



12.04.2016

## Vermögenssicherung durch intelligente Unternehmensnachfolgelösungen – Chinesische Investoren als Partner des Mittelstands

Von Dr. Stefan Söhn

Einige spektakuläre Akquisitionen chinesischer Investoren in Europa haben in jüngster Zeit die Ambitionen der Volksrepublik China deutlich gemacht, den von der Politik für dringend notwendig erachteten Transformationsprozess von der verlängerten Werkbank der ganzen Welt in eine von technisch anspruchsvoller Wertschöpfung geprägten Industrie möglichst schnell zu durchschreiten. Der neue Fünf-Jahresplan, der gerade erst verabschiedet worden ist, weist den Weg: Unter dem Motto „Made in China 2025“ soll der Umbau der chinesischen Wirtschaft zu einem High-Tech-Giganten gelingen.

Die größten Deals mit China-Berührung nur im ersten Quartal dieses Jahres – einige warten noch auf notwendige staatliche Genehmigungen – waren der Verkauf der Haushaltsgerätesparte von General Electric für 5,4 Mrd. USD an die chinesische Haier- Group, der Erwerb des Schweizer Saatgut- und Pflanzenschutz-Konzerns Syngenta für 43 Mrd. USD durch ChemChina, das Engagement der Dalian Wanda Group im Filmgeschäft mit dem Erwerb der Legendary Entertainment Group für 3,4 Mrd. USD, der Verkauf der deutschen Energy from Waste GmbH durch das Beteiligungsunternehmen EQT für 1,4 Mrd. USD und der Verkauf des deutschen Traditionsunternehmens KraussMaffei für eine knappe Milliarde Euro ebenfalls an ChemChina. Schließlich hat sich der Baukonzern Bilfinger von seiner Wassersparte getrennt und sie für 200 Mio Euro an Chengdu TechCent Environment veräußert. Von dem Berliner Entsorgungsunternehmen ALBA ist bekannt, dass es mit Chinesen über die Abspaltung und den Verkauf der Entsorgungsddivision in China verhandelt.

Dies sind nur die wertmäßig größten Transaktionen; außerhalb des Radars einer breiteren Öffentlichkeit gehen mindestens im Wochenrhythmus mittelständische Unternehmen in chinesische Hände über. Haben sich Chinesen vor wenigen Jahren noch überwiegend für Unternehmen aus dem Bereich Natural Resources interessiert, hat sich der Schwerpunkt der Investitionstätigkeit mittlerweile ganz eindeutig in Richtung technologisch anspruchsvoller Targets verlagert. Die Zielbranchen sind klar definiert; es geht nicht mehr darum, sich überhaupt mit einer Akquisition zu schmücken, sondern die Braut muss auch attraktiv sein. Idealerweise lässt sie sich aus chinesischer Perspektive unter das Schlagwort „Industrie 4.0“ subsumieren, auch wenn der Begriff oft sehr weit ausgelegt wird und nahezu alles umfasst, was nicht mit Schwerindustrie zu tun hat.

Eine klare Zielgruppe ist der deutsche Mittelstand, dessen Stärke, insbesondere auch dessen Innovationskraft, sich in China herumgesprochen hat. Die Begehrlichkeiten richten sich auf

- Unternehmen mit überlegenen Technologien und eingeführten Produkten und starken Marken,
- die auf den Weltmärkten Erfolg haben und „China-Potential“ haben, aber
- derzeit dort noch nicht (ausreichend) präsent sind. Sie sollten zudem über eine
- ausgeprägte Forschungs- und Entwicklungskompetenz verfügen.
- Um die darin liegenden zusätzlichen Absatzpotentiale dann auch nach einer Übernahme tatsächlich ausschöpfen zu können, bedarf es eines Managements, das die Zuversicht, den Ehrgeiz und das Können mitbringt, diese Chancen nach der Übernahme in konkretes Handeln umzusetzen.

Von dieser Art Unternehmen gibt es in Deutschland sehr viele! Allerdings gibt es bei vielen Unternehmern noch immer zahlreiche diffuse Vorbehalte, sich ernsthaft mit den chinesischen Avancen auseinanderzusetzen oder ihnen gar nachzugeben. Bei näherem Hinsehen verbirgt sich hinter der Zurückhaltung die Furcht vor allzu großen kulturellen Differenzen, die man glaubt, nicht managen zu können, die Sorge vor Technologietransfer und Aushöhlung, der Abbau von Arbeitsplätzen in Deutschland zugunsten des äquivalenten Aufbaus in China

und die Sorge, eine Transaktion weder den eigenen Mitarbeitern noch dem lokalen und regionalen Umfeld als sinnvoll und unkritisch vermitteln zu können.

Diese Befürchtungen sind unberechtigt. Seit dem Beginn des Jahres 2014 haben chinesische Unternehmen über 60 deutsche Firmen übernommen oder sich nennenswert an ihnen beteiligt. Nicht bei einer einzigen ist bekannt geworden, dass die vorstehend beschriebenen Befürchtungen sich bewahrheitet hätten. In aller Regel wird das Management der Zielgesellschaft nicht nur im Amt belassen sondern – hin und wieder ergänzt durch einen chinesischen, dem Investor vertrauten Ko-Geschäftsführer oder Aufsichtsrat – mit langfristigen Verträgen an das Unternehmen gebunden, weil die Investoren genau wissen, dass sie nur auf diese Weise Kontinuität wahren können.

Die Mitarbeiter werden mit erstaunlich langen Standort- und Arbeitsplatzgarantien bei der Stange gehalten. Fast immer wird in beachtlichem Umfang anschließend in das Wachstum des erworbenen Unternehmens investiert, was ohne den neuen Gesellschafter aus bordeigenen Mitteln oft nicht in dem Umfang möglich gewesen wäre; mithilfe des in der Heimat des Investors vorhandenen Netzwerks wird dem Zielunternehmen zudem der gigantisch große chinesische Markt eröffnet.

Nahezu sämtliche an den bisherigen Transaktionen beteiligten Personen beschreiben die Übernahmen später als „Win-Win“-Geschäft; bestätigt wird diese Einschätzung auch von Gewerkschaftsseite: bei einem von der IG-Metall im Jahr 2015 organisierten Treffen von Betriebsräten aus Unternehmen mit chinesischen Gesellschaftern, haben die Arbeitnehmervertreter auf Basis ihrer post-transaction-Erfahrungen ein einhellig positives feedback gegeben. Diese Beobachtungen gelten unabhängig davon, ob es sich bei dem Investor um ein Staatsunternehmen oder um private Investoren handelt.

Ein Unternehmer, der seine Nachfolge regeln möchte und dies nicht innerhalb der Familie tun kann oder will, sollte unseres Erachtens deshalb folgende Gesichtspunkte bedenken:

- Es gibt nirgendwo auf der Welt strategische Investoren, die kompatibler sind, als Unternehmen aus China. Die Wahrscheinlichkeit, dass es Über-

schneidungen in den Geschäftsaktivitäten gibt und damit möglicherweise nach der Transaktion Arbeitsplätze auf dem Spiel stehen, ist extrem gering.

- Kein anderer Partner/Übernehmer würde seinen Heimatmarkt derart großzügig für die übernommene Firma öffnen, seine Netzwerke zur Verfügung stellen und die Expansion auch noch finanziell unterstützen.
- Die Chance eines Firmeninhabers, durch einen Verkauf seines Unternehmens den wesentlichen Teil seines Vermögens rechtzeitig hinter die „Brandschutzmauer“ zu bringen und trotzdem mit einem gut dotierten Geschäftsführer-Vertrag in größtmöglicher Unabhängigkeit weiterhin dem Beruf nachgehen zu können, dem man sein bisheriges Leben gerne ausgeübt hat, ist nirgendwo größer als mit chinesischen Partnern.
- Die Beteiligung oder Übernahme eines Unternehmens durch chinesische Investoren scheitert in den seltensten Fällen an einer Einigung über den Kaufpreis.
- Der Großzügigkeit bei der Behandlung der übernommenen Mitarbeiter in puncto Standortgarantien und Arbeitsplatzsicherung sind bei chinesischen Investoren kaum Grenzen gesetzt, nicht zuletzt weil sie sich auf die Erfahrung der Mannschaft verlassen müssen.

#### Fazit:

Natürlich gibt es keine Gewähr dafür, dass ein erstes Rendezvous zu einer erfolgreichen Transaktion führt, aber ein voreilig gegebener Korb könnte eine große Chance vorbeiziehen lassen. Manchmal kommt der Appetit erst beim Essen.



Veröffentlichung unter:

Söhn, Stefan: „Vermögenssicherung durch intelligente Unternehmensnachfolgelösungen“.

In: M&A Dialogue. <http://www.ma-dialogue.de/>

( 12. April 2016).