Erkenntnis und das offizielle Eingeständnis der chinesischen Regierung, dass sie mit der bisherigen Performance ihrer eigenen Industrie, speziell den Zulieferern, unzufrieden ist.

Es ist kein Geheimnis, dass sich deutsche Premiumprodukte höchster Wertschätzung im chinesischen Markt erfreuen. Nicht zuletzt deshalb konzentriert sich China auf deutsche Unternehmen, deren Technologien und Qualität sie schätzen, aber glauben, sie noch kostengünstiger herstellen zu können. Jeder Einstieg Chinas wird deshalb mit extremer Aufmerksamkeit im Hinblick auf Kontinuität, Umgang mit der Belegschaft, Investitionsbereitschaft sowie Weiterentwicklung der Produkte und Märkte beobachtet.

China will eine neue internationale Rolle spielen. Sie haben an der Werterhaltung ihrer Investments ein hohes Eigeninteresse und wollen demonstrativ erfolgreiche Engagements begründen. Sie haben auch aus den bisher fehlgeschlagenen Versuchen der Hersteller, ob jetzt mit Produkten wie Landwind oder etwa dem Einstieg von SAIC bei Ssangyong, ihre Lehren gezogen.

Ganzheitliche Betrachtungsweise erforderlich

Den Einstieg Chinas in der Zulieferindustrie versteht man aber nur, wenn man den Ansatz gesamtheitlich sieht. China ist sich vor allem der Bedeutung und Attraktivität des eigenen Automobilmarktes bewusst, der der größte der Welt ist und auf mittlere Sicht das größte Wachstum aufweist. Wer Henry Kissingers Buch über „China – Zwischen Tradition und Herausforderung“ liest, weiß, dass China für sich stets eine besondere Rolle in der sinozentrischen Weltordnung gesehen hat. Das war umstritten und nicht einfach. Dementsprechend hoch ist aber ihr Anspruch, auch an sich selbst. Das erklärt auch den Einstieg von Geely bei Volvo oder den Versuch von BAIC bei Opel. Daher die Zielsetzung, in der Elektromobilität ganz vorne mitzuspielen, auch wenn die Regierung oder BYD derzeit eher die Erwartungen dämpfen. Daher der Plan des NDRC, bei Komponenten der Elektromobilität Zulieferer in Joint Ventures mit Chinesen zu zwingen. Und daher eben auch der verstärkte Einstieg in die deutsche Zulieferindustrie. China hat die Macht des größten Marktes und strategisch das Ziel, bei Herstellern, Zuliefe-rern und mit eigenen Marken eine zentrale Rolle in der globalen Automobilindustrie zu spielen.

Hohe Aktivität chinesischer Strategen im deutschen Zulieferer-Markt

Die bisherigen M&A-Aktivitäten waren opportunistisch. Das wird so bleiben. China wird auf absehbare Zeit auf breiter Front beim Kauf von Unternehmen aktiv bleiben und nach weiteren Einstiegschancen Ausschau halten. Joyson hatte mit dem (zunächst) 75,1%-Erwerb an Preh von der Deutschen BeteiligungsAG ein besonders kluges Akquisitionskonzept praktiziert, das von der Kundenseite ebenso wie vom Management begrüßt worden ist und als Modell gelten kann, das allseits Akzeptanz gefunden hat. Die Partner kannten sich. Von „Usurpation“ oder überfallartigem Einstieg in deutsche Zulieferer keine Spur! Allein dieses Beispiel begründet schon die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtungsweise. Die chinesische CQLT-Gruppe, die Saargummi aus der Insolvenz gekauft hat, ist ebenfalls – wie zu hören ist – noch „hungrig“ und will weiter investieren. Die staatliche Gruppe CITIC Dicastal Wheel Manufacturing, die schon mehrfach als chinesischer Interessent für Akquisitionen geortet wurde, hat den Hildesheimer Automobilzulieferer KSM Castings erworben. Verkäufer war Cognetas, die KSM früher von Thyssen Krupp übernommen hatten. Das Investment zeigt, dass die Chinesen derzeit am Erwerb von Unternehmen unterschiedlichster Größenordnung Interesse haben. CITIC hat im Übrigen Großes vor, man will bei Fahrwerk, Antriebsstrang und Karosserie wachsen.

Mit Interesse wird nun verfolgt, ob sich auch die Chinesen für das radnahe Basis-Bremsengeschäft interessieren, das zum Verkauf steht. AVIC Automobile und der chinesische Jingxi Heavy Industry Konzern, so berichten einschlägige M&A-Agenturen, seien unter den Bietern. Hawtai, bei dem traurigen Schauspiel im Ringen um das Überleben von Saab bereits ein Player, hat auf den Finanzplätzen in Deutschland „hinterlassen“, dass sie für weitere Engagements zur Verfügung stehen. Von chinesischen Herstellern wie BAIC/Foton, Dongfeng oder SAIC ist ebenfalls weiteres Interesse an Anteilserwerben verbrieft oder bereits in der Pipeline. Eine Vielzahl unterschiedlichster chinesischer Unternehmen, die mit der deutschen Zulieferindustrie bereits partnerschaftlich verbunden sind, kommt für Aufkäufe ebenfalls infrage.

Der Prozess, dass sich die Chinesen systematisch in die internationale Wertschöpfungskette „einkaufen“, ist also längst im Gange. Grund genug, die darin liegenden Chancen positiv zu sehen und den Schulterschluss zu suchen. Wenn wir wollen, dass sie integrierter Teil der Value Chain werden, dann sollte man sie und ihre Motive zu verstehen versuchen und im marktwirtschaftlichen Wettbewerb dafür sorgen, dass sie uns und unsere Anliegen verstehen.

Neue Anforderungen an Berater

Auch die Investmentbanken und M&A-Spezialisten müssen sich sorgfältig auf diesen neuen Trend einstellen. Das Netzwerk mit den neuen Eigentümern wird bisher nur in Ausnahmefällen gepflegt, vor Ort schon gar nicht, wobei viele chinesische Bieter gar nicht einmal aus der Automobilindustrie sondern aus anderen Industrien kommen. Die Abläufe in China sind anders; Chinesen brauchen für Unternehmenskäufe in aller Regel mehr Zeit als andere. Die Genehmigungsprozeduren sind darüber hinaus zeitraubend. Oft fehlen auch die Kenntnisse im Umgang mit Arbeitnehmerrechten, was die Verhandlungen und die ersten Gehversuche nicht selten erschwert.

Fazit

Wir sind überzeugt, dass das Bestreben Chinas, sich vor allem für deutsche Zulieferer zu interessieren, eine Chance, kein Überfall ist. Es ist die logische Antwort auf die nächste Phase der Globalisierung, dass die Unternehmen auf dem größten Markt der Welt sich für Unternehmen mit der besten Technologie der Welt interessieren. Der Einstieg schafft Zugang zu Eigenkapital, zum chinesischen Markt und zu neuen „Low cost“-Ansätzen. Es begründet neue Geschäftsmodelle, eine neue Dynamik und belebt industriestrukturell eine Branche, die durch solche Herausforderungen stets noch wettbewerbsfähiger geworden ist. Das entscheidende Kriterium für die Bewertung eines neuen Investors ist immer noch, ob es sich um verlässliche Unternehmer handelt, die mit den Menschen, den Produkten und dem Know-how so umgehen, dass sich die Unternehmen erfolgreich weiterentwickeln können. Die Nationalität ist es nicht.

„Das Interesse Chinas vor allem an deutschen Zulieferern ist die logische Antwort auf die nächste Phase der Globalisierung.“

Prof. Dr. Bernd Gottschalk,
Geschäftsführender Gesellschafter,
AutoValue GmbH, ehemaliger
Präsident des VDA