

# Zeitenwende

## Asien im Fokus von Unternehmenstransaktionen

Von Frank-Christian Raffel, Gesellschafter,  
MelchersRaffel Corporate Development (Hongkong, Shanghai, Singapur)

*Für den langfristigen Erfolg wird der Zugang zu asiatischen Märkten für größere mittelständische Unternehmen unentbehrlich. Zeitgleich suchen asiatische Unternehmen und Kapitalgeber verstärkt den Zugang zu Technologieführern aus den industrialisierten Ländern wie Deutschland und zu den Weltmärkten. Konsequenz: M&A-Transaktionen deutscher Unternehmen mit asiatischen Partnern werden stark an Bedeutung gewinnen. Für die typischen Transaktionsformen mit asiatischen Partnern existieren bereits Erfolgsbeispiele.*

### Region Asien: Wechsel von „Fabrik der Welt“ zum „Markt der Welt“

Asiatische Länder, allen voran China, dienten noch vor wenigen Jahren wegen der niedrigen Standortkosten als „Fabrik der Welt“, aus der die Konsumenten der westlichen Industrieländer beliefert wurden. Derzeit wechselt das Geschäftsmodell Asiens zum „Markt der Welt“: Der asiatische Binnenkonsum ist bereits entfacht und nimmt enorme Fahrt auf. Konsumtrends entstehen immer mehr in China und nicht mehr unbedingt in Europa oder den USA. Die Erschließung der wichtigen asiatischen Märkte stellt für mittelständische Unternehmen vieler Branchen eine besonders große Herausforderung dar.

### Mit der Akquisition asiatischer Unternehmen Zugang schaffen

Bei Akquisitionen in Asien stehen Marktzugang, Produktergänzung und Technologieerwerb im Fokus. In Singapur beispielsweise hat sich eine innovative Cleantech-Branche



Frank-Christian Raffel

für alternative Energien und Wasseraufbereitung entwickelt. Mann + Hummel hat diesen Cluster genutzt und im Zuge des Geschäftsausbaus „Wasserfiltration“ ein technologisch führendes Unternehmen akquiriert. Neben dem Technologieerwerb hat Mann + Hummel dadurch auch den Eintritt in den für die Wasseraufbereitung besonders wichtigen asiatischen Markt umgesetzt. Der Armaturenersteller Grohe hat mit dem chinesischen Target Joyou sowohl Produkte, Produktion und Marketing als auch ein Vertriebsnetzwerk von fast 4.000 vertraglich gebundenen Einzelhändlern und 55 regionalen Zwischenhändlern in China und damit den Zugang zum Markt erworben. Netzsch, ein „Hidden Champion“ in der Pumpenbranche, ist über ein Mehrheits-Joint Venture in den chinesischen Markt eingestiegen. Nach einigen Jahren der Zusammenarbeit hat Netzsch die Anteile des ehemaligen Joint-Venture-Partners übernommen und vermarktet nun erfolgreich über viele eigene Vertriebsbüros in China und anderen Ländern Asiens Pumpen aus chinesischer Produktion. Der Pumpenhersteller KSB hat sich dagegen in Südkorea eingekauft und damit eine für die asiatischen Märkte passende Produktergänzung und den Marktzugang realisiert. Geht man der Frage nach, ob es zukünftig Akquisitionstargets in Asien geben wird, fällt die stark mittelständische Struktur in vielen nicht konsolidierten Branchen beispiels-

#### ZUR PERSON: FRANK-CHRISTIAN RAFFEL

Frank-Christian Raffel ist Mitgründer und Gesellschafter von MelchersRaffel mit Standorten in Hongkong, Shanghai und Singapur. MelchersRaffel berät bei Strategie- und M&A-Vorhaben in allen wesentlichen Regionen Asiens. Melchers ist seit mehr als 150 Jahren in China und weiteren wichtigen Regionen Asiens erfolgreich tätig und bekannt. Das Joint Venture MelchersRaffel ([www.melchersraffel.com](http://www.melchersraffel.com)) wird in Deutschland von der Raffel GmbH in München ([www.raffel.eu](http://www.raffel.eu)) vertreten.

weise in China auf. In China wird zudem zurzeit die Nachfrage thematisiert, da viele Inhaber keine familieninternen Nachfolger haben.

### Verkauf von deutschen Unternehmen nach Asien

Das Interesse von chinesischen Unternehmen an deutschen Technologieführern ist in den letzten Monaten stark gestiegen. Sany, der Käufer von Putzmeister, ist ein chinesisches Start-up aus dem Jahr 1989, das inzwischen rund 6 Mrd. EUR Umsatz bei hoher Profitabilität und einem Auslandsanteil von nur rd. 5% erwirtschaftet. Das Kalkül von Sany: Neben dem Kauf der führenden Putzmeister-Technologie wird eine in den Weltmärkten bekannte und prägnante Marke erworben, die als Plattform zum Ausbau des weltweiten Geschäfts – auch in Asien – dient. Die Ziele von Sany für Putzmeister sind also nicht „Auszehren“ und „Ausbluten“, sondern weitere Entwicklung und Wachstum des hiesigen Unternehmens. Traditionell fühlen sich Unternehmer in Deutschland mit ihrem Unternehmen und ihren Mitarbeitern auch in der Zeit nach dem Verkauf des Unternehmens emotional verbunden. Aufgrund einer Reihe positiver Beispiele (z.B. Preh, Saargummi, Kiekert) wächst zusehends das Vertrauen deutscher Unternehmensverkäufer in chinesische Investoren.

### Asiatische Equity-Partner für deutsche Unternehmen

Neben der Erschließung asiatischer Märkte über einen Vertriebspartner, den Aufbau der eigenen Präsenz vor Ort oder der Akquisition eines asiatischen Targets sollten mittelständische Unternehmen gerade bei eingeschränkter Ressourcenverfügbarkeit eine weitere Option prüfen: die Aufnahme eines asiatischen Unternehmens als Minderheitsgesellschafter. Mit dem asiatischen Gesellschafter erhält das mittelständische Unternehmen den entscheidenden Zugang zu den für das Geschäft in Asien unverzichtbaren

Netzwerken und Vertriebskanälen. Dadurch kann ein Wachstumsschub für das Unternehmen entstehen, der zu einer deutlichen Wertsteigerung der bei den Altgesellschaftern verbleibenden Anteile führt. Beispiele europäischer Unternehmen, die chinesische Investoren mit Kapital und Netzwerken aufgenommen haben, sind der Anlagenbauer KHD sowie die hochwertigen Konsumgütermarken B&O und Moncler.

### Voraussetzungen für erfolgreiche Transaktionen mit asiatischen Partnern

Drei wesentliche, für Transaktionen mit asiatischen Partnern spezifische Erfolgsvoraussetzungen sind zu schaffen: Die Auswahl des richtigen Partners, der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses und das Verständnis für Verhandlungssancen. Die erfolgreiche Suche und Ansprache geeigneter Partner, seien es Targets oder Investoren, gestaltet sich in Asien schwieriger als in Europa oder den USA, da die relevanten asiatischen Player häufig nicht ohne Weiteres bekannt sind. Zur richtigen Einschätzung der potenziellen Partner sind zudem tiefe Kenntnisse der asiatischen Märkte und ein funktionierendes Netzwerk unabdingbar. Asien-Kenner wissen, dass das Vertrauen in die Geschäftspartner bei Asiaten einen noch sensibleren Stellenwert hat als in Deutschland. Gemäß Studien ist einer der Hauptgründe für das Scheitern von Verhandlungen das „fehlende Vertrauen“ von Chinesen in die Geschäftsbeziehung zu deutschen Unternehmen. Maßnahmen, die gegenüber asiatischen Verhandlungspartnern vertrauensbildend wirken – wie zum Beispiel Referenzen in Asien, Partner mit Name und Bekanntheit in Asien – spielen daher eine wichtige Rolle. Verhandlungen haben in Asien eigene „Spielregeln“. Das Verständnis für irritierende Zwischentöne, eine längere Verhandlungsdauer und „Extraschleifen“ muss aufgebracht werden.

ABB. 1: TYPISCHE UNTERNEHMENSTRANSAKTIONEN MIT ASIATISCHEN PARTNERN

	Akquisition eines Unternehmens in Asien („Outbound M&A“)	Aufnahme eines asiatischen Equity-Partners („Netzwerk-Kapital“)	Joint Venture in Asien („Klassik“)	Verkauf des Unternehmens an einen asiatischen Investor („Inbound M&A“)
Motivation/ Ziele	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Markterschließung Asien</li> <li>2. Erweiterung des Produktprogramms</li> <li>3. Technologieerwerb</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zugang zu Märkten und Netzwerken in Asien</li> <li>2. Quelle für zusätzliches Kapital</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marktzugang in Asien</li> <li>2. Erweiterung des Produktprogramms</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nachfolgelösung</li> <li>2. Zugang zu asiatischen Märkten</li> <li>3. Zugang zu Kapital</li> </ol>
Charakteristik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernahme der Mehrheit der Anteile eines asiatischen Unternehmens</li> <li>• zum Teil über Zwischenstadien (z.B. JV wie NETZSCH)</li> <li>• Ergänzung des Produktprogramms für asiatische Präferenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufnahme eines asiatischen Eigenkapital-Partners als Minderheitsgesellschafter</li> <li>• Kapitalerhöhung oder Teilrealisierung</li> <li>• Nutzung der asiatischen Netzwerke des Partners zum Geschäftsausbau in Asien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formierung eines neuen Gemeinschaftsunternehmens in Asien mit einem asiatischen Partner</li> <li>• Vehikel zum Volleinstieg Mehrheit möglich (z.B. Knorr-Bremse)</li> <li>• potenziell Zielkonflikte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veräußerung der Mehrheit der Gesellschaftsanteile an einen asiatischen Investor</li> <li>• Partizipation an der weiteren Unternehmensentwicklung durch z.B. Minderheitsposition</li> </ul>
Beispiele für Transaktionen Mittelstand/ Familienunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mann + Hummel – Ultra Flo (SG)</li> <li>• Grohe – Joyou (CN)</li> <li>• KSB – Seil-Seres (KR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KHD – Avic (CN)</li> <li>• Moncler – IDG (CN)</li> <li>• B&amp;O – A Capital (CN)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzsch – Lanzhou Pumps (CN)</li> <li>• Knorr Bremse – CAFF (CN)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sany (CN) – Putzmeister</li> <li>• XCMG (CN) – Schwing</li> </ul>

Quelle: MelchersRaffel Corporate Development