

Erschienen in: ChinaContact, April 2005

Wolfgang Haag und Dr. Bernd Hartmann

Wachsendes Interesse an Chinas Staatsfirmen

Trends bei internationalen M&A-Investitionen

China hat sich in den vergangenen Jahren zu einem der attraktivsten Investitionsstandorte entwickelt: Über 60 Milliarden US-Dollar an ausländischen Direktinvestitionen flossen allein 2004 ins Land. Auch für die kommenden Jahre wird ein weiterer Anstieg erwartet. Inzwischen sind 400 der 500 wichtigsten international tätigen Unternehmen dort vertreten. Für langfristigen Geschäftserfolg spielen vor allem auch Mergers & Acquisitions (M&A) eine immer entscheidendere Rolle.

2003 entfielen lediglich sieben Prozent der ausländischen Direktinvestitionen in China auf M&As. Bereits in der ersten Jahreshälfte 2004 lag das Volumen aus M&As in China bei 26 Milliarden US-Dollar, was nahezu dem Gesamtvolumen des Vorjahres entspricht. Allein 7,3 Milliarden davon stammen aus grenzüberschreitenden M&A-Investitionen. Dieser Zuwachs ist enorm, da der M&A-Anteil am Gesamtvolumen der ausländischen Direktinvestitionen bislang eher gering war.

In den kommenden sechs Jahren werden die grenzüberschreitenden M&A-Aktivitäten in China jährlich um 12 bis 16 Prozent steigen, was einen Anstieg von 3,8 Milliarden US-Dollar in 2003 auf 27 bis 40,2 Milliarden im Jahr 2010 bedeutet.

Bessere Rahmenbedingungen

Entgegen dem allgemeinen Trend wird in China die Bedeutung von M&A weiter zunehmen. Ausschlaggebend dafür sind die sich wandelnden wirtschaftlichen und politischen Rahmen. Chinas Beitritt in die Welthandelsorganisation (WTO) im Jahr 2001 war ein wichtiges Signal und hat weitere Anreize für Investoren geschaffen.

Für die Verbesserung des Investitionsklimas spielen außerdem die Bemühungen zur Reformierung und Restrukturierung der etwa 50.000 Staatsunternehmen (SOEs) eine große Rolle. Da das dafür benötigte Kapital in Höhe von ungefähr 500 Milliarden US-Dollar – dies

entspricht in etwa 40 Prozent des chinesischen Bruttosozialprodukts – jedoch nicht alleine von chinesischen Investoren erbracht werden kann, ist eine Kombination von privatem chinesischem Kapital, Börsengängen und ausländischem Kapital notwendig. Auch durch das rasante Wachstum der Privatunternehmen ist ein enormer Kapitalbedarf entstanden.

M & A-Erfolgsfaktoren

Vor allem für bereits in China ansässige multinationale Unternehmen bieten sich zahlreiche Optionen, die Geschäftstätigkeit durch M&As zu erweitern. Ihre Akquisitionsziele sind chinesische Staatsunternehmen und Unternehmen, die in Industriezweigen mit einem niedrigen Konzentrationsgrad und geringen gesetzlichen Beschränkungen tätig sind.

Es gibt eine Reihe von Erfolgsfaktoren, um durch M&As den Geschäftserfolg in China nachhaltig zu sichern. So sollten in einem ersten Schritt potenzielle Übernahmeziele durch eine umfassende Marktsegmentierung und -analyse identifiziert werden. In China ist dies eine ganz besondere Herausforderung, da die öffentlich dokumentierte Datenlage nicht immer zuverlässig ist. Wichtig ist daher die genaue Kenntnis darüber, wo relevante Daten und Informationen zu beschaffen sind und mit welchen Partnern zusammengearbeitet werden sollte.

Ebenso bedeutend ist die Auswahl geeigneter innovativer Unternehmen als Akquisitionsziel. Viele chinesische Unternehmer wollen bereits heute durch einen schnellen Verkauf ihres Unternehmens profitieren. Dabei wird jedoch häufig übersehen, dass insbesondere in China der Wert eines Unternehmens ganz wesentlich aus den persönlichen Beziehungen einiger weniger Schlüsselpersonen besteht, die nach dem Kauf verlorenzugehen drohen. Nur Unternehmen, die durch nachgewiesene Innovationen wirkliche „Substanz“ besitzen, sind lohnende Ziele.

Nach erfolgreicher Übernahme gilt es, das akquirierte Unternehmen in die globale Supply Chain einzubinden. Eine zentrale Rolle spielt dabei die schnelle Kapitalisierung der Vorteile des akquirierten Unternehmens, die unter anderem im Zugang zu einem bestehenden Zulieferer- und Vertriebsnetzwerk oder in der hohen Flexibilität der Fertigung liegen können. Im Bereich Einkauf und Logistik sind möglichst rasch entsprechende Schnittstellen zu optimieren. Daneben müssen die akquirierten Unternehmen weiter entwickelt und ihre Strukturen den neuen Rahmenbedingungen angepasst werden. Ein in der Vergangenheit erfolgreiches chinesisches Unternehmen auch innerhalb eines internationalen Netzwerkes zu etablieren, erfordert sehr viel Fingerspitzengefühl. Häufig liegt die erste Fehlerquelle bereits in der Harmonisierung von Produktionsprozessen.

Zudem darf der Schutz des geistigen Eigentums nicht unterschätzt werden, da jede Akquisition mit Personalveränderungen und somit mit erheblichen Risiken verbunden ist. Auch wenn im Gegensatz zu einem Joint Venture das geistige Eigentum „im Haus bleibt“, müssen effektive Schutzmaßnahmen sorgfältig eingehalten werden.

Für internationale Unternehmen, die sich bei einer Akquisition auf die besonderen Standortbedingungen einstellen können und die nötige Flexibilität beweisen, bieten M&As enorme Wachstumschancen.

Zu den Autoren: Dr. Bernd Hartmann, Vice President und Wolfgang Haag, Principal leiten die China Solutions Group bei A.T. Kearney Central Europe.