

Know-how für den Mittelstand

Weitere Informationen
zum Thema unter:
www.unternehmeredition.de



Unternehmer

— Edition

In Kooperation mit



GoingPublic
— Magazin

August 2013 14,80 Euro

Digitaler Sonderdruck
mit freundlicher Empfehlung von

MELCHERS  Raffel

M&A China/ Deutschland

Verlagsspecial



**Musterbeispiel für
Zusammenarbeit**

Wie KION von Weichai Power
profitieren will

Seite 36

**Chinesischer
Serienkäufer**

ShangGong-CEO Zhang Min
im Interview

Seite 42

**Vertrag ist nicht
gleich Vertrag**

Kulturelle Differenzen in
M&A-Verhandlungen

Seite 56

Mehr zu erwarten

Eine Studie über deutsch-chinesische Transaktionen zeigt einen sehr guten „Fit“ der Ziele mit den jeweiligen Target-Stärken und wandelnde Ziele chinesischer Investoren. VON **FRANK-CHRISTIAN RAFFEL**

Um bei deutsch-chinesischen Transaktionen – chinesische Investoren in Deutschland und deutsche Investoren in China – die zugrundeliegenden Muster zu ermitteln, einen Trend zu erkennen und die weitere Entwicklung zu prognostizieren, ist eine Untersuchung der Transaktionsmotive in der Breite erforderlich. Dazu hat MelchersRaffel 160 Transaktionen mit deutschen und chinesischen Partnern der letzten Jahre analysiert. Darunter befinden sich 110 Übernahmen chinesischer Unternehmen durch deutsche Investoren und 50 Übernahmen deutscher Unternehmen durch chinesische Investoren.

Positionen deutscher Targets auf den Weltmärkten nutzen

In Gesprächen bringen Chinesen deutschen Unternehmen immer wieder eine sehr große Wertschätzung zum Ausdruck. Neben Technologien und qualitativ hochwertigen Produkten sind auch „deutsche Tugenden“ in China hoch angesehen.

Welche Ziele verfolgen nun chinesische Investoren bei der Übernahme deutscher Unternehmen? Stand früher für chinesische Investoren der Technologieerwerb ganz klar im Mittelpunkt des Übernahmevermögens, so hat sich das Bild inzwischen gewandelt: Ziel Nummer eins für die Übernahme deutscher Unternehmen stellt für chinesische Investoren mit Abstand die Verbesserung der Weltmarktposition dar. Der Technologieerwerb ist dagegen an die zweite Stelle gerückt.

Der Grund liegt in der noch häufig festzustellenden schwachen Marktposition von chinesischen Unternehmen außerhalb des Heimatmarktes. Deutsche Unternehmen dagegen exportieren seit vielen Jahrzehnten erfolgreich ihre Produkte in die Märkte der Welt, wodurch

Ziele bei deutsch-chinesischen Unternehmenstransaktionen



Quelle: Analyse von 160 deutsch-chinesischen Transaktionen durch MelchersRaffel

die Marken deutscher Unternehmen in ihren jeweiligen Branchen weltweit gut bekannt sind. Eine Position, für deren Aufbau chinesische Unternehmen ohne Tätigkeit einer Akquisition eine sehr lange Zeit benötigen würden.

„Marktposition“ statt „Technologieerwerb“ als vorrangiges Ziel chinesischer Firmenkäufe bedeutet, dass die deutschen Target-Unternehmen nicht ausgezehrt werden dürfen. Im Gegenteil stellt bei diesen Zielsetzungen das deutsche Übernahmevermögen eine Plattform für weiteres Wachstum dar. Deutsche Unternehmen in chinesischer Hand wie SaarGummi, Schiess, Waldrich Coburg oder Wohlenberg berichten beispielweise von einer positiven Entwicklung seit der Übernahme.

Zugang zum chinesischen Markt

Viele deutsche Unternehmen haben auf dem chinesischen Markt eine im Vergleich zu den übrigen Weltmärkten noch unbefriedigende Position. Strebt ein deutsches Unternehmen die Übernah-

me eines chinesischen Unternehmens an, steht daher der Zugang zum chinesischen Markt klar an erster Stelle der verfolgten Ziele. Weitere Ziele – mit allerdings deutlich geringerer Bedeutung – sind die Erweiterung des Produktportfolios um passende Produkte und der Zugang zu lokalen Netzwerken mit Kunden, Behörden etc. Über die letzten Jahre hinweg ist das Zielmuster deutscher Investoren relativ stabil geblieben.

Das übernommene chinesische Unternehmen dient in der Regel als Plattform für die Umsetzung von organischen Wachstumsstrategien. Zum Beispiel können Gerresheimer, NETZSCH oder Knorr Bremse in China sehr hohe Wachstumsraten mit ihren Akquisitionen realisieren.

Motive der Verkäufer in Deutschland und China

Warum haben deutsche Unternehmensinhaber ein großes Interesse an chinesischen Käufern? Da chinesische Investoren mit dem deutschen Unternehmen langfristige strategische Ziele verfolgen,

schlagen sich diese Synergieeffekte in der Regel auch in der Unternehmensbewertung nieder. Dazu kommt häufig eine Bereitschaft der chinesischen Käufer zu weiteren Investitionen in das Target-Unternehmen.

Die Zukunft des Unternehmens auch nach einem Verkauf liegt dem deutschen Unternehmer häufig sehr am Herzen. So stellt gemäß unserer Analyse neben der Kapitalkraft der Käufer bei rund 70% der Verkäufe deutscher Unternehmen an chinesische Investoren auch der Zugang zu den asiatischen Märkten einen wichtigen Aspekt dar.

Auf chinesischer Seite sind häufig Nachfolgethemen („one child policy“) und Portfoliobereinigungen Motive für den Verkauf des Unternehmens. Da das IPO in China schwieriger geworden ist, stellt der Verkauf – unter z.B. Beibehaltung einer Minderheitsposition mit Wertsteigerungspartizipation – eine geeignete Alternative dar.

Die Umsetzung des Kauf- und Verkaufsprozesses richtig gestalten

Um erfolgreiche Transaktionen mit deutschen und chinesischen Partnern umzusetzen, sind drei Dinge von Bedeutung: erstens das tiefe Verständnis über die jeweiligen Ziele, Interessen, Motivationen der Partner; zweitens die Fähigkeit zur Sicht der Dinge aus der Perspektive des jeweiligen Transaktionspartners (Rolle des Vermittlers) und drittens die Ergänzung des klassischen Transaktions-Know-hows um chinesische Besonderheiten (z.B. Usancen der Unternehmensbewertung in China, Regularien und Behördenauflagen etc.).

FAZIT

„Fit“ und Impact sind bei deutsch-chinesischen Transaktionen aufgrund erheblicher strategischer und operativer Synergien außergewöhnlich hoch, weshalb eine Zunahme an Transaktionen zu erwarten ist. Eine Vermittlung zwischen

den zum Teil erheblich unterschiedlichen Welten und unternehmerischen Paradigmen ist unabdingbar. ■



ZUR PERSON

Frank-Christian Raffel ist Mitgründer und geschäftsführender Gesellschafter von MelchersRaffel Ltd. mit Standorten in Hongkong, Shanghai, Singapur und München. MelchersRaffel berät bei Strategie- und M&A-Vorhaben in allen wesentlichen Regionen Asiens und in deutschsprachigen Ländern.

www.melchersraffel.com

Anzeige



München ■ Hongkong ■ Shanghai ■ Singapur

MELCHERS  RAFFEL

- Know-how und Netzwerke von 1.700 Mitarbeitern in Technologie- und Konsumgütermärkten an 25 Standorten Asiens
- Erfahrung aus 150 Jahren erfolgreicher Geschäfte in China
- Name des Vertrauens in Asien und Europa
- Erfahrung aus zahlreichen Strategie- und M&A-Projekten

für den Erfolg Ihrer unternehmerischen Vorhaben in Asien.

Strategie

- Business Development
- Gestaltung Geschäftsmodelle

M&A

- Kauf und Verkauf von Unternehmen und Beteiligungen
- Gestaltung von Joint Ventures und Allianzen