FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

23.10.2012

Agenda: Mittelstand goes Südeuropa

© Bild: 2012 Getty Images/Buena Vista Images

***Premium*: Deutsche Mittelständler nutzen die Schuldenkrise in Portugal, Italien und Spanien: Sie kaufen sich Firmenperlen, die vor dem Untergang stehen. Nicht selten werden sie dort als Retter empfangen.**

von Tobias Bayer Arcene, Daniela Leistikow Hamburg und Birgit Jennen, Barcelona

Mit den weißen Masken der Occupy-Bewegung standen die Arbeiter vor der Fabrik, in den Händen bengalische Feuer. Sie hatten zum Streik aufgerufen und ihr Unternehmen im norditalienischen Örtchen Arcene besetzt. In diesem Frühjahr ging die Angst um beim Elektromotorenhersteller Fiber. Die Arbeiter fürchteten um ihre Jobs. Weil die Firmenerbin die Gehälter nicht mehr zahlte, weil ihr Betrieb Verluste schrieb, weil Italien in der Krise steckt. "Es war ein Drama", sagt Dirk Zimmermann.

Das Drama war seine Chance. Wo andere nur die schlimmen Krisennachrichten, die Kapitalklemme der Mittelständler in Südeuropa sahen - da sah er: Potenzial. "Das liegt in den Menschen hier, nicht in den Maschinen", sagt er. Dirk Zimmermann, 45 Jahre alt, ein großer, blonder Hesse, ist jetzt der Chef von 75 Italienern. Seit acht Jahren hatte Fiber seine AZ Gruppe, einen Armaturenhersteller aus der Nähe von Frankfurt, mit kleinen Elektromotoren beliefert. Als Fiber insolvent ging, schlug der Familienunternehmer zu. Mit großen Schritten läuft er durch die engen Korridore in Arcene. "Hier", sagt er, zeigt auf einen Mitarbeiter, "der hat ganz viel Energie." Da, die Wände in der Produktionshalle, "die hat die frühere Eigentümerin eingezogen, keine Ahnung, warum. Wir werden das umbauen."

Neue Wände, neue Aufträge, neue Hoffnung. An den Streik erinnern nur noch zwei Fotos, die sich ein Mitarbeiter an seine Werkbank geheftet hat.

Zimmermann ist nicht der Einzige, der die Chance sieht: Viele Mittelständler aus Deutschland nutzen die Gelegenheit, in Europas Krisenstaaten billig zuzukaufen. Überall in Italien, Spanien und Portugal stehen Firmen wegen der Rezession vor dem Aus. Ihr Absatz bricht ein. Gleichzeitig verweigern ihnen die Banken Kredite, weil sie selbst in Schwierigkeiten stecken. In Italien und Portugal stieg die Zahl der Insolvenzen 2011 im Vergleich zum Vorjahr um 17 Prozent, in Spanien um 19.

Die Deutschen kommen mit gut gefüllten Kassen und der Unterstützung der Banken. Der Temperierspezialist Lauda aus Baden-Württemberg etwa hat ein Werk in Terrassa nordwestlich von Barcelona übernommen, der Bus-Innenausstatter Happich die Traditionsfirma Auto Carrocerías Riu. Der Werkstoffhersteller SGL Carbon aus Wiesbaden kaufte sich gerade aus eigenen Mitteln beim Textilhersteller Fisipe in Portugal ein. Der Verpackungsmaschinenhersteller Multivac aus dem Allgäu übernahm den spanischen Konkurrenten Mobepack. Und die Duisburger Baustoffgruppe Xella den Konkurrenten GFB Cantabria im nordspanischen Orejo.

Jeder vierte Mittelständler, der in Spanien oder Italien aktiv ist, erwägt derzeit, dort weiter zu expandieren. Das ergab eine Umfrage der DZ Bank unter 1000 deutschen Mittelständlern. Und 14 Prozent der Unternehmer, die kein Südeuropa-Geschäft haben, würden wagen, dort zuzukaufen.

In Italien ist das Thema längst Teil der öffentlichen Diskussion: "Italien im Schlussverkauf, Italien als Beute", schrieb die Mailänder Zeitung "Corriere della Sera" im August. Gerade wenn es um große Firmen geht, gibt es Widerstand. So wie bei Siemens. Der Münchner Technologiekonzern würde gerne den Gasturbinenbauer Ansaldo Energia übernehmen. Doch die Politik ist nicht begeistert. Im Kleinen, bei den Mittelständlern, sieht das oft anders aus. Da geht es vor allem um Arbeitsplätze: Der Bürgermeister von Arcene hat sich persönlich bei Dirk Zimmermann bedankt. Er solle immer zu ihm kommen, wenn er Hilfe brauche.

Zimmermann und die Italiener, das ist eine lange Geschichte. Als er 13 war, stand die Firma seiner Familie vor dem Aus. Ein italienischer Geschäftspartner des Vaters half. "Er hat uns überleben lassen", sagt Zimmermann. Jetzt tut der AZ-Chef das Gleiche für Fiber. Als er bei seinem ersten Besuch vor etlichen Jahren durch die Werkhalle lief, schien alles gut: "Die waren hochprofessionell, hatten die neuesten Maschinen", sagt er. "Acht Jahre später war das nicht mehr ganz so imposant." Um die Jahreswende lieferte Fiber die Aufträge nicht mehr pünktlich. Zimmermann griff zum Telefon, fragte nach, Besserung wurde gelobt, nichts geschah.

Im Frühjahr hörte er von dem Streik, fuhr nach Italien und traf sich in einem Hotel mit der Belegschaft. Die berichtete ihm das ganze Ausmaß des Desasters: Chaos in den Büros, das Verhältnis zur Firmenchefin zerrüttet, ausstehende Gehälter, manche vermuteten, dass Geld abgezweigt wurde.

Als das Bieterverfahren für Fiber eröffnet wurde, setzte sich die AZ Gruppe locker gegen die italienische Konkurrenz durch. Im Mai erhielt Zimmermann den Zuschlag. "Wir haben den deutschen Kapitalmarkt im Rücken, das ist der Vorteil der Schuldenkrise", sagt er. Die Hessen stemmten die Hälfte des Kaufpreises aus eigenen Mitteln, den Rest finanzierte die Sparkasse. Wie viel sie bezahlt haben, verrät Zimmermann nicht. Nur so viel: "Wir waren die einzigen Ausländer, die geboten haben. Für die Italiener war das schwer mitzugehen."

Mittelständler übernehmen im Ausland meist Lieferanten, Vertriebspartner oder Konkurrenten, die "wegen der Krise ihres Heimatlands und der Kreditrestriktionen unter Druck stehen", sagt Heinz Peter Hager, Steuerberater aus Bozen, der die AZ Gruppe beraten hat. "Die Unternehmen kennen sich seit Jahren, die Deutschen sehen, dass es ihrem südeuropäischen Partner

schlecht geht, und kaufen ihn", sagt Christoph Himmelskamp von der Beratungs- und Prüfgesellschaft Rödl & Partner. Er berät in Barcelona Firmen bei Übernahmen und Fusionen. "Spanische Mittelständler suchen teils aktiv nach deutschen Unternehmen, die sich für eine Übernahme interessieren könnten", sagt er.

Für viele deutsche Mittelständler ist eine Auslandsexpansion die einzige Möglichkeit, weiter zu wachsen. Sie sind laut einer Studie von Rödl & Partner zur internationalen Expansion deutscher Familienunternehmen im Mai, vor allem im Süden aktiv - besonders die Maschinen- und Anlagenbauer, die Automobilbranche und der Dienstleistungsbereich. Bis es allerdings zur Übernahme kommt, können Jahre vergehen. Schon seit 2010 verhandelte Marc Pelzer, Geschäftsführer des Wuppertalers Bus-Innenaustatters Happich, mit dem Besitzer seiner Konkurrenzfirma Auto Carrocerías Riu in Barcelona. "Wir wussten, es ist ein gutes Unternehmen mit guten Produkten", sagt Pelzer. Aber der 70-jährige Eigentümer des Traditionsunternehmens, Salvador Sansa, wollte lieber einen spanischen Käufer - nicht den großen Konkurrenten aus Deutschland. Er suchte vergeblich. Im Mai ging Riu an Pelzer.

Im ehemaligen Chefbüro in der ersten Etage der Riu-Zentrale hängt eine Korkpinnwand mit einem vergilbten Zeitungsartikel: "Diseno made in Spain." Jetzt kommt das "Diseno", das Design, aus Deutschland, und die Deutschen haben einen neuen Chef geschickt. "Eigentlich habe ich Urlaub", sagt Juan Carlos Pérez, der gerade ins Zimmer kommt. "Aber ich muss noch ein paar E-Mails checken, bevor es nächste Woche richtig losgeht." 25 Jahre lang hat Pérez als Vertriebler die Produkte der Deutschen in Spanien verkauft, immer im Wettbewerb mit Riu. Jetzt soll er dessen Retter sein.

Erste Maßnahme: umziehen. Raus aus der alten ehemaligen Textilfabrik aus Backstein mit verschlissenen Böden und abgenutztem Mobiliar. Gerade werden Bürostühle, Busersatzteile und Lüftungsanlagen verladen und in die neue Zentrale von Happich und Riu transportiert - einen modernen Komplex am anderen Ende von Barcelona. Es soll ja weitergehen, aufwärtsgehen. Das wünschen sich die meisten Mittelständler, die in Südeuropa zukaufen. Wie die Studie von Rödl & Partner belegt, wollen sich die Deutschen nicht nur Filetstücke wie Grundstücke und Patente sichern. Sie kaufen gesunde Unternehmen samt Beteiligungen, weil sie ihre Präsenz vor Ort ausweiten wollen.

Der jüngste Deal zeigt: Es geht auch um Fachkräfte. Seit Donnerstag gehört der portugiesische Textilhersteller Fisipe komplett zum Werkstoffhersteller SGL Carbon. Über den Aktienmarkt haben die Wiesbadener in mehreren Tranchen Anteile an ihrem Zulieferer gekauft, für mehr als 25 Mio. Euro. Nun steht neben der Kantine in Lavradio ein kleiner Messestand, dort können sich die Mitarbeiter informieren, wer diese Deutschen eigentlich sind. "In der Gemeinde und in der Firma werden wir als jemand wahrgenommen, der den Standort und die Arbeitsplätze sichert", sagt Jürgen Köhler, Leiter Karbonfasern und Composites bei SGL. Die gut ausgebildeten Mitarbeiter, die spezialisierten Fachkräfte waren ein gewichtiger Grund für die Übernahme: Fisipe wird für SGL den Rohstoff für Karbonfasern produzieren. "In der Welt gibt es nur eine Handvoll Firmen, die das können", sagt Köhler.

Dirk Zimmermann ist mittlerweile ein Fan seiner Italiener geworden: "Was der IT-Fachmann hier kann, das ist ein Traum. Die Ingenieure sind vom Feinsten", sagt er. Er könne Mittelständlern nur raten, in Südeuropa zu investieren. Als Retter will er sich aber nicht sehen. Der Kauf sei keine emotionale Entscheidung gewesen. Fiber hatte Know-how in der Kunststoffverarbeitung, eine Stanzerei, außerdem gute Kontakte zu Kunden in Italien - all das hatten die Deutschen nicht. "Wir hätten jede Menge Chancen ausgelassen", sagt Zimmermann. "Und eines darf ein Unternehmer nicht: Chancen auslassen."