

Erfolgsfaktoren deutsch-chinesischer M&As

Damit aus einer deutsch-chinesischen M&A-Transaktion keine teure Erfahrung wird, gilt es grundlegende strategische Faktoren zu beachten. Zwei Erfolgsbeispiele aus der Praxis.

VON **DANIELA FEHRING** UND **SANDY ZHANG**

Die Harvard Business Review bezifferte die Erfolgsrate sämtlicher M&As weltweit auf maximal 30%. Noch ist nicht abzuschätzen, ob sich die Chinesen bei ihren Akquisitionen besser schlagen als der Rest der Welt. Allerdings zeigen die Zahlen auf, dass diese Transaktionen wesentlich strukturierter angegangen werden könnten, wenn denn der Partnerwahl, der Einstimmigkeit der Unternehmensführung und den vertrauensbildenden Maßnahmen auf deutscher und chinesischer Seite mehr Gewicht gegeben würde. Zwei Erfolgsbeispiele zeigen auf, welche Parameter aus strategischer Sicht von Bedeutung sind.

Der richtige Partner – wie immer im Leben

Bei den ersten Übernahmen in China schlugen die meisten deutschen Unternehmen, wie unter anderem Siemens, die „One Brand“-Strategie ein, um den chinesischen Markt nicht mit mehreren Marken zu verwirren. Das ist inzwischen nicht mehr die einzige Option. So erwarb beispielsweise das deutsche Werkzeugmaschinen- und Elektronikunternehmen Trumpf in Yangzhou 72% des Maschinenbauers Jiangsu Jinfangyuan (JFY) mit dem klar formulierten Ziel, in China mit einer „Two Brand“-Strategie aufzutreten. Dafür gab es gute Gründe: Einerseits sollten beide Unternehmen im selben Markt bestehen, ohne miteinander zu konkurrieren, andererseits sollten weitere Märkte, wie etwa Afrika, mit unterschiedlichen Strategien erobert werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt: Trumpf wollte weder in Bezug auf Technologie und Markenname Kompromisse eingehen noch den eigenen High-End-Markt gefährden. Gleichzeitig ging es auch darum, die exzellente Marktposition von JFY im chinesischen Maschinenmarkt noch weiter auszubauen.

Für Trumpf war klar, dass dieser „Two Brand“-Ansatz nur mit dem richtigen Partner gelingen kann. Entsprechend sorgfältig ging das Unternehmen bei der Partnersuche und Partnerwahl vor. Nachdem die zehn besten Maschinenbauer Chinas definiert waren, reagierten nur fünf mit Interesse auf das Verhandlungsangebot von Trumpf. Beim ersten Besuch war für das Ma-

nagement gleich ersichtlich, ob eine Vertiefung der Gespräche Sinn ergab oder nicht. Unternehmen, die sich eher typisch chinesisch verhielten – starke Hierarchie, Statussymbole, die das Top-Management vor sich hertrug, und Rückendeckung durch Lokalpolitik – wurden sofort ausgeschlossen. Mit Firmen, die sich genauso wie Trumpf auf Technologie und Produktion konzentrierten, ging man in Detailgespräche. Das Ergebnis war der Zusammenschluss mit JFY. Das war auch für das chinesische Unternehmen von Vorteil, da es von Trumpfs internationaler Kompetenz, seinem globalem Marktzugang und einer zukunftsfähigen Forschung und Entwicklung profitieren wird.

Einstimmigkeit des gesamten Managements

Der Suzhouer Maschinenbauer Xinneng ging bei der Partnersuche zwar gezielt vor, die Pläne zur Übernahme des Wunschkandidaten hatten sich allerdings zerschlagen. Der chinesische Vorstandsvorsitzende Liu Zhong entschied sich dann für den Werkzeugmaschinen spezialisten Degen in Schöenberg. Mit dem Kauf schlägt Liu gleich zwei Fliegen mit einer Klappe: Xinneng nutzt sowohl die Reputation Degens zum weiteren Aufbau in Europa und verbessert gleichzeitig die unternehmerischen Chancen in seinem Heimmarkt, indem es nun die industrielle Transformation im Maschinenbau nachhaltig mitgestaltet.



ZU DEN PERSONEN

Seit 20 Jahren moderieren **Daniela Fehring** und **Sandy Zhang** die Integrationsprozesse von deutsch-chinesischen Joint Ventures und Akquisitionen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Unternehmens- und Managementkulturen. Beide Unternehmerinnen sind auch als Mediatoren in China tätig.

www.danielafehring.com