

How to successfully acquire a business in Germany

如何在德国成功收购一家企业

中国的投资者高度重视德国企业，因为其先进的技术和产品的质量在中国具有巨大的发展潜力。此外，与许多其他国家不同的是，德国拥有鲜明的“中型企业”环境。因众多的中型企业不具备独自开拓中国市场的力量，所以这些德国企业的老板越来越欢迎来自中国的买家。文 | Frank-Christian Raffel (富兰克·乐斐尔)

通 过与中国和德国企业代表们的沟通，我们了解到一些尝试收购德国公司却没有成功的案例。作为在中国以及德国的专业交易伙伴，我们汲取经验，分析出导致交易失败的关键原因：

办事过程速度和守时性

“守时”是在德国文化中极为重要的元素。在企业的运作中，“守时”意味着工作流程需按计划同步，与“不守时”的文化一同工作，工作效率会大打折扣。在企业交易中，守时也相当重要。如果一家公司要在激烈的竞争过程中被出售，严格遵守时间是最起码的条件。那些在指定日期内无法提交报价或无法按时完成尽职调查的企业，

很有可能面临着在竞争中被淘汰的风险。即使在无竞争环境的买方和卖方之间，对于等待出售的德国企业来说，意向书中规定的时间，往往比来自其他文化的企业具有更强大的约束力。无视约定日期常常被理解为缺乏兴趣或纯粹是潜在买家的谈判策略。

对于目标的认知

我们经常收到来自中国投资者的询价，在他们看来，只需要列出一份“购物清单”来表达收购目标意愿，就可以轻易地挑选出愿意出售、符合条件的德国企业。可惜实际情况并非如此简单。同时，德国有一百多家私募股权公司，他们也在寻找优秀的收购目标。在一些利基行业中，市场上仅仅存在两到三家重要的竞争者。许多私人中型企业已经在祖辈中传承，今后仍将如此。众多潜在的欧洲投资者已经在这一领域中多年尝试收购这些私人企业。因此，对于收购目标的认知和评估以及把握住“一次性”的机会，在收购一家公司过程中十分重要。比如，一中方感兴趣的买家在卖方快速处理过程的要求下，说“下次吧”，然而“下次”的机遇就不会那么乐观了。

其他专业人士（律师和尽职调查提供商）。如因财务顾问的参与，交易概率增加10%点，那么其价值已经显著超过委托（聘用）他们的相应成本费用。

当然，中国的投资者必须充分信任他的财务顾问。

正确评估竞争态势

对于来自遥远国度的不同投资者群体来说，正确评估西欧国家目标企业的吸引力不是一件易事。在这点上，通过有市场知识的专业人士的参与并做出有利的估值，可



人物介绍

Frank-Christian Raffel (富兰克·乐斐尔) 是MelchersRaffel有限公司的联合创始人和管理合伙人，公司在上海，香港，新加坡和慕尼黑都有办事处。美最时集团在中国运营超过150年，MelchersRaffel作为美最时集团的一部分，一直向客户——在亚洲主要地区与德语国家的——提供策略和并购项目的咨询服务。

www.melchersraffel.com

专业交易人士的参与

支持交易的必要专业服务中包括律师，尽职调查供应商和财务顾问或并购顾问。我们了解到，中国投资者常常允许前两者参与到并购活动中，往往忽略委托财务顾问。财务顾问是通常引导并购通向成功之路的重要参与者，为此他们抱有极高的积极性并以交易成功为目标协助进行谈判。财务顾问凭借多年在中国和西方商业的经验起着“搭建桥梁”的作用，由于不同的商业原则，误解是不可避免的。财务顾问可以评估竞争态势，并推动这一进程。他们经常协调



如果一家公司要在激烈的竞争过程中被出售，严格遵守时间是最起码的条件。

以协助交易成功。对于许多私人企业老板来说，不仅出售该公司的价格十分重要，更重要的是企业价值观与形象的维护和员工的未来发展。中方买家可以在谈判中有目的地涉及这些方面。

在德国做公开准备

并购前的公开度在今后也许会成为越来越重要的一点，在达成并购前，提前准备适当的宣传和交易公告，可以避免“保护主义反射”。如美的电器购买库卡机器人一例，当时欧洲保护主义的极力反对是可以避免的。从德国的角度看：一家对于等待被收购企业的员工、德国公众和政界完全陌生的外国公司（美的电器）“突然冒出”并出价数十亿欧元用于收购一家技术公司，这使德方无法束手就擒。中国买方应在合同签订后、交易完成几星期前，有针对性地做一

些公关活动，以提高其公司在德国的知名度。在将来与其他德国知名企业的并购交易中，我们相信通过这种方式可以降低外来的阻力。正如西方公司要想在中国取得成功应该适应中国的习俗，中国投资者也同样需要迎合西方的习惯在交易市场上做调整，这样才能取得超常的成功。与真正优质的合作伙伴合作，才能保证在未来的的事业中创造出更显著的成绩与价值。

总结

德国企业对于中国投资者在技术和质量上的吸引力使得中方并购交易活动日益频繁。然而面对其他欧洲竞争对手，中国投资者为了避免交易失败，更应注重主动适应西方交易市场，例如提高守时性，允许专业交易人士的参与，准确评估竞争态势以及强化公关活动。

五个成功收购德国企业的关键要素

- 办事过程速度和守时性
- 对于目标的认知
- 专业交易人士的参与
- 正确评估竞争态势
- 在德国做公开准备



München ■ Hongkong ■ Shanghai ■ Singapore
慕尼黑 ■ 香港 ■ 上海 ■ 新加坡

MELCHERS  Raffel

 美最时集团在华营商已
150年之久 (1866年 - 2016年) 

为您的欧洲成功之旅提供：

- 1700名在科技、消费及奢侈品市场上有丰富知识及人脉的合作人员，遍及欧亚30个地方
- 150年的德中营商经验
- 一个在欧亚两地都值得信赖的品牌
- 众多成功并购项目的经验

战略：

- 业务拓展
- 设计商业模式

并购：

- 公司收购与业务及股票出售
- 组建合资公司和联盟