

unternehmen > CHINESEN IN DEUTSCHLAND

Fleißig arbeiten



Kommunikation nur
über den Übersetzer:
Kelch- & Links-Geschäftsführer
Ralf Liebrich und sein
Counterpart **Li Tiehuan** (Mitte)

> Der Schlüssel aus Teig, den der Insolvenzverwalter dem strahlenden

Li Tiehuan feierlich um den Hals hängte, war riesig. Für die 184 Mitarbeiter des schwäbischen Werkzeugherstellers Kelch markierte die symbolträchtige Zeremonie Ende April den Übergang des alteingesessenen Schorndorfer Familienbetriebs an ein unbekanntes chinesisches Staatsunternehmen.

„Das hat geschmerzt“, erinnert sich der technische Kundenberater Karl-Otto Wahl, seit 35 Jahren „beim Kelch“. Aber: „Wir leben in einer globalisierten Welt, da muss man nach vorne gehen, da gibt es kein Pardon.“ Nach vorne, das heißt im Fall von Kelch: nach China.

JOBS FÜR ANWÄLTE UND BERATER > Das große Zittern vor chinesischen Investoren geht durch die Republik. Denn die ersten chinesischen Investments haben keinen guten Eindruck hinterlassen: Arbeitsplätze wurden gestrichen, Maschinen abgebaut, Know-how abgeschöpft und Firmen in die Insolvenz geführt (siehe Kasten S. 42).

Aber es gibt auch eine andere Generation von Investoren, die die Konkurrenz auf dem Heimatmarkt zur Expansion ins Ausland zwingt und die nun Europa von Deutschland aus erobern und dazu hier auch Arbeitsplätze erhalten wollen. Es sind Staatsbetriebe, die wie in Schorndorf finanz-

Damit bieten sie jungen Vertriebs- und Marketingleuten Perspektiven, allerdings in rauem Umfeld: Denn die Chinesen verlängern die Arbeitszeiten – in Schorndorf um fünf Wochenstunden ohne Lohnausgleich – und verlassen den Tarifbereich.

Auch deutsche Forschung und Entwicklung hat einen Platz im chinesischen Portfolio – zumindest bis der Know-how-Transfer abgeschlossen ist. Selbst Teile der Produktion werden auf absehbare Zeit in Deutschland bleiben, da schnelle Lieferzeiten und deutsche Qualität Verkaufsargumente der Chinesen sind. Alle Vorarbeiten werden schon jetzt nach China verlegt. Arbeiter in der

Anwälte. „Kelchs Stärken sind Technologie, Forschung sowie der Kontakt zu den High-End-Kunden“, erklärt Feng Yi von Temax. „Kelchs Schwachpunkt war die mangelnde internationale Orientierung. Sie haben die weltweite Zuliefererkette nicht genutzt.“

Der neue Name Kelch & Links steht für die deutsch-chinesische Zusammenarbeit. Kelch heißen die deutschen Produkte, Links die chinesischen. Von Schwaben aus wollen die Chinesen mit chinesischen und deutschen, zum Teil in China vorgefertigten Produkten den europäischen Markt aufrollen. Umgekehrt hoffen die Schorndorfer auf Aufträge aus China.

kariereurteil > **Kelch & Links**

Geschäftsfeld: Werkzeuge (Spannzeuge und Einstellgeräte)
Umsatz: 17,8 Mio. Euro
Mitarbeiter: 184
Einstellungen: 2
Qualifikationen: Maschinenbau, Informatik, Englisch
Einstiegsgehalt: keine Angaben
Kontakt: Gudrun Eheleiter, Kelch & Links, Wiesenstr. 64, 73614 Schorndorf, g.eheleiter@kelch.de, www.kelch.de

Marktführer	●●●○	Jobsicherheit	●●●○
Kuschelfaktor	●●○○	Work-Life-Balance	●●○○
Entwicklung	●●○○	Gehalt	●●○○

LOST IN TRANSLATION > Ralf Liebrich, der Maschinenbauingenieur mit Consulting-erfahrung, verantwortet nun bei Kelch & Links die Finanzen. Er hofft, dass die Chinesen seinen Drei-Monats-Vertrag in einen Zwei-Jahres-Kontrakt umwandeln. Sein chinesischer Counterpart Li Tiehuan hält die Verbindung zur 8.000 Kilometer entfernten Mutter. Stets an Lis Seite ist als Übersetzer ein chinesischer Professor. Denn der 46-jährige Li, der nie zuvor im Ausland war, spricht weder Deutsch noch Englisch.

Noch fühlen sich die Mitarbeiter „im luftleeren Raum“. Wer früher beim Kelch schaffte, der hatte einen Job mit Familienanschluss. Das ist nun vorbei. Jetzt sitzen Chinesen am Steuer. Und keiner weiß, wohin die Fahrt geht. Noch wirkt der neue

Konkurrenz auf dem Heimatmarkt treibt chinesische Unternehmen ins Ausland. In Deutschland kaufen sie insolvente Mittelständler und bieten deutschen Sales- und Marketingfachleuten die Chance, Europa-Zentralen aufzubauen.

schwache deutsche High-Tech-Perlen kaufen, aber auch Privatinvestoren, die sich wie im ostdeutschen Rathenow einen Europa-Stützpunkt schaffen wollen.

Rechtsanwälte und Berater beugen die Investoren aus Fernost begerlich, tun sich hier doch neue Geschäftsfelder auf. „Wenn wir schneller als die Briten oder Franzosen sind und chinesische Europa-Zentralen nach Deutschland holen, schafft das auch bei uns Jobs“, sagt Steffen Schick, Mitglied der Geschäftsleitung der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton. „Keine chinesische Firma kauft eine deutsche Marke, nur um deutsche Jobs in der Produktion zu sichern. Aber die Chinesen brauchen Kompetenzen in Sales und Marketing sowie bei den Themen Organisation, Funding, Kostenmanagement und Wachstumsstrategien.“

Produktion müssen sich daher auf Veränderungen oder Entlassungen einstellen.

Nach außen dringt von alledem wenig: „Der Kunde merkt von der chinesischen Mutter gar nichts. Er bestellt die gleichen Produkte vom selben Unternehmen wie zuvor, alles andere läuft hinter den Kulissen“, sagt Ralf Liebrich, Geschäftsführer von Kelch & Links. Der 46-Jährige leitet als Interimsmanager seit Mai gemeinsam mit einem Chinesen den Schorndorfer Werkzeughersteller, der vom chinesischen 4.000-Mitarbeiter-Staatsbetrieb Harbin Measuring & Cutting Tools (HMCT) aus der Insolvenz gekauft wurde.

Die chinesische Außenhandelsgesellschaft Genertec Europe Temax suchte für HMCT ein insolventes High-Tech-Unternehmen, vermittelte deutsche Berater und

Chef, der bescheidene, seit 24 Jahren bei HMCT beschäftigte Li Tiehuan, wie ein höflicher Gast im einstigen schwäbischen Honoratiorenbetrieb.

Im chinesischen Mutterwerk motiviert ein Spruchband die Arbeiter: „Das Unternehmen entwickeln, damit die Belegschaft in Wohlstand lebt“. Die Schorndorfer hoffen, dass dieses Motto nicht nur für die chinesischen Kollegen gilt. Schließlich durften 170 Mitarbeiter und sogar die 14 Auszubildenden bleiben, behielten Weihnachts- und Urlaubsgeld sowie die Jahre der Betriebszugehörigkeit. „Nur“ 39 Mitarbeiter wurden entlassen, viele in den vorzeitigen Ruhestand. Im zehnjährigen Mietvertrag sehen alle ein gutes Omen. „Die chinesische Mutter steht zu ihren Zusagen, sie hat in kurzer Zeit Entscheidungen getroffen und sich >

präzise an den vereinbarten Fahrplan gehalten“, lobt Geschäftsführer Liebrich.

Schließlich waren die Chinesen der einzige Strohalm in den Zeiten der Insolvenz. Alle deutschen Interessenten wollten Kelch zerschlagen. Bernd Scheurer vom Betriebsrat träumt bereits von chinesischen Investments: „Wenn sie hier zwei, drei neue Maschinen aufbauen, dann glauben wir Arbeiter es ihnen 100-prozentig, dass sie mit uns zusammenarbeiten wollen.“

Bis das jedoch soweit ist, muss viel Aufräumarbeit geleistet werden. In diesem Jahr will Liebrich das Vertrauen der Kunden und Lieferanten zurückgewinnen, 2006 soll der Break-even erreicht werden, denn die Chinesen wollen schon bald schwarze Zahlen sehen. Ihr Ziel: eine finanziell autarke deutsche Tochter.

FREMDE KULTUR > Während sich Chinesen und Deutsche bei Kelch & Links am Rande der Schwäbischen Alb erst langsam annähern, hat man 600 Kilometer weiter nördlich im brandenburgischen Rathenow bei Berlin das Kennenlernen lange hinter sich. Doch obwohl das 45-Mann-Unternehmen Welz Gas Cylinder bereits seit über zwei Jahren in chinesischer Hand ist, ist man sich noch immer fremd. „Er lacht an Stellen, an denen es für uns überhaupt nichts zu lachen gibt. Das ist schon eine andere Kultur“, sagen die Frauen in der Buchhaltung über ihren chinesischen Chef Jiang Zhou.

Dabei will der 29-Jährige gerade die chinesische Kultur seinen Rathenowern vermitteln. Dazu holt er jedes Jahr den Chinesischen Staatszirkus oder erstklassige Peking Akrobaten zur Gratisvorstellung an die Havel. „Ich will zumindest in dieser Stadt ein ausländerfreundliches Klima schaffen.“

2001 gründete Jiang Zhou eine Vertriebsgesellschaft für die Produkte des väterlichen Unternehmens in Hamburg. 2003 kaufte er das Druckgas-Zylinder-Werk Welz mit Fördermitteln und Familienvermögen im ostdeutschen Rathenow. Gerade baut er in Heidelberg eine Managementschule für Deutsche und Chinesen auf. Ständig hält er nach neuen, insolventen Unternehmen Ausschau: „Es gibt kaum ein Land wie Deutschland, in dem so viele Insolvenzen angemeldet werden.“

Der Sohn eines der ersten Privatunternehmer aus Schanghai ist Einzelkind und gehört zu einer völlig anderen Generation als der in der Kulturrevolution aufgewachsene, von kommunistischen Idealen geprägte Li Tiehuan. Jiang kam nach Deutschland, „weil das Studium hier umsonst ist und Studenten arbeiten dürfen“, gründete sein ers-



„Von Deutschland aus neue Kunden jagen.“ **Jiang Zhou** will von Brandenburg aus Europa erobern.

tes Unternehmen am Tag nach der bestandenen Sprachprüfung und brach bald darauf sein VWL-Studium ab. Im Gespräch schaut er unablässig nach der Uhrzeit, springt häufig für Telefonate auf, streicht sich die Haarsträhne aus der Stirn und pult grüne Teeblätter aus den Zähnen.

China kauft ein

600 chinesische Unternehmen sind in Deutschland aktiv. Die meisten sind kleine Vertriebs- oder Im- und Exportfirmen. Bis 2015 werden Chinas Direktinvestitionen in Deutschland laut Bain & Company auf zwei Milliarden Euro steigen.

Norddeutsche Bleistiftfabrik: Die Bleistiftfabrik in Mecklenburg-Vorpommern war 1997 die erste chinesische Direktinvestition in Deutschland, das Werk schloss nach sechs Monaten.

Hiltex: Das Konglomerat D'Long übernahm 2001 das Zittauer Textilunternehmen, verlegte die Produktion nach Rumänien, entließ die meisten Mitarbeiter.

Schneider: 2002 rettete TCL den bayerischen TV-Hersteller für 8,2 Millionen Euro aus der Insolvenz. 2003 wurde die Produktion nach Ungarn verlegt, nur 60 Beschäftigte blieben.

Fairchild Dornier: D'Long kaufte den Flugzeugbauer im Frühjahr 2003, Insolvenz im August 2004.

Welz Gas Cylinder: 2003 kaufte Privatinvestor Jiang Zhou das Rathenower Unternehmen aus der Insolvenz und erhielt 45 Arbeitsplätze.

Lutz Maschinenbau: ZQ Tools übernahm den niederbayerischen Werkzeughersteller Ende 2003 und rettete 23 Arbeitsplätze.

Schiess: Im November 2004 wurde der Werkzeugmaschinenhersteller in Aschersleben von Shenyang Machine übernommen, alle Jobs blieben erhalten.

IBM-PC-Sparte: Im Dezember 2004 wurde Lenovo durch den Kauf zum drittgrößten PC-Hersteller. Die 100 deutschen Arbeitsplätze blieben erhalten, in Marketing, Finanzen entstehen neue Jobs.

Kelch & Links: Im Mai kaufte HMCT das Unternehmen. 184 Mitarbeiter blieben, 39 mussten gehen.

Dürkopp Adler: Ende Juni soll der Kauf des Nähmaschinenherstellers mit 2.000 Mitarbeitern in drei europäischen Werken durch die Shang-Gong-Gruppe besiegelt sein.

Im Schanghaier Werk seines Vaters hängt in großen Zeichen der durch und durch kapitalistische Leitsatz für alle Arbeiter: „Wer heute nicht fleißig arbeitet, muss morgen fleißig neue Arbeit suchen.“

MISSION IMPOSSIBLE > Von dieser Philosophie geprägt, klagt der 29-Jährige über deutsche Gesetze. „Ich kann nicht einmal die Maßnahmen umsetzen, die ich im Kopf habe“, sagt Welz-Geschäftsführer Jiang, dem ein Großauftrag weggebrochen ist und der nun an erste Entlassungen denkt. „Ich hätte nicht gedacht, dass dies hier so schwierig sein würde. Mission impossible“, klagt Jiang, „in China bestimmt der Mensch das System, in Deutschland bestimmt das System den Menschen“ – und meint mit „Mensch“ Unternehmer.

Die Konkurrenz aus der Heimat macht dem Jungunternehmer zu schaffen, selbst der chinesische 4.000-Mann-Betrieb seines Vaters kann nicht zu den Dumpingpreisen der vielen kleinen Konkurrenten arbeiten.

Dennoch will Jiang Zhou von Deutschland aus „neue Kunden jagen“ und begründet dies mit selbstbewussten Sätzen, von denen man sich wünscht, sie kämen aus dem Mund deutscher Manager: „Wir haben zwar einen höheren Preis, aber dafür sind wir ein deutsches Unternehmen. Für die Kunden bedeutet das: eine deutsche Marke, mehr Qualität, kürzere Lieferzeiten, keine Vorfinanzierung, Ansprechpartner und Service vor Ort.“

VON DEN DEUTSCHEN LERNEN > Später, wenn der Know-how-Transfer abgeschlossen ist, könne er sich vorstellen, Teile der Produktion nach Schanghai zu verlegen, wo ein Arbeiter 100 Euro im Monat verdient – statt der 2.000 Euro in Brandenburg. Die Europa-Zentrale seines Unternehmens werde jedoch in Deutschland bleiben.

Know-how-Transfer gibt es nicht nur in Brandenburg, auch in Schwaben wollen die Chinesen fleißig von den Deutschen lernen. Demnächst werden sich zwei Chinesen in Schorndorf mit der High-Tech-Werkzeugherstellung vertraut machen. Im Sommer sind Geschäftsführer Liebrich und zwei Mitarbeiter in Harbin. Teile der Produktion werden nach China verlegt, Schorndorf macht künftig die Endverarbeitung.

Dafür werden vier der 150 Maschinen für den Transport nach China vorbereitet. Betriebsrat Bernd Scheurer graut vor dem Moment: „Wenn die Maschinen verschwinden und ein Platz in der Halle leer ist, kommen die alten Ängste wieder hoch.“

ASTRID OLDEKOP