

Marke und Marktposition – Trends bei deutsch-chinesischen M&A

Lange galt der Zugang zu Technologien als das wichtigste strategische Motiv von chinesischen Investoren bei Zukäufen in Deutschland. Das hat sich geändert – Marktzugang und Marken haben eine höhere Bedeutung erlangt. Deutsche Akquisitionen in China wiederum haben vor allem ein Ziel: den Ausbau der eigenen Marktposition. VON **FRANK-CHRISTIAN RAFFEL**

Durch die kontinuierliche Beobachtung, Begleitung und Analyse von Transaktionen zwischen deutschsprachigen Ländern und China weist die Datenbank von MelchersRaffel Ltd. inzwischen mehr als 200 Einträge auf. Neben den „Hard Facts“ der Transaktionen wertet die Beratungsgesellschaft vor allem die strategischen Motive der Investoren für Übernahmen aus – sowohl auf europäischer als auch auf chinesischer Seite. Denn: Von der Ansprache der richtigen Inves-

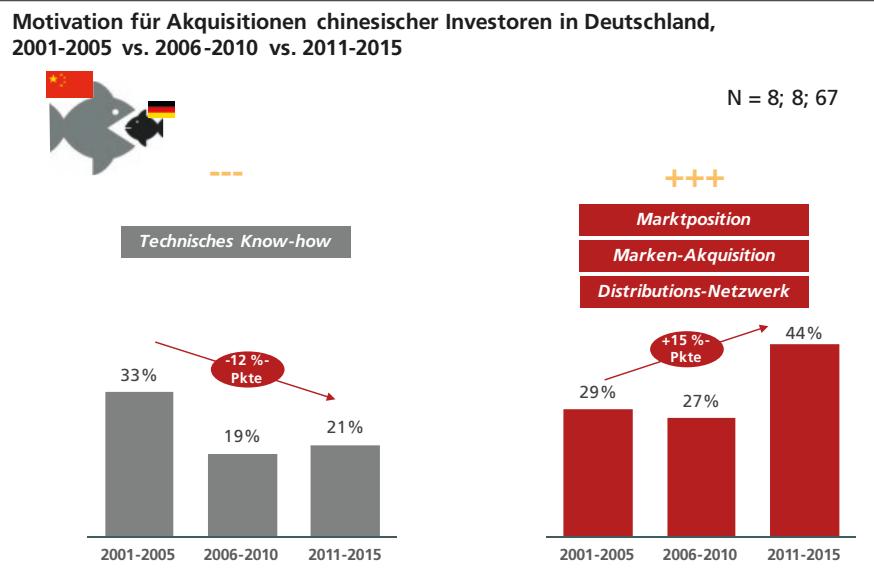


ZUR PERSON

Frank-Christian Raffel ist Mitgründer und Geschäftsführender Gesellschafter von MelchersRaffel Ltd. mit Standorten in Shanghai, Hongkong, Singapur und München. MelchersRaffel – als Teil der seit 150 Jahren in China tätigen Melchers Group – berät bei Strategie- und M&A-Vorhaben in den wesentlichen Regionen Asiens und in deutschsprachigen Ländern.

www.melchersraffel.com

Abb. 1: Chinesische Investoren haben bei Akquisitionen vermehrt den Markt im Fokus



toren und Targets über die Verhandlungen bis hin zum Management und Abschluss der Transaktion – alle Phasen profitieren von einer strategischen Perspektive, sowohl aus der Käufer- als auch aus der Verkäufersicht.

Chinesische Investoren in Deutschland: marktbezogene Motivationsfaktoren

Welche Motive stehen im Vordergrund chinesischer Akquisitionen in Deutschland? Noch vorne liegt das technische Know-how als einzelner Motivations-

faktor. Bündelt man jedoch die marktbezogenen Motivationsfaktoren wie Marktposition, Marke und Distributionsnetzwerk, so stellt diese Gruppe inzwischen die weitaus wichtigste Motivation dar. Sie ist mittlerweile häufiger als das technische Know-how ursächlich für Transaktionen chinesischer Unternehmen in Deutschland (Vergleich Transaktionen 2001 bis 2005 mit Transaktionen 2011 bis 2015). Auf Basis von Markt- und Branchenbeobachtungen in China lassen sich fol-

gende diesem Trend zugrundeliegende Entwicklungen feststellen: Zum einen verfügen viele chinesische Unternehmen beispielsweise des Maschinen- und Anlagenbaus inzwischen über ein für den lokalen Markt hinreichendes Technologieniveau. Außerdem wächst in Teilbereichen der Markt für Investitionsgüter in China nicht mehr so stark wie noch vor einigen Jahren. Absatzmärkte außerhalb Chinas sind aus

dem Land selbst heraus schwieriger zu erschließen, sodass der Marktzugang von traditionell stark internationalisierten deutschen Unternehmen gefragt ist. Untersucht man die Akquisitions motive getrennt nach Branchen, so ist festzustellen, dass im Maschinenbau nach wie vor der Zugang zu Technologien die Motivation für Akquisitionen dominiert. Bei Automotive-Zulieferern hingegen steht der Marktein-

tritt chinesischer Unternehmen in den europäischen (vorwiegend deutschen) Automobilbau im Vordergrund. Der Zugang zu den OEM – möglichst im Premium-Segment – stellt für chinesische Investoren einen hohen Wert dar.

Nicht mehr nur Maschinenbau im Fokus
Stellte früher der Maschinenbau 75% aller Transaktionen chinesischer Investoren in Deutschland, waren es →

Anzeige

München ■ Hongkong ■ Shanghai ■ Singapore

MELCHERS  **Raffel**

- Know-how und Netzwerke von 1.700 Mitarbeitern in Technologie- und Konsumgütermärkten an 25 Standorten Asiens
- Erfahrung aus 150 Jahren erfolgreicher Geschäfte in China
- Name des Vertrauens in Asien und Europa
- Erfahrung aus zahlreichen Strategie- und M&A-Projekten

für den Erfolg Ihrer unternehmerischen Vorhaben in Asien.

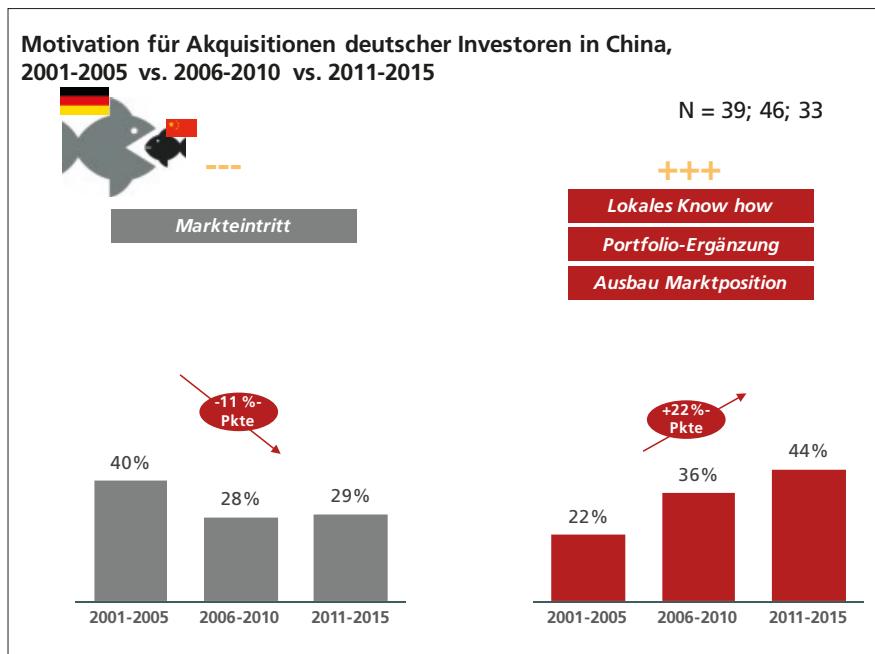
Strategie

- Business Development
- Gestaltung Geschäftsmodelle

M&A

- Kauf und Verkauf von Unternehmen und Beteiligungen
- Gestaltung von Joint Ventures und Allianzen

Abb. 2: Akquisitionen in China: Zugang zu lokalen Märkten und Netzwerken



Quelle: Datenbank MelchersRaffel; Analysen MelchersRaffel

in den letzten Jahren nur noch 37%. Stark zugenommen haben die Transaktionen im Automotive-Sektor; sie stellen 27% der Gesamtzahl im untersuchten Zeitraum von 2011 bis 2015. Ein weiterer Trend ist feststellbar: Trotz der nach wie vor vorhandenen Dominanz der Maschinenbau- und Automotive-Targets werden inzwischen Transaktionen in vielen weiteren Branchen wie beispielsweise Konsumgüter und Energie umgesetzt.

Zugang zu Marken als Akquisitionstreiber

Verschiedene Untersuchungen in Chinas B2B und B2C-Branchen belegen, dass die Bedeutung der Marke als wesentlicher Kauffaktor in China erheblich zunimmt. Das gestiegene Sicherheitsbedürfnis in den Konsumgütermärkten beispielsweise schlägt sich in einer Präferenz auch für interna-

tionale Marken nieder. In einigen Bereichen des chinesischen Konsumgütermarkts können wir nach wie vor hohe zweistellige Wachstumsraten verzeichnen, wobei das Premiumsegment häufig sogar überdurchschnittlich wächst. Dieses Segment wird beispielsweise für Bekleidung, hochwertige Babyartikel etc. typischerweise von internationalen Marken dominiert. Um in diesen Segmenten zu reüssieren, sind chinesische Investoren auch an der Übernahme von kleineren Marken interessiert. Die werden dann von den neuen Inhabern in China über E-Commerce und Social Media Marketing positioniert und entwickelt.

Deutsche Unternehmen in China: Festigung der Marktposition

Auch bei Akquisitionen deutscher Unternehmen in China gibt es einen Motivationstrend: War früher der Markt-

eintritt die Hauptmotivation, steht nun der Ausbau der Marktposition im Vordergrund des Akquisitions geschehens. Einige der deutschen Unternehmen, die in China in den Aufbau einer eigenen Produktion investiert haben, sind mit der inzwischen erreichten Marktposition nicht vollständig zufrieden. Zum Teil bleiben diese Unternehmen im Top-Segment des Marktes, wobei sich ein dynamischeres Wachstum in den mittleren Segmenten abspielt. Mit den steigenden Fähigkeiten lokaler Wettbewerber wird die relevante Spalte des Marktes wiederum immer kleiner. Ein Vorstoßen in mittlere Segmente ist aus der Top-Position selten erfolgreich möglich. Dennoch streben viele Unternehmen im strategisch so relevanten Kernmarkt China eine nachhaltige und zufriedenstellende Marktposition an. Eine Lösung für die zum Teil vorhandene strategische Wachstumsschwäche deutscher Unternehmen in China kann die Akquisition eines in mittleren Segmenten gut positionierten chinesischen Unternehmens darstellen. Beispiel Trumpf: Der deutsche Werkzeugmaschinenbauer übernahm 2013 Jiangsu Jinfangyuan (JFY). Trumpf und die chinesische Marke JFY sind in verschiedenen Segmenten positioniert und werden parallel weiter entwickelt. Denn: Verharren deutsche Unternehmen in der Top-Nische in China, kann mittelfristig die Marktposition in China insgesamt gefährdet sein.

FAZIT

Neue strategische Kalküle haben neue Kriterien für die Target-Auswahl zur Folge. Dies gilt sowohl für chinesische als auch für deutsche Investoren. Entscheidend bei Akquisitionen in beiden Richtungen ist stets die richtige Einschätzung der markt- und branchenbezogenen Potenziale und Synergien von Targets und Investoren. ■