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.

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

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, Putzmeister, 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 „Multiples“) 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

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.

> Man schlachtet 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 Bargeldbestand 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.

> Das Interesse der chinesischen Unternehmen an deutschen Technologien ist ungebrochen.

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. ■

TRANSLATION FROM GERMAN

Selling companies to China

More and more Chinese companies are looking for opportunities to buy German businesses or their technologies. Past experiences from the standpoint of these businesses have been mostly positive.

BY **DR KUANG-HUA LIN**

Since 2009, wages in China have risen faster than productivity. Chinese companies, especially those employing a large number of unskilled labourers, are suffering from these high wage increases of between 15% and 25% annually.

Their initial reaction to this situation was to try to use more machines in the production process and make advances in terms of automation in order to replace workforce that had become too expensive. As a result, exports of German machinery grew from 2010, reaching double figures in 2011. However, this approach soon reached its limits, as the purchase of additional machinery alone cannot control all the automation processes and provide the necessary know-how. At the same time, Chinese companies were looking for new, higher-value products that can be produced with higher labour costs and sold at a profit, and which offer the opportunity for direct sales to customers abroad.

Why are Chinese companies interested?

A simple, logical solution to reconcile all three aspects is to acquire export-oriented German companies: in one fell swoop, this enables them to produce advanced products and gain not just the associated manufacturing know-how, but also access to the world market. Comparable companies from countries such as the USA and Japan are often publicly listed on the stock market and become too big. In Germany, however, there are many medium-sized companies that can be acquired with a relatively small budget. Accordingly, 2012 saw a sharp increase in the number of acquisitions of German businesses by Chinese firms, including companies such as Kiekert, Medion, Putzmeister, and Rohde & Schwarz. Furthermore, interest in German technologies and companies – and family-owned companies in particular – remains high.

Why sell to Chinese investors?

But why do German owners sell their companies to Chinese firms instead of European or American investors, especially when cultural differences almost always make negotiations with Chinese buyers more complicated than with their European or American counterparts? There are several reasons:

1. First of all, Chinese investors tend to pay more. This has to do with the Chinese being used to higher company valuations in their home country. Moreover, in China, there is a lack of investment opportunities; as a result, many Chinese businesses prefer to invest their money abroad.
2. The Chinese generally act fast and without a great deal of bureaucracy. Many deals are negotiated and concluded within a very short time frame. Lengthy negotiations or due diligence proceedings are rare.
3. Nowadays, Chinese businesses operate in Germany mainly as passive investors, i.e. following an acquisition, the previous managing director often remains in office. As a rule, a transfer of production to China only takes place for less expensive products. German locations are typically not closed, as Chinese investors have learned that the continuous development of

products and technologies is only possible if German locations are maintained – after all, you don't kill the goose that lays the golden eggs.
4. Unlike American investors, Chinese investors do not burden the acquired company with onerous debts and debt servicing, they do not skim off the cash holdings and cash flow of the acquired company. This is mainly due to the fact that control of foreign exchanges in China means it is not possible to arbitrarily shift money back and forth between the subsidiary in Germany and the head office in China, the way American companies can. While most of the businesses acquired by American companies are now facing significant problems with debt servicing and liquidity, companies acquired by Chinese firms hold sufficient liquid funds. These positive experiences encourage many owners wishing to sell their businesses to prefer Chinese investors over American investors.
5. Potential European or German investors are frequently competitors or companies affiliated with competitors. Most German medium-sized companies, however, do not wish to sell their businesses to their rivals.

What you need to remember when selling

1. For each and every enquiry you receive, you must check whether the Chinese company is sound and the enquiry serious. Unfortunately, there are many Chinese businesses who claim to want to acquire German companies or technologies simply in order to visit the German factory or receive an invitation for a private trip to Europe. Furthermore, some Chinese students in Germany pretend to be the representatives of large Chinese companies.
2. It very often happens that Chinese buyers wishing to acquire a German company are in fact only interested in the technology. In this case, it is advisable to sell the technology alone and not the entire business.
3. When selling technologies, one should insist on a relatively high advance payment in order to cover the large expenses incurred during the technology transfer, and also to reduce the risk of being cheated when the annual licence fee is calculated.

CONCLUSION

German companies are becoming increasingly open to the idea of selling their company or technologies to Chinese investors. These kinds of sales can be particularly useful for German companies that produce technologies or products with a large market potential in China, but which do not want to – or cannot – invest in China themselves.

ABOUT THE AUTHOR

Dr Kuang-Hua Lin is the managing director of the consultancy firm Asia-Pacific Management Consulting GmbH (APMC). His company is one of the leading consultancy firms in Germany specializing in the Asian market. To date, APMC has supported more than 450 German and European companies with their projects in China and Asia. APMC also offers intercultural training programs as well as career development programs and coaching for senior executives.
www.asia-pacific.de

Published in: M&A China / Deutschland by Unternehmeredition, June 2014

Asia-Pacific Management Consulting GmbH
Königsallee 28 ● 40212 Düsseldorf ● Germany
Tel.: +49 (0)211 / 82 89 42-0 ● Fax: +49 (0) 211 / 82 89 42-15
E-mail: APMC@asia-pacific.de ● http://www.asia-pacific.de