

# Spur des Scheiterns

Chinas Konzerne und ihre Flops und Fehlinvestitionen in der deutschen Industrie.

**J**onathan Chu, vorübergehend Europa-Chef der chinesischen D'Long-Unternehmensgruppe, redete gern schon mal über die Konkurrenz aus seiner Heimat. Dass etwa der Unterhaltungselektronikkonzern TCL 2002 den insolventen Fernsehgerätehersteller Schneider Electronics im bayrischen Türkheim gekauft hatte, hielt der Chinese mit deutschem Pass für einen Fehler. Die Marke Schneider, orakelte Chu, gehöre bald dem „Dead Men Club“ an.

Tot ist inzwischen D'Long. Ein chinesisches Staatsunternehmen übernahm Ende August die Regie in dem Mischkonzern, um dessen Konkurs zu verhindern. Insolvent ist auch der von D'Long übernommene und von Chu gemanagte Flugzeugbauer Fairchild Dornier in Oberpfaffenhofen.

Chu verlor seinen Job. Recht behalten könnte der 41-Jährige dennoch: Denn auch Schneider Electronics geht es schlecht. Felipe Suen, der zum obersten TCL-Management gehört und in Türkheim Geschäfts-

führer ist, erwirtschaftet 2004 statt geplanter 200 Millionen Euro Umsatz nur die Hälfte und schreibt rote Zahlen. Ein harter Schnitt steht bevor. Im kommenden Jahr wird Suen nach Informationen der WirtschaftsWoche die Produktion schließen und mehr als die Hälfte der 120 Mitarbeiter entlassen. Vertragliche Verpflichtungen, die Fertigungsarbeitsplätze zu erhalten, laufen in Kürze aus. Nur Marketing, Vertrieb und ein Teil der Entwicklungsabteilung sollen wohl in Türkheim bleiben.

Deutschland hat mit größeren chinesischen Industrieinvestitionen bisher kein Glück. Zwar unterhalten Konzerne wie der Stahlgigant Baosteel oder die Reederei Cosco hier seit langem Handelsniederlassungen und Vertriebsbüros, die überwiegend von Hamburg aus europaweit mit Erfolg Geschäfte machen – rund 600 sind es nach Angaben des Pekinger Wirtschaftsministeriums. Bei dem Versuch aber, mit Produktionsbetrieben in

Deutschland Fuß zu fassen, sind die Kapitalisten aus der kommunistischen Volksrepublik kläglich gescheitert. Von einem halben Dutzend gefeierter Projekte sind inzwischen drei pleite, eines – TCL mit Schneider Electronics – ist akut in der Krise.

Den Anfang machte die China First Pencil Company aus Shanghai. Der Staatskonzern gründete 1997 in Mecklenburg-Vorpommern die Norddeutsche Bleistiftfabrik. 100 Millionen Bleistifte wollte das Unternehmen dort jährlich produzieren und so den europäischen Markt erobern. Die Industrie- und Handelskammer Schwerin sah den Standort Neustadt-Glewe schon als „China-Zentrum Deutschlands“. Nach einem halben Jahr schloss die Fabrik wieder, am Ende waren deutsche Steuergelder in Millionenhöhe weg, die die Chinesen in ihren nie funktionierenden Betrieb gesteckt hatten.

2001 hinterließ der D'Long-Konzern im sächsischen Zittau schon einmal ▶

**TCL-Tochter Schneider**  
**Mehr als der Hälfte**  
**der Mitarbeiter droht 2005**  
**die Entlassung**



FOTO: ANDREAS PÖHLMANN FÜR WIRTSCHAFTSWOCH

## DER CHINESISCHE MANAGER GAB ZU: „DAS HATTEN WIR UNS ZU EINFACH VORGESTELLT“

verbrannte Erde. Das Unternehmen aus Shanghai kaufte die insolvente Hirschfelder Leinen und Textil GmbH und wollte den 59 Mitarbeiter zählenden Betrieb sanieren. Anderthalb Jahre später meldete das Unternehmen erneut Insolvenz an und wurde bis auf ein Büro abgewickelt. D'Long behielt den in der Branche bekannten Markennamen Hiltex und verlagerte die Arbeitsplätze nach Rumänien.

Mitte 2003 dann wurde D'Long bei Dornier als „gelber Engel“ gefeiert und produzierte erneut eine Bruchlandung. Chu wollte den halb entwickelten Regionaljet 728, ein Prestigeobjekt deutscher Ingenieurkunst, unter asiatischer Führung marktreif machen. Noch vor neun Monaten erklärte er vollmundig, „zwischen September und November 2004“ werde die 728 ihren Erstflug haben und die Zahl der Mitarbeiter in Oberpfaffenhofen auf 600 steigen. Nun er-

hielten die letzten fünf Anfang September die Kündigung vom Insolvenzverwalter.

Die Kette von Misserfolgen ramponiert den Ruf chinesischer Investoren. Engelbert Boos, der mit seiner Beratungsgesellschaft CMN deutsche und chinesische Investoren von München und Peking aus unterstützt, war schon vor einem Jahr skeptisch: „Die machen die gleichen Anfängerfehler wie die Deutschen vor 20 Jahren in China.“ Heute resümiert der frühere China-Chef von Mannesmann: „Es ist noch schlimmer gekommen als ich dachte.“

**DIE URSACHEN SIND VIELFÄLTIG:** Blauäugig stürzen sich die Chinesen mit mangelhaften Marktkenntnissen ins Abenteuer. Vom Regelwerk des Arbeits- oder Umweltsrechts und deutscher Bürokratie haben sie kaum Ahnung. Trotzdem verlassen sich die Investoren lieber auf eigene Landsleute als auf

deutsche Manager. Nur: Die chinesischen Chefs sprechen meist kein Deutsch und erreichen die Mitarbeiter nicht. Thomas Hartmann, ein asienversierter Marketingmanager: „Chinesische Konzerne sind nicht wirklich international ausgerichtet, sie sind verschachtelt und die Hierarchien undurchsichtig.“ Im Mai 2003 holte TCL Hartmann als Marketingchef zu Schneider Electronics. Er kündigte nach einem Jahr.

Bei vielen Übernahmen war zudem schon die Ausgangslage verkorkt. Sparsam setzen die Chinesen immer wieder auf Pleitfirmen. Am Versuch, solche Unternehmen in Ordnung zu bringen, haben sich aber schon einheimische Manager erhoben. Was die Investoren reizt, sind gute Markennamen, unter denen sie ihre eigenen Produkte in Deutschland und Europa vertreiben wollen. Was sie aber nebenbei erwerben, sind marode Betriebe. So entsteht die widersinnige Situation, dass Chinesen versuchen, deutsche Industriearbeitsplätze zu erhalten, während hiesige Konzerne viel anspruchsvollere Jobs nach China verlagern.

So war es bisher auch bei Schneider Electronics. Die internen Abläufe sind ineffizient. Ein Fernsehermodell wird immer noch komplett in Türkheim gefertigt, obwohl der Preisdruck in der Branche das eigentlich nicht zulässt. Die flachen LCD-Fernseher produziert TCL faktisch im Stammwerk Huizhou, hat aber in Türkheim die Endmontage. Absurd: In Huizhou kleben Arbeiter das Schneider-Logo auf die Fernseher, entfernen jedoch ein Modul, das in Türkheim wieder hineingeschraubt wird. Nur damit am Ende dann made in Germany auf den TV-Geräten steht.

2003 verpassten die Chinesen das wichtige Weihnachtsgeschäft: Schneider konnte die modernen LCD-Geräte nicht ausliefern. Als die endlich im Februar 2004 in die Läden kamen, waren sie zu teuer, gibt Unternehmenschef Suen zu. Schneider sei eben nur „eine Marke aus der zweiten Reihe“. Suen wollte das Image eigentlich aufwerten. Aber dann beschloss TCL eine Kooperation mit dem französischen Thomson-Konzern – seitdem ist die TCL-Tochter Schneider das fünfte Rad am Wagen. Thomson brachte unter anderem einen kostengünstig produzierenden Betrieb in Polen in das Joint Venture mit TCL ein. Europaweit, so ein Schneider-Mann, „stehen jetzt alle Betriebsstätten auf dem Prüfstand“. Schon beim Kauf des Unternehmens machten die ▶

**Gescheiterter Dornier-Chef Chu**  
Statt des Erstflugs der 728 kam die Insolvenz





nen. Doch Moltech lässt sich nicht in China wiederbeleben. Alte Kontakte sind zerstört. Viele Kunden haben die Zusammenarbeit aufgekündigt, weil Huayi, so Boos, „ohne jede Rücksicht auf interkulturelle Aspekte vorgegangen ist“.

Besser läuft es, wenn einheimische Manager vermitteln. Jiang Zhou etwa verlässt sich als Unternehmer in Deutschland auf kompetente einheimische Mitarbeiter. 1999 gründete der 29-Jährige in Hamburg die Huapeng Trading GmbH, die den Europa-Vertrieb der Produkte des elterlichen Huasheng-Konzerns organisiert. 2003 kaufte Jiang die Welz Gas Cylinder GmbH in Rathenow bei Berlin, die Stahlbehälter für Feuerlöscher und Mineralwasseraufbereiter herstellt. Geschäftsführer neben Jiang ist der 62-jährige Johannes Storz, der schon das Deutschland-Geschäft des französischen Konzerns Air Liquide aufbaute. Auch der kaufmännische Leiter bei Welz ist ein Deutscher: Manfred Simmen, schon seit DDR-Zeiten im Betrieb, hält die Kernbelegschaft des früheren volkseigenen Betriebs zusammen. So waren die 45 Welz-Leute in diesem Jahr bereit, ohne Lohnausgleich nicht 38, sondern 42 Stunden pro Woche zu arbeiten. Jiang ist trotzdem beliebt. Das Frühlingsfest, zu dem er einlud, feierten rund 2000 Rathenower mit der Welz-Crew in einer städtischen Sporthalle.

Solide ist die Ausgangslage auch bei der Lutz GmbH Maschinenbau im bayrischen Neuhaus. Dort sind der chinesische Chef und die neue Muttergesellschaft mit deutschen Gepflogenheiten des Wirtschaftslebens vertraut. Chinas Elektrowerkzeug-multi Zhong Qiang Electric Tools, der Lutz Ende 2003 aus der Insolvenz erlöste, stellt seit 1994 Werkzeuge für die deutsche Metabo-Gruppe her. Und Geschäftsführer Wen Hao hat zehn Jahre für einen deutschen Werkzeughersteller in China gearbeitet.

Gute Voraussetzungen also. Aber kein Grund zu dem naiven Überschwang, mit dem Politiker in Neuhaus – wie einst in Neustadt-Glewe, Zittau, Türkheim und Oberpfaffenhofen – mal wieder die Investoren begrüßten. „Die chinesische Wirtschaft hat den Standort Niederbayern entdeckt“, jubelte das Landeswirtschaftsministerium. Und der Landrat kürte Firmenchef Wen gar zum „Botschafter Niederbayerns“.

Schau'n mer mal! ■  
HARALD SCHUMACHER/  
CHRISTIAN SCHAUDWET

**wiwo.de**

Das große China-Spezial mit Storys, Analysen und Karten unter [www.wiwo.de/china](http://www.wiwo.de/china).

Chinesen Fehler, sagen Insider: TCL habe sich nicht richtig informiert, Schneider zu gut eingeschätzt und der Belegschaft übertrieben großzügige Bedingungen zugestanden.

Auch D'Long scheiterte bei Dornier nicht nur an finanziellen Problemen zu Hause, sondern an eigenem Unvermögen. Der Konzern, der keinerlei Erfahrungen im Flugzeugbau hatte, unterschätzte wie schon die Voreigentümer die Kosten für die Entwicklung des 728-Jets und der größeren Flugzeugversion 928. Als Experten Anfang 2004 eine Summe von einer Milliarde Euro nannten, die noch in das Projekt gesteckt werden müssten, winkte Statthalter Chu ab. D'Long wollte die 728 rund 15 Prozent billiger fertigen als vom früheren Management geplant. Von den 120 Zulieferern sollten viele durch preiswertere Konkurrenten aus Asien ersetzt werden. Aber das war kaum möglich, weil viele 728-Zulieferer die Komponenten selbst entwickelt hatten und ihre Rechte nicht verkaufen wollten. Unklar blieb auch, wie D'Long mit international kaum erfahrenen asiatischen Lieferanten den europäischen Qualitätsmaßstäben gerecht werden wollte. „Das hatten wir uns zu einfach vorgestellt“, gab Chu zu.

Chinas Investitionen in Deutschland sollen bis 2015 auf zwei Milliarden Euro pro Jahr steigen, schätzt die Unternehmensberatungsgesellschaft Bain. Schöne Aussichten. Nur wächst die Sorge, dass dabei die Spur des Scheiterns noch länger wird. Mitarbeiter und Betriebsräte sind schon alarmiert,

**Chinesische Bleistiftfabrik in Mecklenburg-Vorpommern**  
Geschlossen schon nach einem halben Jahr

wenn es heißt, ihr Unternehmen gehe in chinesische Hand über. So fürchtet ein IG-Metall-Funktionär in Bielefeld, „dass hier massiv zusammengestrichen wird“, wenn die Shanggong-Gruppe aus Shanghai wie geplant die Nähmaschinenfabrik Dürkopp Adler mit 2000 Beschäftigten in drei europäischen Werken übernehmen sollte.

Die Regierung in Peking möchte deshalb weitere Flops verhindern. Das Forschungsinstitut des chinesischen Handelsministeriums kündigte jetzt an, ein „Wegweiser für Erfolg versprechende chinesische Investitionen im Ausland“ solle die Aktivitäten „besser koordinieren und in gesamtwirtschaftlich sinnvolle Bereiche lenken“. Ob das hilft? Bis jetzt ist das Handelsministerium Genehmigungsbehörde für alle Auslandsinvestments – die Verfahren dauern nicht selten ein Jahr – und deshalb mitverantwortlich für die Serie von Flops.

**SCHWACHER TROST:** Nicht nur Deutschland macht bittere Erfahrungen mit den Pionieren aus Fernost. In den USA etwa hinterließ die Huayi-Gruppe aus Shanghai „ein Desaster“, urteilt Experte Boos. Der Chemiemulti kaufte 2001 die Batterieproduktion des US-Konzerns Moltech, entließ einen Großteil der Arbeiter, baute Industrieanlagen in Florida und Mexiko ab und verschiffte sie nach China, um dort billiger produzieren zu kön-

**MIT NAIVEM ÜBERSCHWANG BEGRÜSSTEN BAYERNS POLITIKER DIE CHINESISCHEN INVESTOREN**