

Unternehmensverkauf nach China

Immer mehr chinesische Unternehmen suchen nach Möglichkeiten, deutsche Unternehmen oder deren Technologien zu kaufen. Die bisherigen Erfahrungen aus Unternehmenssicht sind überwiegend positiv. VON **DR. KUANG-HUA LIN**

Seit 2009 wachsen Löhne in China schneller als die Produktivität. Vor allem chinesische Unternehmen, die eine große Anzahl ungelernter Arbeiter beschäftigen, leiden unter dem hohen Lohnzuwachs zwischen 15% und 25% pro Jahr.

Als erste Reaktion versuchten die Chinesen anfangs, mehr Maschinen in der Produktion einzusetzen und die Automatisierung voranzutreiben,

um teuer gewordene Arbeitskräfte zu ersetzen. Dadurch wuchs auch der deutsche Maschinenexport nach China von 2010 auf 2011 auf ein zweistelliges Niveau. Dieser Ansatz stieß aber bald an seine Grenzen, weil der Zukauf von Maschinen allein nicht alle Automatisierungsprozesse regeln und das notwendige Know-how sichern kann. Gleichzeitig suchen chinesische Unternehmen neue, hochwertigere Produkte, die sie auch unter höheren Arbeitskosten noch produzieren und mit Gewinn absetzen können, sowie die Möglichkeit, im Ausland selbst direkt an Kunden verkaufen zu können.

Woher rührt das Interesse der Chinesen?

Eine einfache und logische Lösung, alle drei Aspekte unter einen Hut zu bringen, ist der Kauf exportorientierter deutscher Unternehmen: So gelingt es in einem Schritt, fortgeschrittene Produkte und das dazugehörige Fertigungs-Know-how sowie den Zugang zum Weltmarkt zu erhalten. Vergleichbare Unternehmen aus Ländern wie den USA und Japan sind oft börsennotiert und zu groß. In Deutschland hingegen gibt es viele Mittelständler, die mit einem vergleichsweise geringen Budget gekauft werden können. So kam es im Jahr 2012 zu einem sprunghaften Anstieg der Akquisitionen von deutschen Unternehmen durch Chinesen, darunter z.B. Kiekert, Medion, Putz-

meister, Rohde & Schwarz. Und das Interesse an deutschen Technologien und Unternehmen, vor allem Familienunternehmen, ist ungebrochen.

Gründe für den Verkauf an chinesische Investoren

Aber warum verkaufen deutsche Eigentümer überhaupt ihre Unternehmen an chinesische anstatt an europäische oder amerikanische Investoren, vor allem wenn man bedenkt, dass die Verhandlungen mit chinesischen Käufern aufgrund der kulturellen Unterschiede doch sicher komplizierter sind als mit deutschen oder amerikanischen Käufern? Es gibt dafür mehrere Gründe:

1. Zunächst einmal zahlen die chinesischen Investoren tatsächlich mehr. Das hat damit zu tun, dass Chinesen in ihrer Heimat an höhere Unternehmensbewertungen (höhere „Multipliers“) gewöhnt sind. Darüber hinaus mangelt es in China an Anlagemöglichkeiten, so dass viele Chinesen ihr Geld lieber im Ausland investieren wollen.
2. Chinesen sind schnell und unkompliziert. Viele Deals werden innerhalb kürzester Zeit ausgehandelt und abgeschlossen. Langwierige Verhandlungen oder Due Diligences kommen selten vor.
3. Inzwischen verhalten sich Chinesen in Deutschland überwiegend als passive Investoren. D.h. nach



ZUR PERSON

Dr. Kuang-Hua Lin ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Asia-Pacific Management Consulting GmbH (APMC). Sein Unternehmen zählt zu den führenden auf Asien spezialisierten Beratungsunternehmen in Deutschland und hat inzwischen über 450 deutsche und europäische Unternehmen bei ihrem Gang nach Asien/China unterstützt. APMC bietet auch interkulturelle Trainings sowie Karriereentwicklungsprogramme und Coaching für Führungskräfte an.

www.asia-pacific.de

der Akquisition bleibt der bisherige Geschäftsführer häufig im Amt. Eine Verlagerung der Produktion nach China findet in der Regel nur für günstigere Produkte statt. Der Standort in Deutschland bleibt erhalten. Chinesen haben inzwischen gelernt, dass eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Produkte und Technologien nur möglich ist, wenn der deutsche Standort bestehen bleibt. Man schlachtet also nicht die Gans, die goldene Eier legen kann.

4. Im Gegensatz zu amerikanischen Investoren belasten die Chinesen das gekaufte Unternehmen nicht mit hohen Schulden und einem Schuldendienst, sie schöpfen den Bargeldbe-



Das Interesse der chinesischen Unternehmen an deutschen Technologien ist ungebrochen.



Man schlachtet nicht die Gans, die goldene Eier legen kann.

stand und Cashflow des gekauften Unternehmens nicht ab. Das liegt vor allem daran, dass es aufgrund der Devisenkontrolle in China nicht möglich ist, Geld zwischen der Tochter in Deutschland und dem Mutterunternehmen in China beliebig hin und her zu schieben, wie dies amerikanische Unternehmen tun können. Während die meisten von Amerikanern gekauften Unternehmen große Probleme mit dem Schuldendienst sowie Liquidität haben, sind die von Chinesen gekauften Unternehmen gut mit Barmitteln ausgestattet. Diese positiven Erfahrungen ermuntern viele Eigentümer, ihre Unternehmen vorzugsweise an chinesische statt an amerikanische Investoren verkaufen zu wollen.

5. Potenzielle europäische oder deutsche Investoren sind häufig Wettbewerber oder Beteiligungsgesellschaften. Die meisten Mittelständler wollen ihre Unternehmen jedoch auf keinen Fall an diese verkaufen.

Worauf ist beim Verkauf zu achten?

1. Bei jeder Anfrage gilt es zu prüfen, ob das chinesische Unternehmen solide und die Anfrage ernsthaft ist. Es gibt leider viele Chinesen, die vorgeben, deutsche Unternehmen oder Technologien kaufen zu wollen, nur um die deutsche Fabrik besichtigen

oder ein Einladungsschreiben für eine private Reise nach Europa bekommen zu können. Und viele chinesische Studenten in Deutschland geben vor, eine große chinesische Firma zu repräsentieren.

2. Es passiert immer wieder, dass viele chinesische Käufer, die ein deutsches Unternehmen kaufen wollen, tatsächlich nur an der Technologie interessiert sind. In diesem Fall ist es ratsam, auch lediglich die Technologie und nicht das gesamte Unternehmen zu verkaufen.
3. Beim Verkauf von Technologien sollte man auf eine (relativ große) Vorauszahlung bestehen, um den großen Aufwand beim Technologietransfer auch decken zu können und auch das Risiko, bei der konkreten Berechnung der jährlichen Lizenzgebühr betrogen zu werden, zu begrenzen.

Fazit

Deutsche Unternehmen werden hinsichtlich eines Verkaufs ihres Unternehmens oder ihrer Technologien an chinesische Investoren zunehmend offener. Solch ein Verkauf ist vor allem sinnvoll für deutsche Unternehmen, deren Technologien oder Produkte ein großes Marktpotenzial in China haben, die jedoch nicht selbst in China investieren können oder wollen. ■