

Chinas Drachen auf die Sprünge helfen

China ist zu einem bestimmenden Faktor der Weltwirtschaft geworden. Chinesische Unternehmen setzen vermehrt auf Innovation. Auch die Stärkung des eigenen Binnenmarktes hat hohe Priorität. Outbound-M&A – vor allem in Europa – stellen dabei ein probates Mittel für das Upgrade ganzer Industriezweige des Riesenreichs dar. Um speziell in Deutschland erfolgreich bei Übernahmen zu sein, gibt es für chinesische Investoren einige Punkte zu beachten. VON **MARCEL SARZIO**

Die Verlangsamung des Wachstums auf dem Heimatmarkt zwingt chinesische Unternehmen dazu, neue Geschäftsfelder zu erschließen. Dies hat auch die Regierung in Peking erkannt und Auslandsinvestitionen zum Bestandteil ihrer Strategie gemacht. Hierbei spielt die Förde-

rung eigenständiger Innovation durch Forschung und Entwicklung eine ausschlaggebende Rolle. Der Zugang zu Schlüsseltechnologien ist in diesem Zusammenhang ein wichtiges Motiv für die wachsende Zahl an M&A-Transaktionen in Europa respektive Deutschland. Ihre Modernisierungsstrategie befördert die Regierung durch vereinfachte Investitionsprozesse gepaart mit vergünstigten Krediten. Einige wichtige Schwerpunktindustrien sind hierbei der Industriesektor, die Energie- und Kraftwerkswirtschaft, der Bereich Hightech, das Gesundheitswesen und die Softwareentwicklung. Deutschland hat hier Spitzentechnologien zu bieten und ist in Europa mittlerweile das Top-Zielland für M&A-Transaktionen aus China.

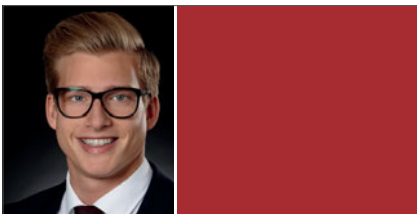
Der deutsche Dschungel

Die größten Herausforderungen für chinesische Unternehmen, die in Deutschland investieren wollen, sind die Unterschiede in Politik und im rechtlichen und wirtschaftlichen Umfeld. Eine weitere Hürde sind kulturelle und sprachliche Differenzen. Das Verständnis und die Wertschätzung von Beziehungen sind in China anders als in Deutschland. Große Unterschiede existieren auch in den Unternehmenskulturen der beiden Länder. Der Führungsstil und die Geschäftsauf-

fassung unterscheiden sich deutlich. Viele chinesische Unternehmen haben noch ein mangelndes Verständnis vom deutschen Markt. Investoren stehen zunächst vor der Frage, welche Strategie sie mit einer Übernahme in Deutschland verfolgen und welches Unternehmen dann das passende für sie ist. Eine häufige Problematik stellt beispielsweise auch der richtige Weg der Kontaktaufnahme zu einem potenziellen Target dar.

Der lange Weg

Die Herangehensweise von chinesischen Investoren bei Zukäufen von deutschen Unternehmen unterscheidet sich im Einzelfall extrem. Dementsprechend sehen auch die Erfolgsquoten sehr verschieden aus. Aber nicht nur ob ein Deal überhaupt zustande kommt, sondern auch zu welchen Konditionen, sollte im Interesse jedes Investors aus China sein. Ein denkbares Szenario wäre, eine Akquisition in Deutschland im Alleingang vom Heimatland aus zu steuern. Häufig wird der Mehrwert einer professionellen Dienstleistung in China unter anderen Kriterien betrachtet, als es im europäischen kulturellen Umfeld der Fall ist. Einem solchen Vorhaben ohne professionelle Beratung vor Ort in Europa ist zumeist wenig Erfolg beschieden: Nachdem beispielsweise der Investor



ZUR PERSON

Marcel Sarzio verantwortet bei der MAYLAND AG, einer M&A-Boutique aus Düsseldorf, die Projektleitung von M&A-Transaktionen. Er ist als Leiter des Chinageschäfts mit der Beratung chinesischer Mandanten bestens vertraut. Die MAYLAND AG entwickelt mit Inhabern und Geschäftsleitungen sowohl von mittelständischen Unternehmen als auch von Konzernen individuelle Lösungen für den Kauf und Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen und setzt diese Transaktionen gemeinsam mit den Entscheidungsträgern um.

www.mayland.de

ein potenzielles Target identifiziert hat, ist oftmals fraglich, ob das Zielunternehmen bereit ist zu verkaufen. Geschweige denn, ob das gewünschte Unternehmen überhaupt wirklich zur strategischen Ausrichtung des Käufers passt. Wenn also im Zuge eines Kaufprozesses zahlreiche Unternehmen kontaktiert wurden und diese womöglich weder zur strategischen Ausrichtung passen noch willig sind zu verkaufen, dann ist Geld und vor allem viel Zeit investiert worden, ohne ein Ergebnis erzielt zu haben.

Schwieriges Durchkommen

Eine weitere Möglichkeit für einen Investor aus China zum Einstieg in einen M&A-Prozess ist die Teilnahme an einer Auktion, sofern ein passendes Target zum Verkauf steht. Allerdings ist man dann nur einer unter mehreren Wettbewerbern um das Zielunternehmen. Häufig werden hierbei aber große chinesische Unternehmen bevorzugt, kleine bis mittelgroße Unternehmen werden in der Regel gar nicht erst angesprochen. Ein solches Auktionsverfahren führt am Ende auch meist zu

einem höheren Kaufpreis als bei einer Transaktion, die über ein aktives Kaufmandat zustande kommt.

Der richtige Dschungelführer

Die zielführendste Methode ist, sich für den Zukauf professionelle Begleitung und Unterstützung zu suchen. Hier bieten sich auf den Mittelstand und Konzerne fokussierte M&A-Boutiquen bzw. Investmentbanken an. Durch die professionelle Betreuung ist ein systematisches Vorgehen gesichert. Das beratende Unternehmen übernimmt die Leitung des Transaktionsprozesses von der Targetsuche bis zum Closing. Im ersten Schritt findet eine Ausarbeitung bzw. Überprüfung des strategischen Vorhabens statt. Für den jeweiligen chinesischen Unternehmer kann es verschiedene Zielsetzungen mit jeweils unterschiedlicher Gewichtung geben:

- Erzielung des optimalen Kaufpreises
- Erreichung von Kosteneinsparungen
- Diversifikation des Produktportfolios
- Ausbau und Stärkung der Wettbewerbsposition im In- und Ausland
- Zukauf von Technologie
- Markteintritt in Europa

Suche nach dem Target

Im nächsten Schritt führen die Berater ein akribisches Marktscreening durch. Auf diese Weise werden solche Unternehmen sondiert und herausgefiltert, die den besten strategischen Fit versprechen. Unter Absprache mit dem Mandanten werden schließlich die passendsten ausgewählt und anschließend durch den Berater vertraulich angesprochen. Hierbei gilt es, besonders bedacht vorzugehen. Nachdem die Dialogbereitschaft festgestellt und gegebenenfalls bereits Preisvorstellungen eruiert wurden, folgen Unternehmensbesuche und Gespräche mit Management und Schlüsselmitarbeitern. Parallel dazu findet die indikative Ermittlung der möglichen Kaufpreisbandbreite statt. Wenn sich das Interesse an einem oder mehreren Unternehmen verfestigt, wird der Due Diligence-Prozess eingeleitet. Nach der Due Diligence erfolgt die Erstellung

eines aussagefähigen Angebotes. Abschließend moderiert der Berater die Kaufvertragsverhandlungen bis zur Vertragsunterzeichnung.

Vorteile durch Berater

Die Beauftragung einer M&A-Boutique bzw. Investmentbank bringt eine Reihe von Vorteilen mit sich. Dienstleister in diesem Bereich sind vertraut mit dem rechtlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Umfeld in Deutschland und in Europa. Dies hat einen hohen Stellenwert für den Erfolg einer Transaktion. Chinesische Mitarbeiter des Beraters können Sprachbarrieren aus dem Weg räumen und Missverständnisse vermeiden. Idealerweise kann das beratende Unternehmen Referenzen im Chinageschäft vorweisen. So wird sichergestellt, dass auch im Hinblick auf die chinesische Unternehmenskultur das Verständnis des Beraters entsprechend vorhanden ist. Hinzu kommt: Durch eine lokale Vertretung fällt der Preis für den Zukauf eines mittelständischen Unternehmens in der Regel niedriger aus. Wichtige Faktoren sind hierbei das lokale Marktverständnis und das Firmennetzwerk eines Beraters sowie der persönliche und effektive Einsatz für den Mandanten in Europa.

FAZIT

Generell ist ein aktives Kaufmandat, mit dem ein chinesisches Unternehmen eine M&A-Boutique vor Ort beauftragt, zielführender und kostensparender als eine eigene Suche aus China heraus oder die Teilnahme an Auktionen. So haben die chinesischen Mandanten den Vorteil, direkt in Einzelgespräche mit den Eigentümern von attraktiven Targets treten zu können. Dieses Vorgehen führt zu deutlich attraktiveren – d.h. geringeren – Bewertungen. Dadurch spielen die Kosten des Kaufprozesses im Vergleich zu anderen Vorgehensweisen nur eine untergeordnete Rolle. Insgesamt ist das Verfahren deutlich zielführender. Schließlich kann sich das chinesisches Unternehmen aus einer Vielzahl von Optionen genau das Target aussuchen, das den besten strategischen Fit verspricht. ■



Eine M&A-Boutique vor Ort ist meist zielführender und kostensparender als eine eigene Suche aus China heraus oder die Teilnahme an Auktionen.