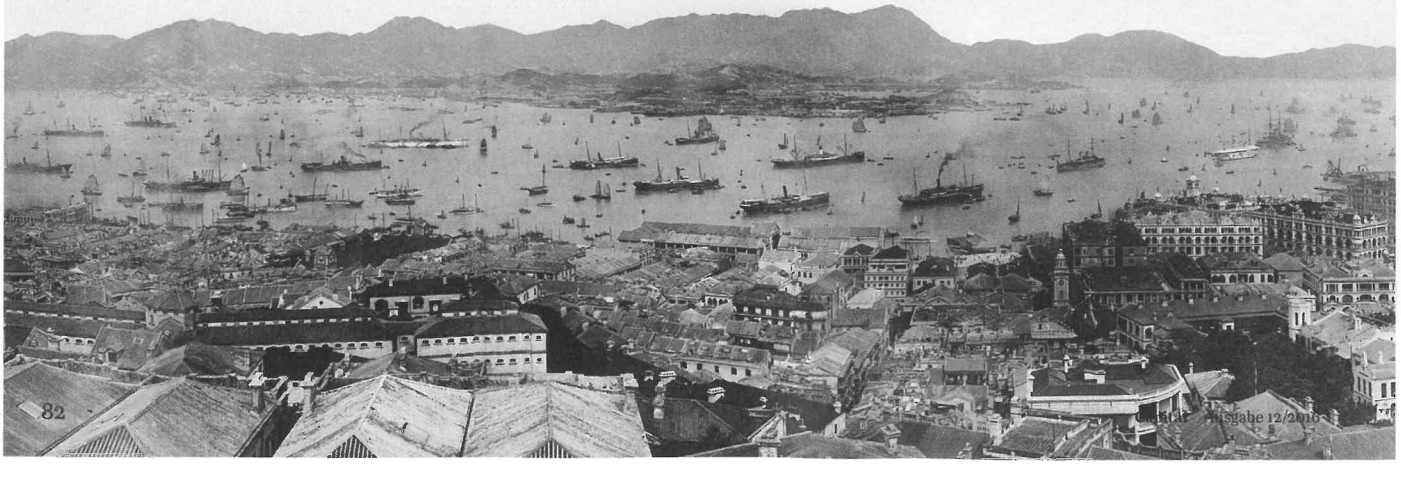
„WIR WISSEN, WIE CHINESEN TICKEN“

INTERVIEW: GEORG FAHRION
UND HORST VON BUTTLAR
FOTOS: KATHRIN SPIRK

Das Bremer Handelshaus Melchers treibt seit 150 Jahren Handel in China – es hat Kaiser, Kriege und Kommunismus erlebt. China verändert sich rasant. Und die Hanseaten haben dank ihrer Erfahrung einige Lektionen für die deutsche Wirtschaft parat



Die drei geschäftsführenden Gesellschafter von Melchers: Dirk Sänger, Matthias Claussen und Nicolas Helms (v. l.). Links: der Hafen von Hongkong im Jahr 1908

Meine Herren, Melchers wurde 1806 gegründet. Wie überlebt man als Handelshaus so lange?

MATTHIAS CLAUSSEN: Vor allem durch Anpassungsfähigkeit. Im Grunde waren unsere Gründer, Carl Melchers und Carl Focke, ja Schmuggler – der Handel mit England war 1806 wegen der Kontinentalsperre verboten, und sie fanden einen Weg, sie zu umgehen. Am Anfang handelten wir mit Tabak, Wein, Eisenwaren, Pech und Teer. Aus dem Handel mit Mittelamerika importierte Melchers später Walöl – und als das Mineralöl erfunden wurde, brach das Geschäft schlagartig ein. Wir mussten uns anpassen – und expandierten nach Asien ...

NICOLAS HELMS: ... und dieses Prinzip hat Melchers bis heute beibehalten. Wir waren immer flexibel und hatten den Mut, die neuen Märkte anzupacken.

Sie gelten heute als Asienspezialist, sind seit 150 Jahren dort präsent. Wie ist Ihr Unternehmen dort so groß geworden?

CLAUSSEN: Die ersten 50 Jahre waren wir vor allem in Nordamerika, Kuba und Mexiko aktiv. 1866 eröffnete der Enkel des Gründers, Hermann Melchers, die Dependance in Hongkong. Der Ferne Osten bot damals große Chancen, und unser Geschäft blühte jahrzehntelang. Melchers handelte mit Baumwolle, Nüssen, Seide und Tabak und betrieb eine eigene Reederei. Später importiere er technische Güter, Uhren, Papier und Sturmlaternen. In der Firma hieß es bald: „Rockefeller verkauft Öl – Melchers die Lampen."

Die erste schwere Zäsur kam mit dem Ersten Weltkrieg ...

DIRK SÄNGER: Ja, das gesamte Eigentum wurde beschlagnahmt. Unser Handel wurde liquidiert. Melchers konnte aber bald neu starten und sich erholen. Wir bauten sogar eine eigene Getränkeproduktion von Mineralwasser unter dem Namen „Iltis-Wasser" auf und betrieben Hafenanlagen am Jangtse. Das war immer unser Geheimnis, dass wir unser Netzwerk in Asien bewahren und pflegen konnten.

Galt das auch nach dem Zweiten Weltkrieg, als die Kommunisten die Macht ergriffen?

CLAUSSEN: 1949 wurden auch wir verbannt, bis 1979 verschwand China für die Welt praktisch von der Bildfläche. Wir haben aber den Kontakt immer gehalten, haben keine Kanton-Messe – Chinas größte Handelsmesse – ausgelassen. Aber das Geschäft war minimal. Wir expandierten nach Singapur, Malaysia und Südostasien. So wurden wir Spezialisten für Asien, aber im Wesentlichen für den konfuzianisch geprägten Teil, wo Chinesen die Wirtschaft dominieren.

Woran liegt das?

HELMS: Am Netzwerk. Und wir haben Kenntnisse und Fähigkeiten, die weitervererbt wurden. Wir wissen einfach, wie die Chinesen ticken.

Und wie ticken Chinesen?

SÄNGER: Ein Beispiel: Als ich ziemlich frisch in China war, hatte ich eine Verhandlung. Der Kompromiss war von vorneherein klar. In meiner deutschen Ungeduld habe ich gleich gesagt: Das ist die Lösung. Da ist eine Welt zusammengebrochen. In China muss man auf diesen Kompromiss erst nach langen Gesprächen kommen, selbst wenn er allen klar ist. Nun wussten die Chinesen: Da ist noch mehr drin. Das Geschäft ging ziemlich in die Hose.

HELMS: Ein Chinese muss das Gefühl haben, das Beste herausgeholt zu haben.

CLAUSSEN: Wichtig ist auch, eine persönliche Atmosphäre zu schaffen. Deswegen gehen Chinesen ger-

ne mit Geschäftspartnern essen. Da redet man nicht übers Geschäft. So wird Vertrauen geschaffen. Chinesen sind da sehr empfindlich.

HELMS: Wir hatten mal eine Vertretertagung, da kam ein Dax-Vorstand zum Abendessen. Der Herr hat zwei Fehler gemacht: Statt des gemeinsamen chinesischen Essens ließ er sich ein Steak bringen. Alle Verkäufer gaben ihm ihre Visitenkarte, und er ließ die Karten nach dem Essen neben dem Teller liegen.

CLAUSSEN: In China ist die persönliche Beziehung viel wichtiger als bei uns. Das zeigt sich auch in der überragenden Bedeutung der Familie im Geschäftsleben. Klar gibt es Staatskonzerne, das typisch chinesische Unternehmen aber verzweigt sich in den entscheidenden Teilen nicht weiter, als die Familie reicht. Das hängt mit dem Konfuzianismus zusammen und der Ordnung der Hierarchien, die seit Jahrtausenden unverändert ist.

Sie sehen sich heute als Partner des Mittelstands – wie war das Geschäft in den Achtzigern, als Sie in China wieder handeln durften?

CLAUSSEN: Als Melchers 1980 nach der Öffnung unter Deng Xiaoping das Pekinger Büro aufmachte, waren wir nach Mannesmann die zweite deutsche Vertretung. Mannesmann hatte aufgrund seines Röhrengeschäfts schon seit Jahren gute Geschäftsbeziehungen.

Links: Matthias Claussen vor dem Porträt des Firmengründers Carl Melchers. Unten: Gruppenfoto der Belegschaft in Hongkong, 1929. Ganz unten: Mitarbeiter sortieren Gallnüsse für den Export in Schanghai

Das muss eine Goldgräberstimmung gewesen sein ...

CLAUSSEN: China war einfach, arm und grau. Für einen, der Business machen wollte, aber war das geradezu grandios. Weil die Chinesen das Gefühl hatten: Jetzt geht es los! Die Industrialisierung der Wirtschaft sollte beginnen. Die Chinesen rannten uns die Bude ein, wollten Maschinen, Geräte, Ersatzteile.

Woher hatten die das Kapital nach den Jahren der Kulturrevolution?

SÄNGER: China hatte keine Probleme, ausländische Investitionen zu erhalten. Einmal natürlich von Auslandschinesen. Singapur, Taiwan, Hongkong, das Geld floss. Darauf hatten wir in all den mageren Jahren gewartet: Jetzt brauchen sie einen, der sich auskennt.

Sie alle haben jahrelang in China und Hongkong gearbeitet. Wie hat die Zeit Sie geprägt?

CLAUSSEN: Als ich in den 80er-Jahren in Peking war, musste man sich als Ausländer vorsichtig verhalten. Unser Hotelzimmer war auch das Büro. Wir haben sechseinhalb Tage die Woche gearbeitet.

SÄNGER: Für uns gab es nicht das schillernde Expat-Leben. Das lebten die Repräsentanten der Industrie.

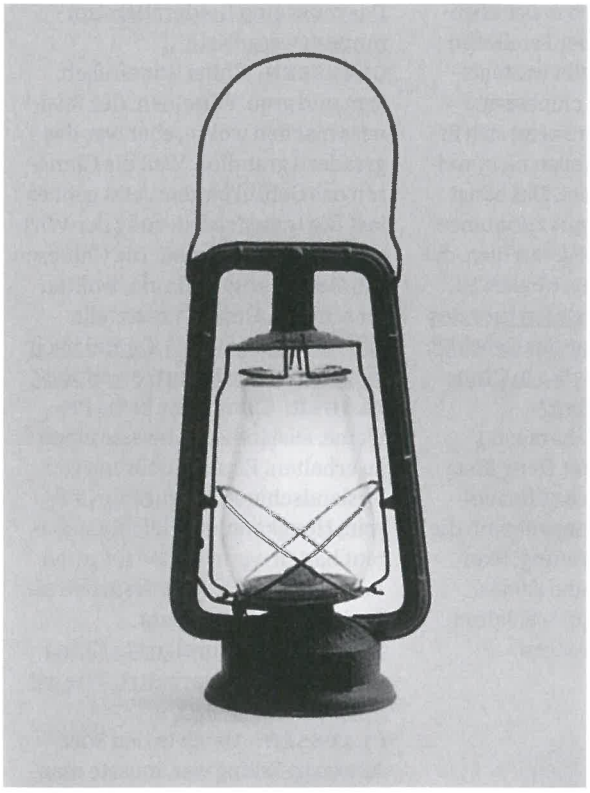
HELMS: In den 90er-Jahren konnte man in Hongkong schier grenzenlos Geschäfte machen. Wir haben viel gearbeitet, es gab kaum Privatleben. Als ich im Jahr 2000 nach Deutschland zurückkam, war die Anpassung schwierig. Am Samstag wusste ich nicht, was ich tun sollte.

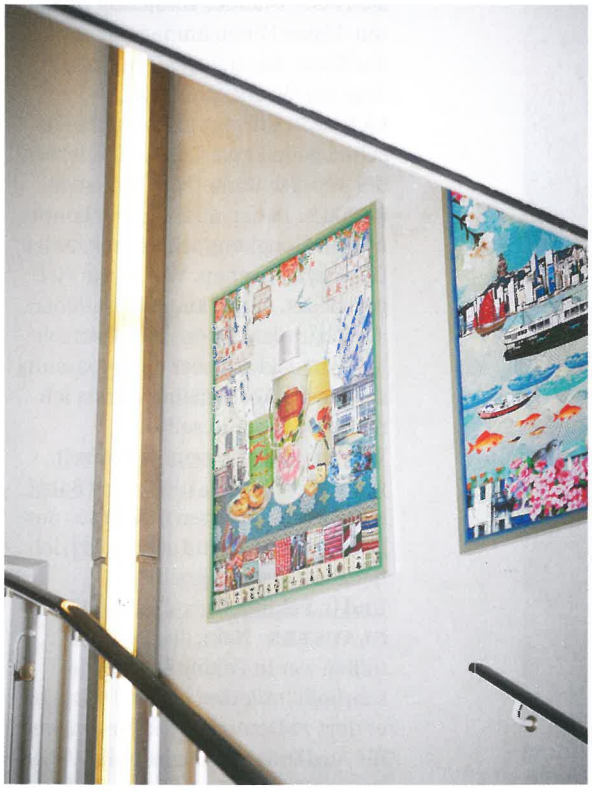
Wie hat man die wenige Freizeit verbracht? Gab es nicht gute Bars?

HELMS: Wir fuhren meist raus aus Hongkong. Wir sind gewandert, ich hatte ein kleines Segelboot.

Und in Peking, Herr Claussen?

CLAUSSEN: Nein, das Rotlichtmilieu war in Peking eher eingeschränkt. *(Alle drei lachen.)* 1984 gab es dort 72 Deutsche, der Freizeitwert für Ausländer war nahe null. Wir haben im Winter einmal eine „Kohlfahrt" gemacht, das ist ein Bremer Brauch, erst ein Spaziergang →





zum Sommerpalast, und dann haben wir in der Schweizer Botschaft Grünkohl gegessen.

Woher haben Sie den bekommen?

CLAUSSEN: Den haben wir eingeflogen, damals war das den chinesischen Behörden egal.

Wie war das damals, mit Kommunisten zu handeln?

CLAUSSEN: Die Chinesen waren immer nur dem Begriff nach Kommunisten. Sie hatten stets marktwirtschaftliche Strukturen. Damals lief Einkauf nur über staatliche Gesellschaften. Der Nachteil war, dass man nicht an den Endkunden rankam. Es hatte aber den Vorteil, dass man seine Geschäftspartner alle kannte – und diese waren Fachleute. Zudem waren sie außerordentlich bedacht auf ihre Reputation. Wenn ein Vertrag abgeschlossen war, dann wurde der auch erfüllt.

Die Chinesen waren verlässlich?

CLAUSSEN: Extrem!

Waren das nur Parteikader, mit denen Sie Geschäfte gemacht haben?

CLAUSSEN: Einen Mittelstand gab es noch nicht. Ende der Achtziger aber ging es los mit Direktinvestitionen. Zuerst aus Hongkong, Taiwan, dann auch aus Amerika und Australien, wo es viele Chinesen gibt. Und wir – nicht nur Melchers, sondern die gesamte deutsche Wirtschaft – haben eine Menge guter Geschäfte gemacht. 30 Jahre haben wir Chinas Industrie aufgerüstet. Jetzt müssen wir uns nicht wundern, wenn die mehr selbst produzieren wollen.

Es gibt ja die große Debatte um den Wandel des Geschäftsmodells in China. Wie nehmen Sie die wahr?

SÄNGER: Natürlich spüren auch wir den Rückgang: Die Chinesen kaufen weniger. Das betrifft zum einen Luxusprodukte – wir vertreten ja Schweizer Uhrenfirmen und betreiben sogar den Einzelhandel für sie –, hier spürt man die Antikorruptionskampagne. Aber viel bedeutsamer ist die Neuausrichtung Chinas: Das Land will nicht mehr nur exportieren und verlängerte Werkbank sein – auch der Konsum soll steigen.

CLAUSSEN: Der Umschwung ist aber nicht dramatisch, sondern nachvollziehbar. In China spricht man von der „Neuen Normalität". Da muss man sich halt anpassen.

Wie passen Sie sich an?

HELMS: Statt nur Produkte zu handeln, müssen wir komplexe Servicelösungen anbieten. Jahrelang haben wir ja vor allem Maschinen und Ersatzteile vertrieben – etwa für Konzerne wie Bosch. Die machen das Geschäft längst selbst. Das ist für uns die Regel: Wir verlieren Kunden, wenn wir schlecht sind – und wenn wir zu gut sind. Sobald die Umsätze eine Größe von 5 bis 10 Mio. Euro pro Jahr pro Land erreicht haben, rechnet sich eine eigene Infrastruktur. Aber der normale Mittelständler braucht uns noch, dessen Partner sind wir. Nicht nur für den Markteintritt, sondern für den Service vor Ort. Für uns ist das ideale Geschäft zwischen drei und fünf Millionen, am besten mit Service und etwas Zahlungsproblemen.

SÄNGER: Konkret: Wie bekommen Sie eine Zahlung von einem taiwanischen Hardwarehändler, der in den Bergen Kettensägen an Bambusbauern liefert? Dafür braucht man ein lokales Netzwerk.

Ihre Mitarbeiter müssen also sehr gut verdrahtet sein.

CLAUSSEN: Das Thema Inkasso war für Melchers immer wichtig. Schon im 19. Jahrhundert, da hatten wir einen sogenannten Komprador, einen Chinesen aus gutem Hause, als Verbindungsmann. Einmal wollte ein Kunde nicht bezahlen. Plötzlich kam das Geld. Was war passiert? Unser Komprador erzählte: „I passed him on my chair." Er hat sich in seiner Sänfte am Hause des Kunden vorbeitragen lassen, ohne anzuhalten und Tee zu trinken. Das war ein Gesichtsverlust.

HELMS: Der Komprador ist heute der Controller und oft eine Frau. Aber vor allem muss heute unser Fachwissen viel spezifischer und vielschichtiger sein, wir decken viele Produkte in vielen Ländern ab, und für jedes Land und jedes Produkt beschäftigen wir Spezialisten. Ein Beispiel: Wir vertreiben ein Produkt der Firma Autoform – eine Simulationssoftware für Umformtechnik in der Autoindustrie. VW ist ein Kunde von Autoform, anfangs wollten die eine Lizenz nach Schanghai verkaufen. Wir haben begonnen, chinesischsprachige Aftersales-Services anzubieten, und daraus hat sich eine Zusammenarbeit ergeben – in China, Südkorea und Thailand.

SÄNGER: Wir betreiben daneben zunehmend eigene Geschäfte und bauen Firmen und Marken auf. Etwa das IT-Unternehmen Igel Technology – die Hardware wird in China eingekauft, die Softwareentwicklung sitzt in Augsburg, wir verkaufen die Technologie weltweit.

HELMS: Uns gehört auch der Spielwarenhersteller Happy People, zu dem Marken wie Bema zählen, →

Im Uhrzeigersinn: Die Sturmlaterne wurde im 19. Jahrhundert in China unter dem Namen „Melchers" massenhaft verkauft und ist auch noch heute ein Begriff / Eine Büste des Firmengründers Carl Melchers / Souvenirs aus China in der Bremer Zentrale / Ein Tender von Melchers wird an der Anlegestelle in Schanghai beladen

BREMER TRADITIONSFIRMA

Seit 1806 ist C. Melchers & Co. eine inhabergeführte Personengesellschaft mit Hauptsitz in Bremen. Neben dem Im- und Export agiert das Handelshaus vor allem als Dienstleister für Unternehmen, die in Asien Fuß fassen wollen – von der Produktentwicklung und -herstellung über den Vertrieb, Logistik und Handel bis zu Marketing und Aftersales-Services.

WELTWEIT VERNETZT

Melchers beschäftigt 1 700 Mitarbeiter, davon gut 1 000 in 24 Niederlassungen in Asien. Die Gruppe setzte mit ihren 50 Tochterunternehmen 2015 über 600 Mio. Euro um. Seit 1866 ist Melchers in China präsent.

Oberes Bild: Das stolze Kontorgebäude von Melchers am Hafen in Hongkong. Unteres Bild: Mitarbeiter im Vertrieb für Coca-Cola in Tsingtau. Melchers betrieb dort auch eine eigene Mineralwasseranlage und vertrieb unter anderem Wein

der Marktführer für Kinderaufblasartikel, also Schwimmflügel und so weiter. Wir lassen in China produzieren und vertreiben weltweit.

Das ist ein neues Kapitel für Sie ...

HELMS: Es ist mehr eine Evolution. Die Wahrscheinlichkeit, dass in einem deutschen Haushalt ein Produkt von Melchers steht, ist hoch.

SÄNGER: Unser Bestreben ist es, auf vielen Füßen zu stehen. Wie ein Tausendfüßler. Und solange die Mehrheit dieser Füße gesund ist, kann er laufen.

Melchers hat sich neu erfunden. Was aber bedeutet Chinas Wandel für den klassischen deutschen Exporteur: Ist die Party vorbei?

CLAUSSEN: Niemals!

HELMS: China wächst ja noch, nur nicht mehr so schnell. Also müssen wir Deutschen in die Nischen gehen.

CLAUSSEN: Wir werden noch Produkte nach China verkaufen, aber nicht mehr in solchen Massen. Weil die Chinesen diese Industrien selber besetzt haben. Nun schlägt die Stunde der Spezialisten.

Ist der deutsche Maschinen- und Automobilbau dafür gerüstet?

CLAUSSEN: Ja. Wir haben immer noch einen Vorsprung.

HELMS: Ein anderer Trend, an den wir uns gewöhnen müssen: Dass die großen Asiaten nicht nur exportieren, sondern selbst im Ausland investieren. Es wird die Kunst sein, bei diesen Geschäften mitzumischen. Wie etwa schaffen wir es mitzugehen, wenn eine Tochter der Hyundai Group in Osteuropa ein Werk baut? Das klassische Geschäft ging so: Wir fahren in das neue Werk und verkaufen dort etwas – das wird nicht mehr reichen.

Was also tun Sie?

HELMS: Der Mittelständler wird überfordert, wenn er an mehreren Fronten arbeiten muss. Da kommt Melchers ins Spiel. In Burma etwa gibt es eine neue Pipeline, die Chinesen gebaut haben. Auftraggeber war die Myanmar Oil and Gas Enterprise, der Geldgeber sitzt in China. Wie kommen wir da als Deutsche rein? Wir arbeiten mit Böhmer, einem Hersteller vom Kugelventilen, zusammen. Über ein neu gegründetes Joint Venture haben wir einen zweistelligen Millionenauftrag lanciert. Das ging nur, weil wir in Burma, Hongkong und Peking präsent sind. Ein Mittelständler kann das schwer alleine schaffen.

Sie brauchen also ein tiefes Beziehungsgeflecht ...

CLAUSSEN: In China spricht man von „Guanxi", ein Begriff, der sich kaum übersetzen lässt.

Gehört zu Guanxi in China immer noch die Korruption?

CLAUSSEN: Nein. In meinen Augen gibt es in China zwei Sorten von Korruption. Zum einen die konfiskatorische Korruption, die einfach nur schädlich ist. Die Korruption, die in China früher gepflegt wurde, war eine Art Dividendenkorruption. Politische Funktionäre konnten wirtschaftliches Handeln zulassen oder nicht. Nach heutigen Compliance-Regeln unmöglich, aber in den Anfangsjahren des Booms war das verbreitet und hat die Entwicklung stark beschleunigt.

Woher wissen Sie, welche Projekte in Asien wo geplant werden?

SÄNGER: Man muss halt ein bisschen findig sein. Ein Beispiel: Es gibt in Burma nur 0,33-Dosen und noch keine Fertigung für 0,5 Liter. Wir machen bereits Geschäfte in Taiwan mit einem Dosenhersteller, →

dem wir das Rohmaterial liefern. Den haben wir gefragt, ob er Halbliter-Cans fertigen kann, die wir in Burma verkaufen können.

HELMS: Wir bringen zunehmend Stakeholder zusammen: Ministerien, deutsche und asiatische Firmen und Kapitalgeber, oft über mehrere Länder hinweg. Statt Waren zu handeln, bieten wir grenzüberschreitende Dienstleistungen an.

Das heißt, auch der Mittelständler muss Lösungen anbieten ...

Klar ist: China wird durch Lohnsteigerungen und Umweltauflagen mehr und mehr anspruchsvolle Maschinen brauchen. Dass man noch Tausende Offsetdruckmaschinen oder Bagger dahin verkauft, kann man vergessen. Die machen die in der Zwischenzeit selber.

Oder sie kommen hierher und kaufen die Unternehmen gleich. Lange Zeit schien Deutschland relativ offen. Bei dem Chipanlagenhersteller Aixtron dreht sich nun der Wind ...

CLAUSSEN: Für mich ist das unverständlich. Es ist doch in Ordnung, dass Chinesen in Europa und Deutschland in Unternehmen investieren. Es ist ja auch nicht so, dass die nur das Know-how absaugen.

Sollen wir solche Deals also nicht verhindern, wie Wirtschaftsminister Sigmar Gabriel es anstrebt?

CLAUSSEN: Wenn man an die Globalisierung nicht glaubt, vielleicht. Aber wir betreiben seit über 200 Jahren Globalisierung ...

Es gab ja den Vorwurf, dass Deutsche in China nicht die gleichen Marktzugänge haben.

CLAUSSEN: Das stimmt. Aber es ist eine Marktzutrittsbeschränkung nach chinesischem Muster.

Was bedeutet das?

CLAUSSEN: Ich klammere mal die Sonderfälle für Schlüsseltechnologien aus, das wurde den Chinesen in den WTO-Verhandlungen gestattet. Beschränkungen sind in China subkutan, nicht wirklich fassbar. Da fehlt dann ein Stempel, oder es gibt eine Auflage, oder der Beamte ist gerade nicht da. Let's face it: China ist nun mal eine Diktatur. Das heißt: Es gibt keine freie Presse, und die Wirtschaft wird politisch dirigiert. Aber keiner, der bei Verstand ist, würde auf diesen Markt verzichten.

Neben der Anpassungsfähigkeit – wie sichern Sie den Bestand von Melchers für die Zukunft?

CLAUSSEN: Wenn Familienunternehmen nur vererbt werden, entwickelt sich eine gewisse Dekadenz. Wir machen das anders: Wir beteiligen langjährige Führungskräfte am Unternehmen – die Erben erhalten nach dem Tod eines Gesellschafters nur das eingezahlte Kapital zurück.

Also jede Generation muss sich aufs Neue beweisen?

HELMS: Ja, ich bin ein Nachfahre eines Melchers, musste mich aber genauso mit eigenem Kapital beteiligen. Das ist bei unseren Tochterunternehmen auch so, die Leitung vor Ort kann einsteigen. Selbstverständlich auch Asiaten. Das fördert die Eigenverantwortung.

SÄNGER: Im Vordergrund steht, dass die Firma nicht ausblutet.

Wie findet man Menschen, denen man so vertraut?

CLAUSSEN: Das sind langjährige Mitarbeiter. Dabei geht es weniger um das Fachliche als um den Charakter. Die Chemie muss stimmen. Zehn Gramm Charakter sind wichtiger als ein Pfund Sachverstand. ◇

Dirk Sänger unter dem Porträt von Hermann Melchers (1842–1918), der 1866 das Geschäft in Hongkong aufbaute. Daneben steht der Firmenname in chinesischen Schriftzeichen. Übersetzt bedeuten sie „ewige Schönheit"