

# Das große Fressen

Wenn die Firma schneller wächst als das Eigenkapital für Investitionen, wird es eng. Nicht wenige Firmen in Sachsen suchen sich Investoren aus dem Ausland, mit Folgen.

Von Ines Mallek-Klein

Rund 50 Millionen Euro Investitionen. Ein neues Werk im chinesischen Wuhan und eine neue Fertigungslinie im sächsischen Jahnsdorf. Mit den Chinesen kam der Wachstumsschub für den sächsischen Automobilzulieferer Koki Technik Transmission Systems. Der Einstieg der Chinesen im Jahre 2014 sei ein wichtiger strategischer Schritt gewesen, betont Unternehmenssprecher Alexander Häussermann. Der chinesische Investor – die Avic Electromechanical Systems (Avicem) – ist eine Tochtergesellschaft der staatlichen Unternehmensgruppe Aviation Industry Corporation of China (Avic). Die Firma beschäftigt weltweit rund 70000 Mitarbeiter. Sie produziert elektromechanische Systeme für die Luftfahrt- und Automobilindustrie.

Avicem war 2014 ohnehin gerade auf Einkaufstour in Deutschland. Nach der Übernahme von Kokinetics und H-lite ist der Kauf von Koki in Niederwürschnitz bei Stollberg die dritte Akquisition in nur einem Jahr gewesen. Die Chinesen versprachen sich von der Übernahme des größeren Mittelständlers mit zuletzt 785 Mitarbeitern und 115 Millionen Euro Jahresumsatz eine Stärkung im Geschäftsbereich der Fahrzeugantriebstechnik. Das sächsische Unternehmen produziert an fünf Standorten in Sachsen, China und Indien innere Schaltsysteme für Getriebe. Eine Bedingung für die Übernahme durch die Chinesen war, dass das Topmanagement dem Unternehmen treu bleibt.

Diese Forderung überrascht Nikolaus Raben nicht. Die Investoren kaufen nicht nur die Firmen, sondern vor allem das Know-how, so der Wirtschaftscoach und Dozent aus Dresden. Er prophezeit, dass in den kommenden Jahren noch viel mehr sächsische Firmen von ausländischen Investoren übernommen werden könnten. Nicht immer spielen dabei, wie im Falle von Koki, rein strategische Überlegungen und eine globalere Marktausrichtung eine Rolle.

Immer öfter sind die Firmen gezwungen an ausländische Investoren zu verkaufen, weil das Geld fehlt. Geld, mit dem Wachstum und weitere Investitionen finanziert werden müssen. „Wir kommen damit in die paradoxe Situation, dass das Wachstum – eigentlich eine positive Entwicklung für die Firmen – zum Problem wird“, so Raben. Die Finanzierungsbereitschaft der Banken sei oftmals gering, die Eigenkapitalquote – abzüglich der stillen Beteiligungen durch die öffentliche Hand – bei vielen Unternehmen in Sachsen auch, und der finanzielle Spielraum der Gesellschafter begrenzt. „Die Mehrzahl hat ihr Vermögen bereits beliehen, um laufende Kredite zu besichern. Leider senken die Banken oft die Besicherung nicht ab, selbst wenn ein Großteil des

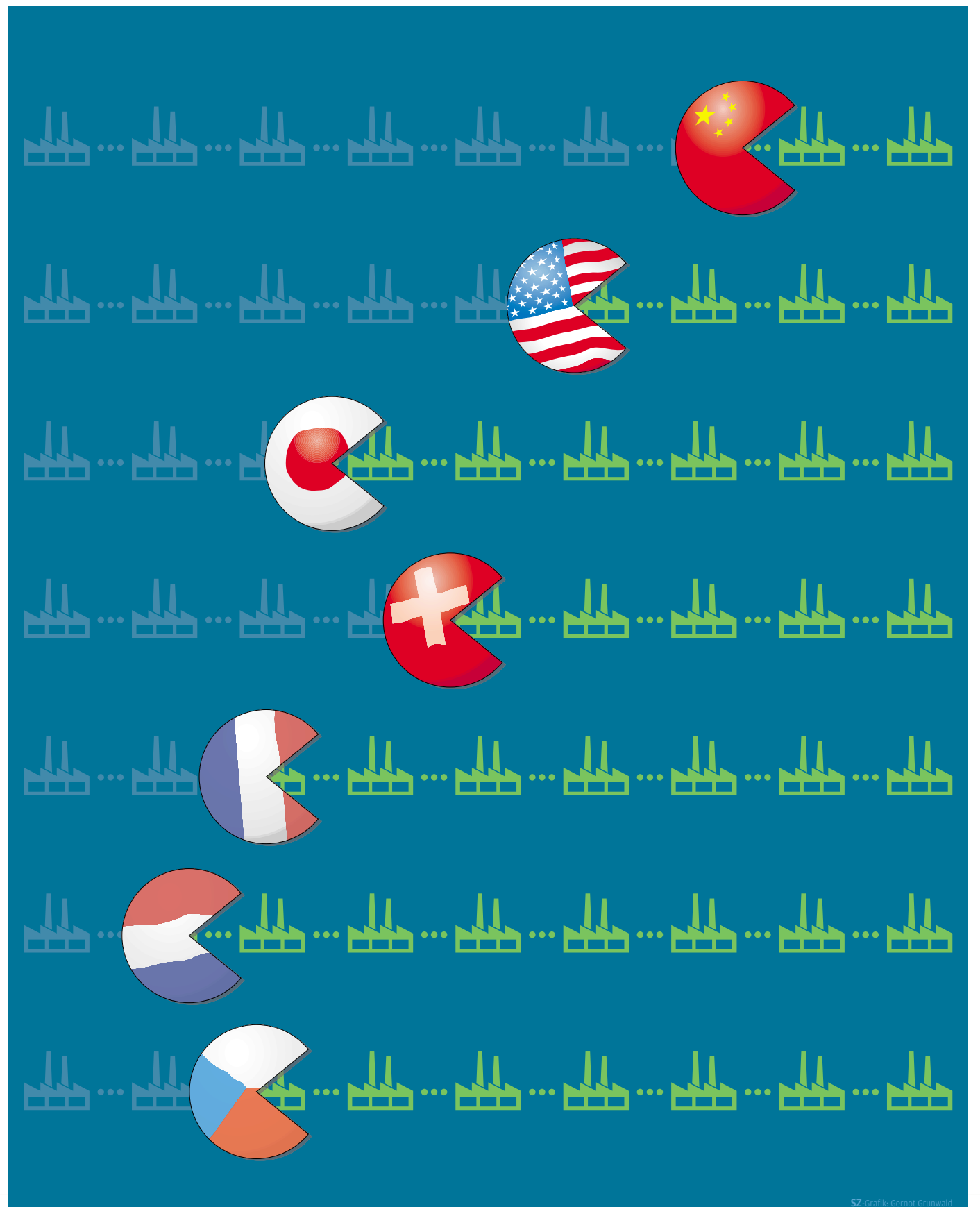
Kredites bereits zurückgezahlt ist“, so Raben.

Er sieht den Mittelstand in einem Finanzengpass und wünscht sich eine Anpassung der Mittelstandsrichtlinie. „Sonst droht ein Ausverkauf Sachsens mit dramatischen Folgen. Es geht mittelfristig um die Erhaltung von Standorten, von Arbeitsplätzen, vor allem aber um Know-how, das dem Freistaat verloren zu gehen droht“, so Raben.

Im sächsischen Wirtschaftsministerium ist das Thema bekannt. Man sieht die ausländischen Übernahmen hiesiger Firmen aber nicht nur negativ. Sie seien ein Beleg für die Leistungsfähigkeit – und sie böten auch die Chance für eine weitere Internationalisierung des Wirtschaftsstandortes Sachsen, heißt es aus dem Ministerium. Zum Problem würden die neuen Eigner allerdings, wenn Know-how und unternehmerische Kompetenz abwandern, was letztlich den ganzen Standort in Gefahr bringen könnte.

Exakte Zahlen, wie viele sächsische Unternehmen im Freistaat in den vergangenen Jahren von ausländischen Investoren aufgekauft wurden, gibt es selbst im Ministerium nicht. Dort beruft man sich auf eine Dokumentation der Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH, die allerdings keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, da sie nur die von ihr begleiteten Vorgänge dokumentiert. Demnach gab es seit 2013 insgesamt 92 Firmenübernahmen in Sachsen durch ausländische Investoren. Betroffen waren mehr als 15000 Beschäftigte.

Die Investoren, die meist aus China, den USA, der Schweiz, Japan, Frankreich, Tschechien oder den Niederlanden kommen, investieren in ausgewählte Branchen. Besonders begehrt sind IT- und Softwarefirmen, aber auch Ingenieurbüros, die sich auf technische Fachplanung spezialisiert haben. Auch in Metallverarbeiter, Produzenten von elektronischen Bauteilen und eben Au-



tomobilzulieferer wie Koki wird gerne investiert. Und so gab es zwischen 2013 und 2017 insgesamt 36 Vorhaben ausländischer Investoren in Sachsen, die aus Mitteln der GRW-Investitionsförderung unterstützt wurden. Es wurden rund 300 Millionen Euro ausgegeben, mit denen laut Wirtschaftsförderung Sachsen 1311 Arbeitsplätze neu geschaffen und 876 Stellen gesichert werden konnten.

Das Interesse am deutschen Mittelstand kommt nicht von ungefähr. In Zeiten von weltweit eher mauem Wachstum gilt die deutsche Wirtschaft mit ihren spezialisierten Mittelständlern als attraktiv. Und mit Unsicherheiten wie dem Brexit oder US-Präsident Donald Trump ist die Bundesrepublik ein Hort der Beständigkeit. Die Chinesen buhlen mit Finanzkraft und dem Versprechen, Zugang zu dem großen Markt im Reich der Mitte zu schaffen, um die Mittelständler. Ein Trend, der so

rasant an Fahrt aufgenommen hatte, dass selbst die chinesische Regierung skeptisch wurde. Sie hat bereits Ende November 2016 begonnen, die Devisenausfuhr streng zu kontrollieren. Peking möchte den großen Abfluss von Kapital und damit eine mögliche Schwächung des Renminbi verhindern.

Auch bei der Commerzbank, einer beliebten Hausbank von Mittelständlern, beobachtet man sehr interessiert das wachsende ausländische Engagement. „Ohne Frage ist das Interesse ausländischer Investoren am Erwerb sächsischer mittelständischer Unternehmen gestiegen“, resümiert Lars Ehle, zuständig für das Corporate-Finance-Geschäft. Vor allem Spezial-Know-how in den Branchen Automobilzulieferer und Maschinen- sowie Anlagenbau sei dabei von Interesse. Und nicht immer erfolge der Einstieg der ausländischen Unternehmer, um Wachstumssprünge zu finanzieren. „Die Firmen haben ihre

Hausaufgaben gemacht und sind in der robusten Konjunktur selbst in der Lage, ihre Wachstumssprünge zu finanzieren“, so Ehle. Allerdings erfordere das eine langfristige Finanzplanung, die Spielraum für Expansions Schritte schafft. Die Commerzbank hat eine Kreditinitiative gestartet. Sechs Milliarden Euro stehen für Firmenkunden bereit. Mehr als eine Milliarde davon seien schon vergeben worden, sagt Burkhard von der Osten, Leiter des Firmenkundengeschäftes der Commerzbank-Niederlassung Dresden. Wachstumssprünge seien aber immer eine Herausforderung. Ihre Finanzierung könnte temporär zu einer deutlich erhöhten Verschuldung führen, so von der Osten. Die Commerzbank fordert dann Finanzkennzahlen ein und erhöht die Reportingpflichten der Firmen. Die Freigabe von Sicherheiten sei in der Tat ein Thema, so von der Osten. Die Commerzbank setze dabei auf definierte Planwerte.

Nikolaus Raben begleitet mit seiner Dresdner Wirtschafts-Coaching-Firma CorviCom Unternehmen in und durch die Wachstumsphasen. „Ich erlebe immer wieder, dass die Firmen zahlenmäßig bei Mitarbeitern und Umsatz zulegen. Oft werden allerdings die strukturellen Veränderungen vernachlässigt, was die Arbeitsproduktivität minimiert“, sagt Raben. Besonders betroffen sind nach den Erfahrungen des Experten Firmen, die in den Nachwendejahren gegründet wurden. Sie sind durch ihre ausgeprägte Fachlichkeit besonders stark gewachsen. Krisenhafte Situationen sind dann eine besondere Herausforderung. Denn die Führungskräfte erleben, dass die Maßnahmen und Methoden, die bis dato zum Erfolg geführt haben, nicht mehr funktionieren. Und sie selbst sind zumeist wenig krisenerfahren, haben sie doch bislang vor allem konjunkturell gute Zeiten erlebt.

## Alarmsignale

Expansion ist für Unternehmen eine schöne Sache. Eigentlich. Doch mehr Personal und mehr Umsatz heißt nicht zwingend auch mehr Produktivität. Wirtschaftscoach Nikolaus Raben betreut Firmen in ihren Wachstumsschüben. Er hat Alarmsignale zusammengestellt, die Handlungsbedarf bei den Strukturen signalisieren:

- Menschen empfinden, dass der Tag nicht genug Stunden hat
- Menschen verbringen zu viel Zeit, „Feuer zu löschen“
- Viele Menschen sind sich nicht bewusst, was die anderen machen

- Menschen fehlt das Verständnis für die Unternehmensziele
- Es gibt nicht genug gute Führungskräfte
- Menschen denken, „Ich muss es selber machen, damit es gut wird!“
- Fast alle fühlen, dass Meetings Zeitverschwendung sind
- Pläne werden selten gemacht, noch seltener verfolgt, Dinge bleiben unerledigt
- Einige Menschen fühlen sich über ihren Platz in der Firma unsicher
- Das Unternehmen zeigt Umsatzwachstum, nicht gleichermaßen Gewinnwachstum.

## Der Experte



**Nikolaus Raben** verantwortete als Geschäftsführer und Geschäftsführungsmitglied langjährig Führungs-

aufgaben in Unternehmen der internationalen Güterlogistik.

Seit 2001 ist er in unterschiedlichen Branchen als Berater sowie als Interimsmanager tätig. 2006 gründete er CorviCom für Wirtschaftscoaching. Seit 2005 ist er zudem Lehrbeauftragter für Themen der Unternehmensführung an der Dresden International University.