

Kai Lucks Hg.

M&A in China

**Praxisberichte
und Perspektiven**

Frankfurter Allgemeine Buch

Erfahrungen aus der Mid-Cap-Beratung in China beim Kauf von Small-Cap-Unternehmen in Deutschland

Von Xin Li

1 Aus Sicht der Deutschen

Das Rückgrat der deutschen Wirtschaft sind Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 1 und 50 Millionen US-Dollar. Viele dieser Small Caps stehen jedoch vor dem Dilemma einer ungelösten Nachfolgeproblematik. Jährlich müssen 70.000 mittelständische Unternehmen verkauft werden, weil für sie kein Nachfolger aus der eigenen Familie oder aus dem Betrieb gefunden werden kann. Entsprechend groß ist das Angebot auf dem Markt für Unternehmen, einem Markt, in dem in der Vergangenheit immer öfter auch chinesische Mid-Cap-Unternehmen als Käufer auftraten.

Nach den Erfahrungen von Klein & Coll. zahlen ausländische Käufer in Deutschland rund 30 Prozent mehr als inländische. Dennoch tun sich typisch deutsche mittelständische Unternehmer noch immer schwer, ihr Lebenswerk an einen Chinesen zu veräußern, weil sie ihn nicht einschätzen können und nicht wissen, was mit ihren Unternehmen passieren wird. Natürlich wissen sie das im Grunde bei ihren europäischen Nachbarn auch nicht. In der Regel ist es allerdings so, dass ein Chinese bereit ist, für ein Unternehmen mehr zu zahlen als ein Europäer. Für einen Europäer sind die wesentlichen Aspekte für einen Kauf die Marktanteile, für einen Chinesen ist es aber eine Tür nach Europa. Um eine Weltmarke aufzubauen, übergeht man Europa nicht – und Deutschland ist das Herz Europas.

Das folgende Beispiel zeigt deutlich, dass Chinesen nach einer Übernahme nicht mehr nur die Mitarbeiter kündigen, Produktionsstätten abbauen und nur den Vertrieb, die Technologie und die Markennamen mitnehmen. Der größte chinesische Werkzeugmaschinenhersteller Shenyang Machine Tool (Group) Co. Ltd. (SMTCL) übernahm in November 2004 die Schiess GmbH aus Aschersleben (Umsatz: 32 Millionen Euro) für 2 Millionen Euro inkl. der Marke Schiess, der Technologie, der Verbindlichkeiten, 130.000 Quadratmetern Grund und Boden, 23.000 Quadratmetern Gebäudefläche und 44 großen Produktionsanlagen. Die Schiess GmbH hatte am 1. August 2004 Insolvenz beantragt. Von 230 Mitarbeitern wurden 160 übernommen. Nach der Übernahme wurde „Made in Germany“ beibehalten und die Produktion wieder auf-

genommen. Das Vertrauen zueinander, die Kommunikation und die Zusammenarbeit beider Firmen verliefen reibungslos. Die Produktpalette, die Produktionskosten und die Produkte selbst wurden optimiert. Innerhalb von fünf Monaten (bis April 2005) erhielt Schiess Aufträge im Wert von 5 Millionen Euro aus China und von 5 Millionen Euro aus Russland. Während Schiess in der Vergangenheit alle drei Jahre zwei Aufträge aus China erhielt, waren es in weniger als einem Jahr nach dem Zusammenschluss elf Aufträge (20 Millionen Euro Umsatz). Der Jahresumsatz von 2005 stieg auf 37 Millionen Euro. Anfang 2006 wurden 10 Millionen Euro in ein F&E-Zentrum in Aschersleben investiert. Bis 2008 werden ein Jahresumsatz von 80 Millionen Euro und ein EBIT von 10 Millionen Euro erwartet.

2 Aus Sicht der Chinesen

Die chinesischen Mid-Cap-Unternehmen sind sich heute bewusst, dass sie international wachsen müssen. Sie suchen nach allen Möglichkeiten, um zu expandieren. M&A ist eine Abkürzung der Expansion. Mit M&A können nicht nur Marken, Technologie und Vertriebsstrukturen erworben werden, sondern auch internationale Erfahrung, die für die chinesischen Unternehmer sehr wichtig ist.

Leider sind 67 Prozent der Übernahmeveruche chinesischer Unternehmen gescheitert, weil kein Technologietransfer erfolgte. Die Mid-Cap-Unternehmer aus China sind sehr misstrauisch gegenüber Dingen, die sie für nicht greifbar halten. Wenn sie etwas Neues hören, gibt es erst einmal viele große Fragezeichen. Alles wird sehr genau geprüft. Da die meisten chinesischen Unternehmer das Geschäftsumfeld in Deutschland bzw. in Europa nicht gut kennen, sind sie auch sehr vorsichtig mit großen Investitionen. Small-Cap-Unternehmen aus Deutschland haben dagegen oftmals die richtige Größe für einen Markteinstieg eines chinesischen Mid-Cap-Unternehmens in Deutschland.

Wir von Klein & Coll. haben chinesischen Unternehmern gegenüber immer den Rat betont, sich bei der Akquise deutscher Unternehmen auf profitable Firmen zu konzentrieren. Der Kaufpreis ist auf den ersten Blick zwar höher, aber Restrukturierungskosten, die bei angeschlagenen Unternehmen anfallen, übersteigen diesen Betrag in aller Regel deutlich. Zudem bieten profitable Unternehmen eine angesehene Marke, moderne Technologie und gute Vertriebsstrukturen, und der Käufer verdient vom ersten Tag der Übernahme an.

Aus Sicht vieler Deutscher kaufen Chinesen in Deutschland nur Insolvenzunternehmen auf, nehmen die Produktionsanlagen, Marken und

Technologien mit, die Produktionsstätten werden geschlossen, und nur der Vertrieb bleibt weiter erhalten. Doch mittlerweile verstehen Chinesen auch, dass das Beibehalten der Produktionsstandorte in Deutschland wichtig ist, um Unternehmenskulturen, die deutsche Wertarbeit und das Label „Made in Germany“ zu erhalten. Das sind die wahren Werte vieler Small-Cap-Unternehmen in Deutschland.

So mangelt es bei vielen chinesischen Exportprodukten am After-Sales-Service, teilweise existiert dieser überhaupt nicht. Das schlägt sich natürlich im Preis nieder, da bei einem teuren Produkt nicht nur der Markenname, die Technologie und die Qualität wichtig sind. After-Sales-Service können chinesische Unternehmen heute deshalb nicht bieten, weil sie oftmals über kein internationales Serviceteam verfügen. Durch die Übernahme eines deutschen Mitbewerbers bekommt der Chinese für seine gesamte Produktpalette zusätzlich ein Team und mit dem neuen Standort eine Europaservicestation. In der Konsequenz kann sich das auch positiv auf die Preisgestaltung der chinesischen Produkte niederschlagen.

3 Erfahrungsberichte aus China

3.1 Langer Beratungszyklus und viel Geduld

Wenn chinesische Unternehmer angesprochen werden, ein Unternehmen in Deutschland zu übernehmen, ist das Interesse zu Beginn meist groß. Viele Unternehmer sind sogar bereit, uns für die Entwicklung eines Strategieplans Unternehmensdaten und -ziele offen zu legen. Bei konkreten Projekten folgt jedoch meist postwendend der Rückzug. Oftmals liegt der Grund allein schon in der räumlichen Entfernung zu China. Das erfordert nachhaltige Beratungen und Betreuungen wie Standortmarketing und das Herausstellen der Vorteile einer Small-Cap-Übernahme in Deutschland. Dabei ist es üblich, die fachlichen Details im Unternehmen zu besprechen und anschließend beim Essen weiter zu diskutieren und persönliche Beziehungen aufzubauen.

Die Chinesen essen sehr gerne – auch und vor allem im Geschäftsleben. So werden Verträge oft im Restaurant von der Geschäftsleitung per Handschlag besiegelt. Was Europäer in diesem Zusammenhang sehr oft irritiert, ist der zuweilen übermäßige Alkoholenuss. In Nordchina gilt dies aber als ein Zeichen, dass der Wille zur Zusammenarbeit wirklich vorhanden ist. In der Regel wird im Anschluss an solche Abende das Vereinbarte noch einmal überprüft und juristisch abgesichert.

Ein Beispiel dieser Geschäftsausancen: Ein Mandant von Klein & Coll., eine kleine Gemeinde aus dem nördlichen Teil Chinas mit 50.000 Einwohnern und 20 Millionen Euro Steuereinnahmen pro Jahr, kam auf uns zu mit der Bitte, einer ortsansässigen Firma bei der Akquisition eines Small-Cap-Unternehmens aus Deutschland zu helfen. Wie üblich fand die erste Besprechung beim Essen statt. Dabei entschuldigte sich der Bürgermeister, dass er an diesem Tag insgesamt sechs Gästegruppen zu „versorgen“ hatte. So pendelte er von Raum zu Raum und trank immer wieder Bier mit den Gästen. Später erfuhren wir, dass der Bürgermeister für gewöhnlich fünf Tage in der Woche bei Geschäftsessen weilte und jedes Mal mehr als eine Gesprächsgruppe zu betreuen hatte. Essen kann in China sehr anstrengend sein!

3.2 Zusammenarbeit mit den chinesischen Behörden

Ein Manko in China ist das Fehlen verlässlicher Daten, wie sie in Deutschland üblich sind. Oft werden Kennzahlen wie Umsatz, EBIT und Mitarbeiterzahl nicht veröffentlicht. Entsprechend schwer ist es, potenzielle Käufer zu analysieren. Noch schwerer ist es jedoch, den Kontakt mit der Geschäftsleitung aufzubauen. Um diese Informationsprobleme zu lösen, sprechen wir von Klein & Coll. für gewöhnlich bei den Bürgermeistern in den Ballungszentren vor. Wir erstellen spezielle Analysen für die Kernindustrie der Stadt, präsentieren sie vor Ort bei den Verantwortlichen und schlagen strategische Möglichkeiten der Globalisierung vor. In der Regel kommt so der Kontakt mit den Unternehmen zu Stande.

3.3 Strategiedefizite im Unternehmertum

Nach unseren Erfahrungen existiert in China eine ähnliche Situation wie in Deutschland: Viele Small- und Mid-Cap-Unternehmer sind weder gelernte Kaufleute noch gute Strategen. Sie kämpfen sich hart vorwärts, arbeiten profitabel und haben stabile Marktanteile, finden aber keine Wege, um exponentiell zu wachsen. Entsprechend hoch ist der Beratungsbedarf – angefangen von Marktanalysen in Deutschland und China, über rechtliche Fragen eines Auslandsengagements bis hin zu steuerlichen Gesichtspunkten. Ein Punkt von Interesse sind für gewöhnlich auch die Ausländergesetze in Deutschland.

Vorsicht bis hin zur Ängstlichkeit charakterisieren die Verhaltensweisen, die wir bei chinesischen Mid-Cap-Unternehmern im Hinblick auf eine potenzielle Expansion ins Ausland sehr oft vorfanden. Häufig wird die Kaufsumme als das alleinige Entscheidungskriterium heran-

gezogen. Das erklärt auch, warum chinesische Unternehmer bisher oft unprofitable oder gar insolvente Firmen kauften.

Hinzu kommt, dass viele chinesische Unternehmen M&A-Transaktionen in Eigenregie versuchen. Auch hier wird das Kostenargument angeführt. Damit einher gehen jedoch Defizite bei der Analyse der Zielunternehmen und einer gründlichen Due Diligence. Vielfach engagieren chinesische Käufer lediglich einen Dolmetscher und suchen sich vor Ort einen Steuerberater und einen Rechtsanwalt, über die der Kauf abgewickelt wird. Die Ernüchterung folgt postwendend, wenn klar wird, dass entweder zu viel bezahlt oder gar das falsche Unternehmen gekauft wurde.

Defizite existieren schließlich auch in der Integrationsphase. Für gewöhnlich entsenden die meisten chinesischen Unternehmen nach der Übernahme einen oder mehrere Geschäftsführer nach Deutschland, die weder Deutsch sprechen noch Land und Leute kennen. Täglich müssen sie Verträge unterzeichnen, Entscheidungen treffen und das Unternehmen führen. Dabei wissen sie oft nicht einmal, was genau sie tun. Wir von Klein & Coll. empfehlen chinesischen Käufern, das deutsche Unternehmen auch weiterhin von einem Deutschen managen zu lassen und sich auf die Möglichkeiten der Einflussnahme im Aufsichtsrat zu beschränken – genauso wie es umgekehrt deutsche Unternehmen in China tun.



Dr.-Ing. Kai Lucks

ist Vice President und Head of Department M&A Integration bei der Siemens AG sowie Initiator und Vorsitzender des Bundesverbandes M&A e.V. Er verfügt über langjährige Erfahrung aus Infrastrukturprojekten und verantwortete zahlreiche M&A-Intergrationsprojekte.

Telefon: (089) 636-34230

E-Mail: kai.lucks@siemens.com



Xin Li

ist Chef-Repräsentant der M&A-Beratung Klein & Coll. im Büro in Beijing. Davor war er für die Baden-Württembergische Bank AG und die Deutsche Vermögensberatung AG tätig. Li studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität in Stuttgart.

Telefon: +86 (5190) 888 866

E-Mail: xin.li@kleincoll.cn



Dr. Christian Meyer

ist seit 2002 bei der ThyssenKrupp AG als Project Manager für Mergers & Acquisitions im globalen Portfoliomanagement des Konzerns tätig und begleitete längerfristig unter anderem Aktivitäten in China.

Telefon: (0211) 824-36447

E-Mail: christian.meyer@thyssenkrupp.com



David Michael

ist Senior Vice President und Director bei The Boston Consulting Group im Büro in Beijing sowie Mitglied im BCG-Führungsteam für den Bereich Asien-Pazifik. Bevor er 1992 zu BCG kam, arbeitete er als Analyst für Amoco Chemicals Far East, Ltd. und für Strategic Planning Associates, Inc.

E-Mail: michael.david@bcg.com



Holger Michaelis

ist Manager bei The Boston Consulting Group im Büro in Beijing. Er berät vor allem chinesische Banken bei ihrer Transformation sowie internationale Finanzdienstleister bei Markteintritt und Wachstum in China. Michaelis leitet den Bereich „Corporate Development“ für BCG China.

E-Mail: michaelis.holger@bcg.com