

Deutsche Marken – Chinesische Investoren greifen zu

Weil Produkte „Made in Germany“ zum wachsenden Anspruch der aufstrebenden chinesischen Mittelschicht passen, übernehmen Investoren aus China gerne deutsche Premiummarken. So sichern sich beide Seiten ein Stück vom Kuchen des wachsenden Konsumentenmarkts. VON **MARK FEHR** UND **STEFAN GÄTZNER**

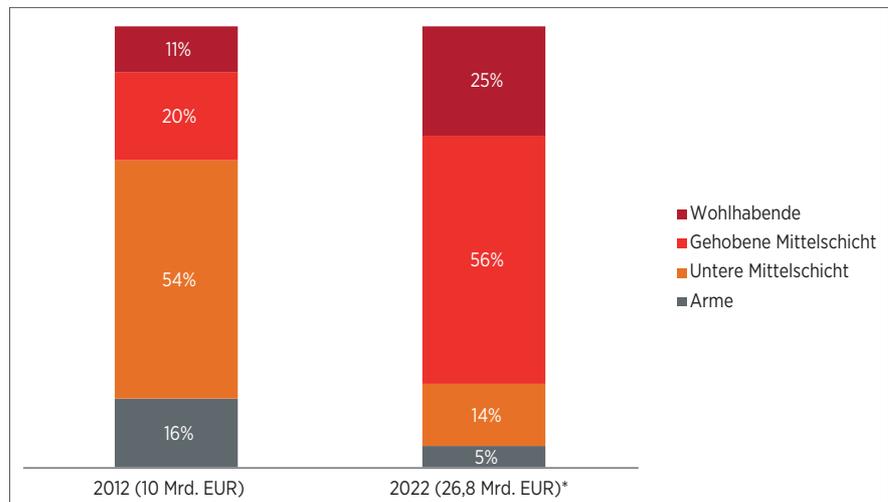


Auf Einkaufsbummel in deutschen Innenstädten und Outlet-Stores kann man regelmäßig den Kaufrausch der internationalen Kundschaft bestaunen. Einheimische scheinen in den Tempeln des Konsums manchmal sogar die Minderheit, besonders gern und besonders fleißig kaufen die Chinesen ein. Der chinesische Bezahlendienst Alipay hat bereits namhafte deutsche Markenhändler angeschlossen, damit die Kundschaft auch hier wie von zu Hause gewohnt bargeldlos per Handy zahlen kann. Möglich ist das etwa in Filialen der Haushaltsgeräte- und Besteckhersteller Zwilling und WMF. Auch die Drogeriekette Rossmann akzeptiert Alipay.

Deutsche Marken auf der Einkaufsliste

Ein Grund für die im Urlaub ausgelebte Kauflust liegt laut M&A-Experten darin, dass chinesische Hersteller die wachsenden Ansprüche der aufstrebenden Mittelschicht noch nicht erfüllen können, weil bei Qualität und Image die Augenhöhe zu westlichen Marken fehlt. Um den Rückstand schnell aufzuholen, übernehmen chinesische Unternehmen kurzerhand ausgewählte westliche Markenhersteller – auch in Deutschland. Hier steht aktuell vor allem die Möbelbranche auf der Einkaufsliste. So übernahm die in China vor allem für ihre Staubsauger bekannte Nison-Gruppe im

Abb. 2: Private Konsumausgaben der städtischen Einwohner nach Einkommensklasse



(Rundungsdifferenzen enthalten)
*Prognose; Quelle: McKinsey – „Mapping China's Middle Class“

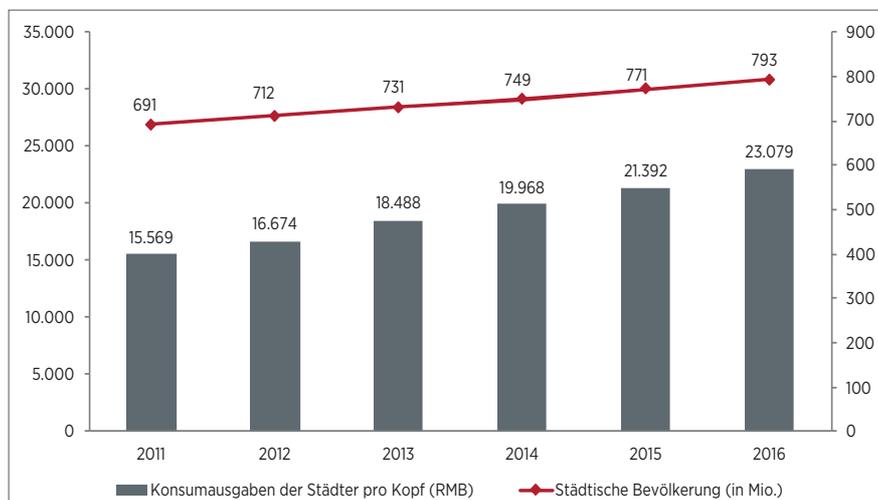
Oktober 2017 den Küchenmöbelspezialisten SieMatic aus Löhne, worauf der Möbelriese Jason Furniture aus Hangzhou im März beim kleinen, aber feinen Sofahersteller Rolf Benz einstieg. Und im Mai schnappte sich die chinesische Nature Home die deutsche Küchenmarke Wellmann, die bis dahin zur der krisengeschüttelten Alno-Gruppe gehörte. Der Ökomöbelspezialist Nature Home aus Foshan hatte sich schon vor drei Jahren einen Anteil von mehr als 9% an Alno gesichert. Derzeit hält man noch knapp 5%. Auch Traditionsmarken für Geschirr und

Besteck sind im Reich der Mitte begehrt: In diesem Juni übernahm ein nicht näher genannter Investor in Frankfurt die Höchster Porzellan-Manufaktur aus der Insolvenz. Schon im März 2015 war der Besteckhersteller Carl Mertens mit Produktionsstandort in der Messerstadt Solingen an einen chinesischen Investor aus der Edelstahlbranche gegangen.

Steigendes Konsumniveau

Klar haben in chinesischen Großstädten längst unzählige Malls und Markenstores auch mit westlichen Produkten aufgemacht, doch es ist noch viel Luft nach oben. Zwischen 2011 und 2016 stiegen die privaten Konsumausgaben der städtischen Bevölkerung pro Kopf um knapp die Hälfte, wobei gleichzeitig die Anzahl der Stadteinwohner kräftig gewachsen ist (siehe Abb. 1). Im vergangenen Jahr lagen die Pro-Kopf-Konsumausgaben in den Städten bei 24.445 RMB. Die Unternehmensberatung McKinsey hat bereits vor einigen Jahren geschätzt, dass in Summe die Konsumausgaben in Chinas Städten bis 2022 auf 26,8 Mrd. RMB steigen werden – vor zwei Jahren waren es laut dem chinesischen Statistikamt 18,3 Mrd. RMB. Dabei soll der Anteil der gehobenen Mittelschicht am städtischen Konsum von 20% auf 56% anwachsen (siehe Abb. 2). Die Einwohner der zweitgrößten Volkswirtschaft der Welt geben also nicht →

Abb. 1: Städtische Bevölkerung – Wachstum und private Konsumausgaben



Quelle: National Bureau of Statistics of China



Foto: © Andreas Tank

Luxus aus Deutschland: Deutsche Premiumautos sind in China schon lange beliebt.

nur immer mehr aus, sondern steigern auch ihr Konsumniveau. Das Reich der Mitte entwickelt sich zu einem Reich der Mittelschicht, die immer höherwertige Produkte wünscht. Diese Aussicht auf Wachstum im gehobenen Segment treibt auch den deutsch-chinesischen Transaktionsmarkt. M&A-Praktiker erklären, was hinter den Deals steckt und wie es weitergehen könnte.

Premiummarken im Visier

Dr. Wilhelm Nolting-Hauff und Dr. Hang XU von der Anwaltskanzlei Orrick Herrington & Sutcliffe sprechen dabei von einem „Consumption Upgrade“. Das heißt, die chinesische Mittelschicht erklimmt gerade eine höhere Stufe der persönlichen Lebenshaltung. Die beiden M&A-Rechtsanwälte haben den chinesischen Möbelriesen Jason Furniture aus Hangzhou bei der Übernahme des Mittelständlers Rolf Benz beraten. Die Transaktion passt in ein Muster: „Die chinesischen Investoren wollen mithilfe der erworbenen deutschen Unternehmen ein Stück vom Kuchen des lukrativen chinesischen Premium-

und Luxusmarktes abbekommen“, sagt Nolting-Hauff. „Dabei bringt die deutsche Seite das bei den Konsumenten begehrte Markenimage mit, während



Die deutsche Seite bringt das bei den Konsumenten begehrte Markenimage mit.

HANG XU
Foreign Counsel
Orrick, Herrington & Sutcliffe LLP



Die Investoren wollen mithilfe der deutschen Unternehmen ein Stück vom Kuchen des chinesischen Premium- und Luxusmarktes abbekommen.

DR. WILHELM NOLTING-HAUFF
Partner
Orrick, Herrington & Sutcliffe LLP

der chinesische Erwerber seine speziellen Kenntnisse des schnell wachsenden Heimatmarktes nutzt“, sagt M&A-Experte Xu. Bisher sei es chinesischen Unternehmen kaum gelungen, mit eigenen Produkten und Marken in das attraktive Luxussegment vorzudringen.

Anspruchsvolle Zielgruppe

Kein Wunder, denn viele chinesische Hersteller setzen noch auf Massenproduktion, um die große Zahl der Konsumenten im Heimatmarkt zu bedienen. „Die Massenware jedoch erfüllt die steigenden Ansprüche der wachsenden Mittelschicht nicht mehr“, so Baoshan BAO, der für das

China-Business verantwortliche Partner bei der M&A-Beratung Livingstone Partners am Standort Düsseldorf. Die anspruchsvolle Zielgruppe will sich von den Normalverbrauchern abheben und sucht laut Bao daher nach hoher Qualität und einem guten Markenimage. Beides bieten westliche Marken. Chinas Mittelschicht ist nach Baos Beobachtung dank ihres Bildungsniveaus äußerst geübt darin, das Preis-Leistungs-Verhältnis heimischer und ausländischer Produkte zu beurteilen. „Viele chinesische Konsumenten kennen westliche Marken von Shopping-Touren auf Auslandsreisen“, erklärt der M&A-Berater. →



Foto: © Andreas Tank

Kampf um Chinas Konsumenten: Ein Sales Promoter der Marke Knorr zeigt vollen Einsatz.

— Anzeige —

Bird & Bird & Ihr direkter Draht zwischen China und dem Rest der Welt & 您联结中国和世界其他 地区的纽带

Mit unserem China Desk in Deutschland und unseren Büros in Europa sind wir optimal positioniert, um chinesische Unternehmen umfassend zu beraten. Ob Sie bereits auf dem deutschen Markt tätig sind oder in den deutschen/europäischen Markt eintreten wollen, nicht zuletzt durch unsere chinesischen Kollegen in unseren Büros in Düsseldorf und München sind wir für alle China-Outbound Vorhaben bestens aufgestellt. Wir beraten regelmäßig zu M&A-Transaktionen und Joint Ventures sowie zu Fragen des Markteintritts in Europa, u.a. im Hinblick auf IP-Rechte und immer mit dem Blick für den langfristigen Erfolg der Investitionen unserer chinesischen Mandanten in Deutschland und Europa.

凭借我们在德国的中国事务部、在欧洲的分所，我们能够为中国企业提供最周到的全方位法律服务。无论您是否已经活跃在德国市场，或者正打算进入德国及欧洲市场，我们都能为您所有的境外投资计划提供最佳协助，您也可以通过我们杜塞尔多夫和慕尼黑分所的中国同事得到相关协助。我们的咨询领域经常涉及并购交易、合资企业、以及进入欧洲市场的相关法律问题（比如知识产权法）。协助中国客户在德国和欧洲收获长远的投资成功，是我们始终不渝的目标。

twobirds.com

Abu Dhabi & Amsterdam & Beijing & Bratislava & Brussels & Budapest & Copenhagen & Dubai & Düsseldorf & Frankfurt & The Hague & Hamburg & Helsinki & Hong Kong & London & Luxembourg & Lyon & Madrid & Milan & Munich & Paris & Prague & Rome & Shanghai & Singapore & Stockholm & Sydney & Warsaw

Abb. 3: Ausgewählte Übernahmen und Beteiligungen chinesischer Unternehmen im Bereich privater Konsum

| Datum | Volumen (Mio. EUR) | Zielunternehmen | Segment | Käufer | Anmerkungen |
|----------|--------------------|--|-------------------------------|---|--|
| 06.06.18 | n.v. | Höchster Porzellan-Manufaktur 1746 GmbH | Porzellan/Inneneinrichtung | Nicht näher genannter Investor aus Hongkong | 100% aus Insolvenz |
| 14.05.18 | n.v. | Gustav Wellmann GmbH & Co. KG (Wellmann Küchen) | Möbel | Nature Home Holding Co., Ltd. | Asset Deal: Marke Wellmann (vormals Tochter der Alno AG) aus Insolvenz übernommen. |
| 28.03.18 | n.v. | Tamara Comolli Fine Jewelry GmbH & Co. KG | Schmuck | Naga Brands HK Ltd. | Mehrheitserwerb |
| 01.03.18 | 42 | Rolf Benz AG & Co. KG, RB Management AG | Möbel | Jason Furniture (Hangzhou) Co., Ltd. | 99,92% der Rolf Benz AG & Co. KG, 100% der RB Management AG von der Hüls Gruppe übernommen |
| 05.10.17 | n.v. | SieMatic Möbelwerke GmbH & Co. KG | Möbel | Nison International Investment Management Co. Ltd | Mehrheitsbeteiligung; Verkäufer Familiengeschafter Ulrich W. Siekmann und Kathrin André bleiben mit Minderheit beteiligt |
| 01.01.17 | n.v. | SAM-Gruppe (Schulte GmbH + Comp. SAF Armaturen GmbH) | Möbel | Kinen Sanitary Ware Industrial Co., Ltd. | 100%; Übernahme aus Insolvenz |
| 05.10.16 | n.v. | H. von Gimborn GmbH | Haustierfutter | Hillhouse Capital Management, Ltd. | 100%; Verkäufer: Penta Investments |
| 23.08.16 | n.v. | Skil Elektrowerkzeuge | Heimwerkerbedarf/Gartenbedarf | Chervon Holdings Ltd. | Chervon übernimmt die Geschäftsaktivitäten der Marke Skil von der Robert Bosch GmbH |
| 01.04.16 | 117 | Compo GmbH (COMPO Consumer) | Gartenbedarf | Kingenta Ecological Engineering Group Co., Ltd. | 100%; Verkäufer: PE-Investor Triton (Trade Sale) |
| 19.01.16 | 24 | Schimmel-Verwaltungs GmbH | Musikinstrumente | Guangzhou Pearl River Piano Group Co., Ltd. | 90% übernommen |
| 15.10.15 | n.v. | Dorina (Triumph International AG) | Bekleidung | Hop Lun Ltd. (Hongkong) | Carve-out der Marke Dorina aus der Triumph International AG |
| 06.05.15 | n.v. | Carl Mertens International GmbH | Schneidewerkzeug/Besteck | Sichuan Liuhe Forging Co. Ltd. | 100%; Übernahme aus Insolvenz |
| 28.04.15 | n.v. | Metz-Werke GmbH & Co KG | Unterhaltungselektronik | Skyworth Digital Holdings Ltd. | Assets (TV-Sparte) aus Insolvenz |
| 30.03.15 | n.v. | Alno AG | Möbel | Nature Home Holding Co. Ltd. | 9,09% |
| 10.02.15 | n.v. | HG Sales GmbH (HARALD GLÖCKLER) | Bekleidung | Royal Spirit Ltd. (Hongkong) | 51% |
| 01.10.14 | n.v. | RWK & Kuhlmann Küchen GmbH | Möbel | Boloni Home Decor (Beijing) Co., Ltd. | 100%; Übernahme aus Insolvenz |
| 30.07.14 | 87 | TOM TAILOR Holding AG | Bekleidung | Fosun International Ltd. | 23,16% übernommen |
| 28.01.14 | 71 | Columbus Holding GmbH (CYBEX) | Spielzeug/Kinderbedarf | Goodbaby International Holdings Ltd. | 100%; Columbus Holding mit der Marke CYBEX übernommen |
| 03.02.12 | 6 | Saunalux GmbH Products & Co KG | Möbel | Anhui Saunaking | 100% |
| 01.06.11 | 551 | MEDION AG | Unterhaltungselektronik | Lenovo Group Ltd. | 87,5% durch öffentliches Übernahmeangebot erworben |

Quelle: dealogic, Plattform M&A China/Deutschland; n.v.: nicht veröffentlicht

Streben nach Status

Daheim hat Chinas neue Mittelschicht ihren Lebensstandard mit dem Kauf einer Wohnung oder sogar eines Hauses abgesichert, ein Auto angeschafft und die Ausbildung der Kinder finanziert. „Für diejenigen, die dieses Niveau erreicht haben, rücken nun Komfort und Status auch bei der persönlichen Lebensgestaltung in den Vordergrund“, sagt Bao. „Der chinesische Konsument

sucht vor allem nach guter Qualität, um seinen gehobenen Status zu demonstrieren“, so Bao. China sei traditionell eben eine hierarchiebetonte Gesellschaft.

Deutsche Qualität bevorzugt

Die Vorliebe der chinesischen Konsumenten für Qualität beobachtet auch Dirk Nawe, Partner bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG. „Chinesen sind an Premiumprodukten

in erster Linie deshalb interessiert, weil sie damit ihren beruflichen und ökonomischen Erfolg nach außen deutlich machen können“, sagt Nawe, der bei KPMG Länderexperte für die ASEAN-Region, China und Indien ist. KPMG hat etwa bei der Übernahme des deutschen Küchenherstellers SieMatic durch die chinesische Nison-Gruppe beraten. Deutsche Marken sind in ganz unterschiedlichen Bereichen präsent:



Change Management
变革管理

POST-MERGER HUMAN CAPITAL INTEGRATION:

*Sind Ihre Mitarbeiter
bereit für die Integration
Journey?*

Breitenstein Consulting GmbH & Co. KG ist ein inhabergeführtes Beratungsunternehmen aus München mit dem Schwerpunkt **Human Capital Integration.**

Post Merger Integrationen scheitern oft an Führung, Kommunikation, Verhalten & Kompetenz sowie mangelnder Integration von Unternehmens- und Nationalkultur. Dadurch besteht die Gefahr, Synergiepotenziale nicht auszuschöpfen oder Know-How zu verlieren.

Wir machen Organisationen und Mitarbeiter fit für Change. Dabei blicken wir zurück auf eine langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit internationalen Top-Management Teams zur wirksamen Gestaltung nachhaltiger Integrations- und Veränderungsansätze. Die chinesisch-deutsche Zusammenarbeit liegt uns hierbei besonders am Herzen.

www.breitenstein-consulting.de

T: +49 (0) 89 41 20 05 65
info@breitenstein-consulting.de

Altheimer Eck 7
80331 München
Deutschland



„Kühlschränke, Spül- und Waschmaschinen von Siemens zählen in China zu den beliebtesten Markengeräten“, so Nawe. Bei Pflegeprodukten seien Nivea und Henkel bekannt, Boss-Anzüge genossen hohes Ansehen und im Bereich Sportkleidung dominiere Adidas klar den Markt. Den guten Ruf Deutschlands als Produktionsstandort könnten jedoch nicht nur Weltmarken ausspielen. „Auch relativ unbekannte und kleine Marken können vom Nimbus des Made in Germany profitieren, wenn sie auf dem chinesischen Markt auftauchen“, sagt Nawe.

Attraktiver Absatzmarkt

Bei den schon länger üblichen Übernahmen im Maschinenbau oder in der Zulieferindustrie steht für chinesische Unternehmenskäufer das Ziel im Vordergrund, die eigenen Fähigkeiten zu verbessern. In der Konsumgüterbranche steht eine ganz andere Motivation im Vordergrund. „Hier geht es vor al-

lem darum, für westliche Marken den großen chinesischen Binnenmarkt zu erschließen“, erläutert Bao von Livingstone. Der Küchenhersteller SieMatic etwa hat rund 100 Jahre Erfahrung angesammelt, das können chinesische Konkurrenten nicht so schnell aufholen. „Für eine Luxusküche zahlen chinesische Kunden etwa so viel wie für ein Auto“, so Bao. Ein Boss-Anzug von der Stange koste in China mit umgerechnet 1.200 EUR das Zwei- bis Dreifache des deutschen Verkaufspreises. Ein Maßanzug beim Schneider sei dagegen schon für 150 EUR erhältlich. Diese Preisunterschiede machten China als Absatzmarkt für westliche Markenprodukte attraktiv. „Die Preisdifferenzen werden sich jedoch schnell reduzieren“, erwartet Bao.

Chefsache M&A

Viele chinesische Unternehmen haben noch gar keine Transaktionen im Ausland abgeschlossen, doch ihre Lernkurve ist steil. „Wir beobachten, dass immer mehr chinesische Unternehmen eigene M&A-Abteilungen einrichten, die direkt unter dem ‚Chairman of the Board‘ stehen, um effiziente Entscheidungen bei Übernahmen im Ausland zu ermöglichen“, berichten Nolting-Hauff und Xu von der Kanzlei Orrick. Darüber hinaus passten chinesische Investoren ihre Denk- und Vorgehensweisen den westlichen M&A-Transaktionen an. Für die Bearbeitung des chinesischen Markts hingegen müssten westliche Unternehmen ihre Denk- und Vorgehensweisen an die asiatischen Besonderheiten anpassen – wobei natürlich vor allem die Kompetenz des chinesischen Partners gefragt sei.

Höhepunkte des Konsums

Aber es gibt auch westliche Beobachter, die wissen, wie der chinesische Konsument tickt, wie der China-Experte →

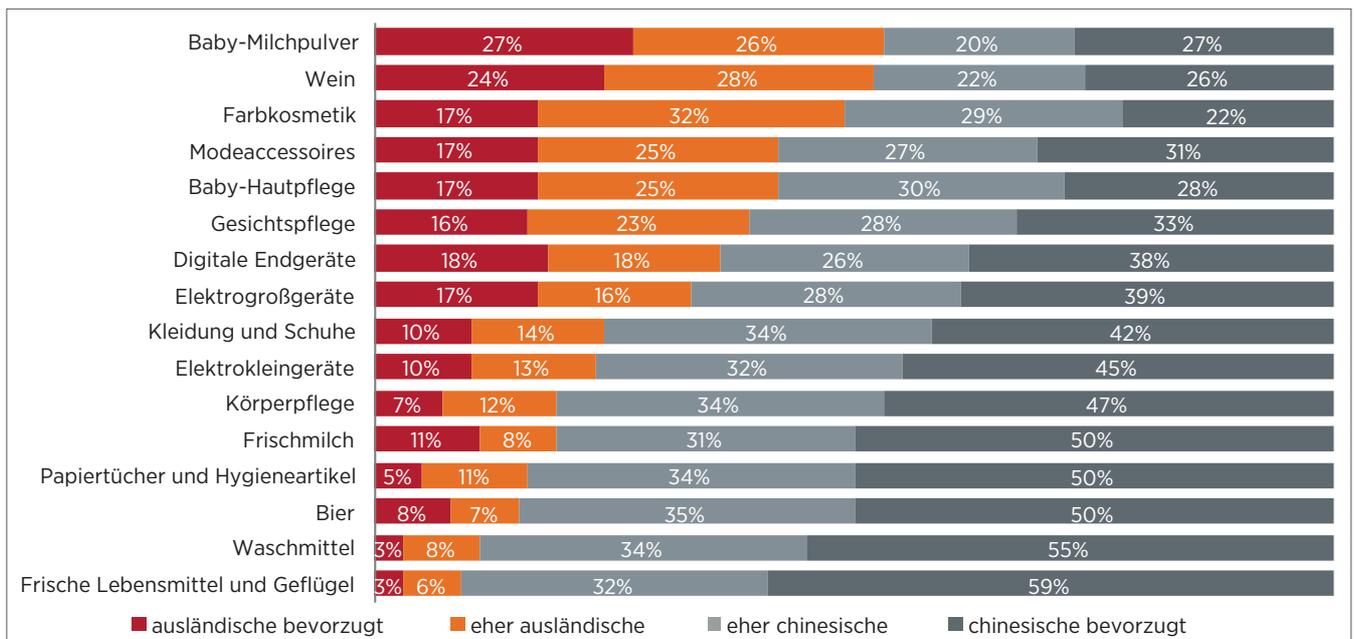


Die Massenware erfüllt die steigenden Ansprüche der wachsenden Mittelschicht nicht mehr.

BAOSHAN BAO

Partner
Livingstone Partners

Abb. 4: Welche Marken bevorzugen chinesische Verbraucher?



Quelle: McKinsey - 2017 Chinese Consumer Report

Dr. Dr. Andreas Tank. Der promovierte Wirtschaftswissenschaftler und Sinoologe ist Gründer des Beratungsunternehmens China Competence. Während im Westen Weihnachten, Ostern oder große Sportereignisse eine wichtige Rolle beim Konsum spielen, gibt es in China laut Tank andere, aber für den Handel mindestens ebenso bedeutende saisonale Höhepunkte. „Hier nutzen Einzelhandel und Markenhersteller vor allem das chinesische Neujahrsfest und andere Feste nach dem traditionellen Mondkalender“, erklärt Tank. Aber auch der Valentinstag oder Halloween – in Europa bisher eher weniger relevante Konsumanlässe – fänden ihre sichtbare Umsetzung im saisonalen Verkaufskalender. Und der allmächtige Onlinehandel im Reich der Mitte habe nach dem Vorbild des amerikanischen Cyber Monday inzwischen seine eigenen heiligen Tage mit Rabatten und versandkostenfreien Bestellungen erschaffen und neue Weltrekorde aufgestellt.

Flaggschiffäden in den Städten

„Der viel zitierte Boom des chinesischen Internethandels ist in der Tat bemerkenswert, allerdings läuft der größere Teil der Umsätze im Einzelhandel immer noch über Hypermärkte, Supermärkte oder Convenience Stores“, sagt Tank. Vor allem Marken- und Luxusprodukte kauften Chinesen gern im stationären Handel, auch weil dort die Gefahr niedriger sei, an Fälschungen zu geraten. „Repräsentanzen und Flaggschiffäden westlicher Marken finden sich vor allem in den Luxus-Malls der Großstädte“, so Tank, der seit vielen Jahren in Shanghai lebt und arbeitet. Schon allein wegen der teuren Lage und des gepflegten Ambiente könnten die Kunden sich an solchen Orten am ehesten darauf verlassen, attraktive Outlets der begehrten Markenanbieter vorzufinden.

Vorsicht, Fälschung

Selbst in den Malls kann man sich aber nicht immer zu 100% sicher sein. In einem großstädtischen Einkaufszentrum



Auch relativ unbekannte und kleine Marken können vom Nimbus des Made in Germany profitieren.

DIRK NAWÉ

Partner
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

”



Einzelhandel und Markenhersteller nutzen vor allem das chinesische Neujahrsfest und andere Feste nach dem traditionellen Mondkalender.

DR. DR. ANDREAS TANK
Director
China Competence Ltd.

eröffnete 2015 eine Filiale der Drogeriemarke dm, die in China eine gewisse Bekanntheit erlangt hat, da Chinesen auf Reisen in Deutschland sich bei dm gern mit Baby-Milchpulver eindecken. Die chinesische dm-Filiale jedoch flog als Fälschung auf, nachdem ein zufällig vorbeigekommener deutscher Tourist ein Foto des Ladens in einem sozialen Netzwerk veröffentlicht hatte. Nebenbei bemerkt hat dm bisher noch keine einzige Filiale im Reich der Mitte eröffnet.

Das Original aus Deutschland

Kuriose Fundstücke dieser Art gehen auch dem Marketingexperten Tank bei seinen aufmerksamen Streifzügen durch den chinesischen Markt immer wieder ins Netz. So hat er 2017 auf

Tmall, einem Onlinesupermarkt des Internetriesen Alibaba, Süßigkeiten entdeckt, die Knappers heißen und den bekannten blau-weiß-rot verpackten Knoppers-Waffeln aus dem Hause Storck täuschend ähnlich sehen. Richtig gelesen: Es geht um die Waffelschnitten, die laut ihrem Original-Werbeclaim besonders gern „morgens halb zehn in Deutschland“ als „Frühstückchen“ gegessen werden. Weil die gehobene chinesische Kundschaft solche Tricks immer schneller durchschaut, muss das Original her. Am besten aus Deutschland. Und ein schneller Weg, die Originale nach China zu bringen, sind Übernahmen.

Ausblick: künftige Targets

Wo sind künftige Transaktionen denkbar? Die Experten Dr. Nolting-Hauff und Dr. Xu von Orrick etwa beraten eine chinesische Mandantin aus der Heimtextilienbranche, die seit Jahren weltweit aktiv nach attraktiven Zielunternehmen des Homeliving-Sektors sucht. „Wir kennen auch Investoren aus China, die sich besonders für die

deutschen Fleischwarenhersteller und Brauereien interessieren“, sagt M&A-Berater Xu. „Wenn zum Beispiel eine starke Marke im Geschirr- und Keramikbereich ebenfalls zu erwerben wäre, könnte ich mir vorstellen, dass interessierte Investoren aus China auch dort Schlange stehen würden“, so Xu. Auch Livingstone-Partner Bao erwartet weitere Übernahmen im Konsumgütermarkt. Aus chinesischer Sicht attraktiv seien zum Beispiel hochwertige Möbel, Badezimmereinrichtung und Küchengeräte. Für KPMG-Partner Dirk Nawe sind in den Bereichen Küchen, Geschirr und Heimtextilien ebenfalls weitere Übernahmen denkbar. „Bestimmt werden wir hier ein Interesse chinesischer Investoren sehen“, sagt Nawe. Der Erfolg der Chinesen im Bietstreit hängt laut Nawe jedoch davon ab, wie attraktiv die angebotenen Assets für nicht-chinesische Investoren seien. „Als WMF an die französische SEB verkauft wurde, konnte sich der chinesische Mitbieter nicht durchsetzen“, erinnert Nawe. ■

redaktion@ma-dialogue.de



Fusion Food: Ein US-Schnellrestaurant in Shanghai preist anlässlich des Münchner Oktoberfests einen Hamburger mit Thüringer Bratwurst an.

Foto: © Andreas Tank