

Daniela Fehring

# Wie erfolgreich ist Ihr M&A in China?

Ein Leitfaden, damit Ihr  
M&A / PMI  
kein kostspieliges  
Abenteuer wird

Daniela Fehring

# Wie erfolgreich ist Ihr M&A in China?

Ein Leitfaden, damit Ihr  
M&A / PMI  
kein kostspieliges  
Abenteuer wird

Daniela Fehring

## **WIE ERFOLGREICH IST IHR M&A IN CHINA?**

Ein Leitfaden,  
damit Ihr M&A/PMI kein kostspieliges  
Abenteuer wird

Books on Demand

## **INHALT**

[Vorwort](#)

### **KAPITEL 1**

#### **HERAUSFORDERUNG CHINA: EINE STANDORT-BESTIMMUNG**

[Die deutsch-chinesischen Wirtschaftszahlen imponieren!](#)

[Die Regionen weisen extreme Unterschiede auf](#)

[Looking for Gold in a Minefield](#)

[Politik: Weiter wie zuvor, oder werden die Weichen neu gestellt?](#)

[„Guanxi“ und das chinesische Rechtsverständnis](#)

[Die Kehrseite von Guanxi: Beziehung oder Korruption?](#)

[Die Konkurrenz schläft nicht: Kenne Deine Rivalen!](#)

[Kopieren geht über Studieren](#)

[„Shanzhai“ – Piraterie oder interessante Weiterentwicklung?](#)

[Patente und andere Schutzmaßnahmen](#)

[Der Goldrausch ist vorbei, die unternehmerische Herausforderung bleibt!](#)

### **KAPITEL 2:**

#### **HERAUSFORDERUNG KULTUR: ANDERE WELTEN INTEGRIEREN**

Sie kaufen ein "lebendiges" Unternehmen

Der rasante Gesellschaftswandel in China und seine Auswirkungen auf Ihren M&A

### **KAPITEL 3** **HERAUSFORDERUNG M&A: EINE GRÜNDLICHE VORBEREITUNG IST DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG**

Vorbereitungsphase

Verhandlungsphase

Notwendige Weichenstellungen vor Closing und Signing

Fazit: Der Mindset Change ist zwar eine große Herausforderung, aber machbar!

### **KAPITEL 4:** **HERAUSFORDERUNG PMI: WIE MAN „DEN SACK ZUMACHT“**

Wie funktioniert ein erfolgreicher Integrationsprozess?

Welche Aspekte sind für eine gelungene PMI zu beachten?

Handlungsfähig bleiben im Spannungsfeld Kultur - Person - Struktur

Die einzelnen Stationen der Post Merger Integration

Welche Personen sind - neben dem Kultur-Berater - entscheidend für den Erfolg der PMI?

Literaturliste / Quellen

Die Autorin

## VORWORT

Nach wie vor unterlaufen deutschen Unternehmen nach dem Kauf einer ausländischen Firma gravierende Fehler bei der ‚Post Merger Integration‘. „Gottseidank!“, so ist man als Berater versucht auszurufen. Nach Aussage von Johannes Gerds und Gerhard Schewe<sup>1</sup> verfehlen 62% der Investoren „die mit der Integration angestrebten Synergieziele“ bzw. erreichen sie nur ansatzweise. Und diese Fehlerquote dürfte in China ähnlich hoch, wenn nicht höher sein!

Der Befund verweist auf eine fundamentale Fehlerquelle: **den harten Fakten einer Fusion widmet man sich bis ins letzte Detail, nicht aber den involvierten Menschen und (Unternehmens-)Kulturen.** Die Unterschiede zweier Firmen werden offenbar nicht als Risiko eingestuft. Diese Fahrlässigkeit rächt sich gerade in einem Land wie China. Hätte eine rechtzeitige Analyse den drohenden „culture clash“ ins Visier genommen, wären die ehrgeizigen Synergieziele eines Mergers sicher zu erreichen gewesen, denn Deutsche und Chinesen können hervorragend miteinander arbeiten. Viele Fusionen wären sogar unschlagbar, wenn es gelänge, die beiderseitigen Stärken zu kombinieren!

Das langjährige Begleiten von Veränderungsprojekten deutscher Unternehmen in China lässt mich zu der Überzeugung kommen, dass der Schlüssel zum Erfolg eines M&A von zwei Dingen abhängt: einer gründlichen „cultural due diligence“ durch einen Kultur-Analysten und einer strukturierten Begleitung der Post Merger Integration durch einen Kultur-Berater.

Dieses Buch richtet sich vornehmlich an zwei Gruppen:

- die Geschäftsführung, die einen M&A (*Merger and Acquisition*) „einfädelt“ und
- das *Post Merger Integration* (PMI) Management-Team, welches die Ziele der Fusion realisiert.

Der Weg zum Erfolg kann gerade in China sehr steinig sein. Das Reich der Mitte ist kein einfach zu kalkulierender Markt. Um den Überraschungen nicht hilflos ausgesetzt zu sein, ist eine intensive Beschäftigung mit den Faktoren Wirtschaft, Politik, Konkurrenz, etc. in diesem Land notwendig. Informationen darüber finden Sie im 1. Kapitel des vorliegenden Buches.

Das 2. Kapitel stellt die Herausforderungen der (Unternehmens-)Kulturen in den Vordergrund. Sind sie kompatibel, ergänzen sie sich oder ist ein heftiger „culture clash“ aufgrund zu großer Unterschiede vorprogrammiert? In wie weit ersticken einzelne Personen oder Interessensgruppen den Enthusiasmus des M&A bereits im Kick-off? Welche Unternehmens- und Kommunikationsstrukturen fördern oder behindern den Erfolg der PMI maßgeblich?

Schon in der Verhandlungsphase eines M&A gibt es genügend Möglichkeiten, über Fallstricke aller Art zu strucheln. Das kann z.B. ein zu locker-unverbindlicher Einstieg in die Gespräche oder ein „Überfahren“ des M&A-Kandidaten sein. Deshalb widmet sich das 3. Kapitel der Vorbereitungs- und Verhandlungsphase des M&A. Eine detaillierte „Cultural Due Diligence“ ist dabei nicht nur „nice to have“, sondern ein „must“ für den Erfolg der Fusion. Der Chinesisch sprechende Kultur-Analyst untersucht, in wie weit sich die Unternehmens- und Arbeitskulturen ergänzen oder „streiten“. Diese Erkenntnisse fließen einerseits in die Verhandlungsgespräche ein und ermöglichen andererseits ein realistisches Bild der erreichbaren Synergieziele. Ein

weiterer Schwerpunkt dieses Kapitels: je früher das PMI-Management in die Verhandlungen mit einbezogen wird, desto stichhaltigere Argumente hat es gegen mögliche Gegner des Integrationsprozesses.

Das 4. Kapitel zeigt auf, welche Maßnahmen eine PMI benötigt, um die ehrgeizigen Ziele des M&A zu realisieren. So ist zum Beispiel Vertrauen in China die Voraussetzung für Nachhaltigkeit. Wer jemals Teil eines Veränderungsprozesses war, weiß, wie rasant sich Unruhe und Ängste ausbreiten und damit den PMI scheitern lassen können. Damit die Weichen von Anfang an richtig gestellt werden, übernimmt der Kultur-Berater die Moderation des Veränderungsprozesses. Das gibt dem PMI-Management die Zeit, sich voll auf die Erreichung der „harten“ Ziele zu konzentrieren. Der Berater sorgt dafür, dass die Fusion kulturell mit Leben erfüllt wird, indem Identität stiftende Werte gemeinsam erarbeitet werden. Wichtige Erfolgsfaktoren für die PMI sind gegenseitiger Respekt und „mutual benefit“ - ein Begriff, der gerade von den Chinesen immer ins Feld geführt wird.

Daniela Fehring, im Februar 2013.

---

<sup>1</sup> *„Post Merger Integration: Unternehmenserfolg durch Integration Excellence“*, S.8; Springer 2005.



# **KAPITEL 1**

**HERAUSFORDERUNG CHINA:**

**EINE STANDORT-BESTIMMUNG**

## **Die deutsch-chinesischen Wirtschaftszahlen imponieren!**

Ist die Rede von Engagements in China, leuchten in den Augen von Unternehmern und Investoren Euro-Zeichen auf: "Wenn wir nur eine Zahnbürste, ein Auto oder einen Traktor an jeden dritten Chinesen verkaufen, wird sich das schon lohnen."

**China als ‚Goldgrube‘ für deutsche Firmen?** Tatsächlich entwickelt sich China zu einem der wichtigsten, wenn nicht gar zu *dem* Hauptabsatzmarkt für viele deutsche Unternehmen.

Die Zahlen sprechen für sich. 2011 legte VW auf dem größten **Automarkt** der Welt um knapp 18% zu und verkaufte erstmals über 2 Millionen Fahrzeuge. Mit anderen Worten: Fast jeder dritte VW ging an einen Chinesen. BMW verkaufte im selben Jahr 232.586 Autos, 37,6% mehr als im Vorjahr. Audi steigerte die Verkaufszahlen sogar um 89% im Vergleich zum Vorjahr und Mercedes hatte einen Zuwachs von 35%. Mit den Autobauern wuchsen auch die deutschen Automobilzulieferer vor Ort wie Bosch, Benteler und Continental.

Viessmann fing 2001 in Beijing mit **Heizboilern** an und legte dann 2011 mit kleinen Gaswandgeräten ein Wachstum von 50% hin. Der 'Trick': schicke digitale Anzeigen, die zu den Chinesen passen.

Die deutsche **Industrieroboter**-Branche konnte sich 2011 über einen um 300% gestiegenen Absatz freuen. So ist China für KUKA Robotics nach Deutschland schon der zweitgrößte Absatzmarkt.

Die deutschen Hersteller von **Landmaschinen** profitieren von der Landflucht Chinas. Die Zusammenlegung von Äckern und die zunehmend professionelle Bewirtschaftung sorgten 2011 für eine Absatzsteigerung von 70%.

Wegen des hohen Absatzbedarfs baute der **Chemieriese** BASF 2012 sein bestehendes Joint Venture in Nanjing aus. In Chongqing entsteht ein weiteres Werk, das 400.000 Tonnen Diphenylmethan-Diisocyanat produzieren wird und 2014 an den Start gehen soll.

Henkel investiert aus den gleichen Gründen in den Bau des weltweit größten **Klebstoffwerks** in Shanghai mit einem Volumen von jährlich 428.000 Tonnen Klebstoff. Schon jetzt erzielt das Unternehmen 42% des Gesamtumsatzes in den Wachstumsregionen Asien/ Pazifik und beschäftigt dort 53% seiner Mitarbeiter.

**Doch ist der Markt wirklich so einfach zu erschließen, wie es die Zahlen glauben machen?** Wo liegen die besonderen Herausforderungen in diesem „neuen Land der unbegrenzten Möglichkeiten“?

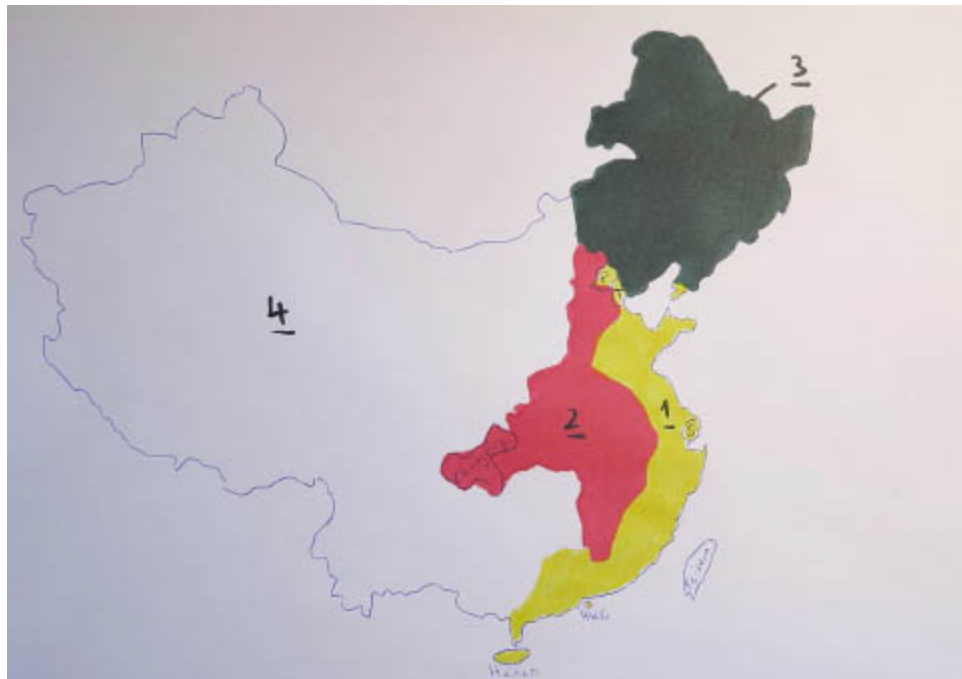
China durchläuft seit über 20 Jahren eine rasante Entwicklung von einer rückständigen und bettelarmen Diktatur hin zu einer modernen post-industriellen Gesellschaft und ist unter dem Präsidium von Wen und Hu (2002 bis 2012) zu einem der wichtigsten außereuropäischen Handelspartner der Deutschen aufgestiegen.

Nach einer erstaunlichen wirtschaftlichen Aufholjagd über die letzten 30 Jahre mit zweistelligen Wachstumsraten konsolidiert sich die Wirtschaft immer mehr. Dazu gehören auch Wachstumsabschwächungen wie in den ersten drei Quartalen 2012. Allerdings sind diese von kurzer Dauer,

denn es gibt im riesigen Land der Mitte noch viel auf- und nachzuholen. Die einzelnen Regionen des Landes zeigen nach wie vor ein erhebliches wirtschaftliches Gefälle.

## **Die Regionen weisen extreme Unterschiede auf**

Mit einer Landfläche von 9,6 Millionen Quadrat-kilometern ist China nach Russland und Kanada das drittgrößte Land der Erde. Zum Vergleich: der gesamte europäische Kontinent (von Portugal bis zum Ural) hat eine Oberfläche von 10,5 Mio. Quadratkilometern.



### **Die „Gold“ küste (1)**

Die Aussage von Deng Xiaoping - „Einige sollen zuerst reich werden“ - ist an der Goldküste<sup>2</sup> sofort umgesetzt worden. Der Lebensstandard in Beijing, Tianjin, Shanghai, Xiamen, Guangzhou und Shenzhen ist mit dem europäischen vergleichbar. Die Region gilt bereits als „abgegrast“: hohe Konkurrenzdichte, teure Produktionskosten und ein gnadenloser Wettkampf um wenige, gut ausgebildete