

Die Chinesen kommen

Hintergründe und Lehren zur Übernahme von Putzmeister

Hermann Simon¹

Putzmeister war jahrelang einer meiner Lieblinge unter den Hidden Champions, mit denen ich mich seit 26 Jahren beschäftigte. Immer wieder kommunizierte ich mit dem Gründer Karl Schlecht. Ich war genau so stolz auf diesen deutschen Star wie er selbst. Putzmeister hielt alle Weltrekorde in der Betonförderung, egal ob Länge, Höhe oder größte Betonpumpe. Noch 2011 kamen Putzmeister-Betonpumpen beim Nukleardesaster in Fukujima zum Einsatz genau wie 25 vorher in Tschernobyl.

Im Oktober besuchte ich zum ersten Mal die Betonpumpenfabrik der Firma Sany, deren Namen ich vorher kaum kannte, in Changsha, Provinz Hunan, China. Die erste Überraschung: ich wurde in einem Maybach abgeholt. Das war ein Vorzeichen, auf das was mich erwartete. Es war eine Art Schock. Das erste, was ich in der neuen Fabrik sah, war ein lange Reihe von LKW-Chassis der Marken Mercedes und Volvo. Auf meine Erstaunensäußerung erhielt ich die Antwort: „Wir montieren unsere Betonpumpen nur auf den besten LKWs der Welt“. Beim weiteren Rundgang durch die Fabrik sah ich dann Dieselaggregate von Deutz, Hydraulik von Bosch Rexroth und Steuerungen von Siemens. Und überall die gleichen Kommentare: „Wir verwenden nur die besten Komponenten, die es auf der Welt gibt.“ Kurze Zeit danach hörte ich, dass SAny in Deutschland eine Fabrik bauen wolle. Ich traf mich mit dem Sany-Europachef, den ich in Changsha kennen gelernt hatte. Auch hier fragte ich, warum man gerade den sehr teuren Standort Deutschland ausgesucht habe. Die Antwort: „Wir wollen ein Weltklasseunternehmen werden und als solches müssen wir am besten Produktionsstandort in der Welt vertreten sein.“ Im Sommer 2011 eröffnete Sany in Bedburg bei Köln diese erste Greenfield-Fabrik eines chinesischen Unternehmens in Europa eröffnet. Und wieder in Köln während einer Karnevalssitzung erfuhr ich am 28. Januar 2012, dass Sany Putzmeister übernimmt. Die Nachricht traf mich wie eine Bombe. Wie kam es zu dieser vor wenigen Jahren noch unvorstellbaren Entwicklung. Offenkundig begann das Drama im Krisenjahr 2009, als der Umsatz von Putzmeister um fast 50 Prozent zurückging und der von Sany weiterhin um rund 50 Prozent wuchs. Sany verdrängte damals Putzmeister als Weltmarktführer für Betonpumpen. Aber in Wirklichkeit begann alles viel früher. Ich zitiere hier meinen chinesischen Bekannten Dr. Deng Di, der 1998 der erste

Manager der internationalen Marketingabteilung bei Sany wurde.² Damals lag der Umsatz von Sany bei 50 Millionen Euro. Deng Di schreibt: „Ende der 90er Jahre hatten Putzmeister und Schwing (Anmerkung Simon: die Firma Schwing aus Herne ist die Nr. 2 bei Betonpumpen) zwei Drittel des Betonpumpenmarktes in China. Und China wurde damals zum weitaus größten Betonverbraucher in der Welt. Bis zum Jahre 2004 waren die Marktanteile der beiden deutschen Firmen in China auf weniger als fünf Prozent gefallen. Laut dem Putzmeister-Geschäftsbericht für 2004 fiel der Umsatz in Ostasien um ein Drittel. Heute entfällt auf China 60 Prozent des weltweiten Betonverbrauchs. Es ist unvorstellbar, dass eine Firma, die auf diesem wichtigsten Schlachtfeld unterliegt, im globalen Wettbewerb gewinnen kann.“

Das ist eine Lehre, die es in sich hat und die sich alle deutschen Unternehmen und vor allem unsere Hidden Champions ins Stammbuch schreiben sollten: Wenn man die Marktführerschaft im wichtigsten Markt der Welt verliert (wo immer der für ein bestimmtes Produkt auch ist), dann verliert man auf Dauer auch die Weltmarktführerschaft. Genau vor einem Jahr kommunizierte ich mit Karl Schlecht wegen einer möglichen Übernahme verbunden mit einer Börseneinführung.³ Er antwortete mir „Nein, lieber Herr Simon, wir gehen unseren Weg konsequent allein weiter.“ Jetzt ist es anders gekommen. Ich glaube nicht, dass der Weg mit Sany für Putzmeister schlecht ist. Die beiden Firmen passen zusammen und wenn auch die Manager harmonisieren, dann könnte daraus die erste chinesisch-deutsche Erfolgsstory entstehen.

Der Deal enthält möglicherweise noch eine andere, potenziell prophetische Lektion: Es könnte sein, dass sich die Spätfolgen der Krise in vielen Unternehmen erst jetzt zeigen. Wenn das so wäre, dann ist Sany-Putzmeister nur ein Vorbote für weitere Deals, die da kommen werden. Und bei vielen dieser Deals dürften dann Chinesen – und auch Inder – zum Zuge kommen. Der Zug hat die Richtung geändert oder fährt jetzt zumindest in beide Richtungen. Die Sany-Putzmeister-Geschichte deutet noch auf eine andere Fazette der Chinesen hin. Ich halte die chinesischen Unternehmen, gerade auch in unseren Kernbereichen Maschinen- und Anlagenbau, Zulieferindustrien etc., für die mit Abstand gefährlichsten Konkurrenten. Auch Dr. Deng Di hat dazu eine Meinung: „Der Sany-Putzmeister Deal macht mehr Sinn und hat mehr Symbolkraft als der seinerzeitige Übernahme des Personal Computer-Geschäftes durch die chinesische Firma Lenovo. IBM gab nur ein Randgeschäft ab. Hingegen ist Putzmeister in typischer Hidden Champion-Manier auf Betonpumpen fokussiert und nach wie vor der

globale Technologieführer. Chinesische Industriegüterfirmen wie Sany und sein lokaler Konkurrent Zoomlion, eine andere schnell wachsende Baumaschinenfirma, sind international weit erfolgreicher als die chinesischen Konsumgüterfirmen, die vor allem billige Produkte vertreiben wie etwa TCL bei Konsumelektronik oder Haier bei Haushaltsgeräten. Zu diesen neuen Industriegüterstars zählen auch Huawei und ZTE, beide aus Shenzhen. Der Telekommunikationsausrüster Huawei meldet seit 2009 die meisten Patente in der Welt an und hat die langjährige Nummer eins, Siemens, von diesem Platz verdrängt.

Und hier schließt sich der Kreis. Es könnte nämlich sein, dass chinesische und deutsche Industriegüterfirmen wie Sany und Putzmeister gut zusammenpassen. Eines zumindest ist auffällig. 68 Prozent der riesigen chinesischen Exporte kommen von Unternehmen mit weniger als 2000 Beschäftigten. Das erinnert doch an Deutschland, wo die Hidden Champions, die ebenfalls in dieser Größenklasse liegen, die wahre Speerspitze unseres Exports sind.

Im Jahre 2009 ließ Sany bei Betonpumpen den langjährigen deutschen Weltmarktführer Putzmeister, einen klassischen Hidden Champion, hinter sich. Ein chinesisches Unternehmen wird mit Produkten, deren Qualität man von Chinesen bisher nicht erwartet hat, Weltmarktführer.

¹ Prof. Dr. Dres. h.c. Hermann Simon ist Chairman der weltweit tätigen Beratung Simon, Kucher & Partners

² Persönliche Mail von Dr. Deng Di vom 29. Januar 2012.

³ Es ging damals um die Special Purpose Acquisition Company (SPAC) Helikos S.E., zu deren drei Gründern ich gehörte. Helikos war der erste an einer deutschen Börse notierte SPAC und übernahm schließlich im Juli 2011 die Exceet Group S.E. Durch die Fusion von Helikos und Exceet erfolgte die quasi automatische Listung von Exceet im Prime Standard der Frankfurter Börse gelistet.