

# Investieren in Deutschland?

*Lohnt sich für brasilianische Unternehmer ein Engagement in Deutschland? Wo gibt es Chancen? Was ist zu beachten? Wie steht es mit der Konkurrenz aus Schwellenländern? Hier die Antwort aus der Sicht eines großen internationalen Wirtschaftsprüfungsunternehmens.*

TEXT: DIETER GARLIK

Globalisierung ist einer der wichtigsten Wirtschaftstreiber unserer Zeit. Durch den technologischen Wandel und wirtschaftlichen Umbruch verdichtet sich die globale Verflechtung und gegenseitige Abhängigkeit. Dieser Trend spiegelt sich auch deutlich in den globalen Merger&Acquisition-Statistiken: Mehr als 40 % aller Unternehmenskäufe und Fusionen weltweit gehen mittlerweile über die Landesgrenzen hinweg – Tendenz: steigend. Noch ausgeprägter ist der Trend in Deutschland. Hier sind in fast zwei Drittel aller Transaktionen ausländische Firmen involviert; vor zwei Jahren waren es knapp 58 %. Obwohl das deutsche Engagement in neuen Märkten zu den ausländischen Investoren in Deutschland noch in einem Verhältnis von 2 zu 1 steht, kann man bei uns ein steigendes Engagement aus den Wachstumsregionen der Welt, vor allem auch aus Schwellenländern beobachten. Indien und China vorn

Unternehmen aus China und Indien haben sich dank der wirtschaftlichen Erfolge ihrer Heimatmärkte zu beachtlichen Spielern im globalen Wettbe-

werb entwickelt. In den letzten drei Jahren wurden laut offiziellen Daten rund 70 Übernahmen deutscher Unternehmen aus Schwellenländern realisiert, knapp ein Viertel aus Indien und weitere 15 % aus China. Daneben engagierte sich eine Vielzahl von Unternehmen aus anderen Schwellenländern von Bahrain bis Singapur in Deutschland. Die Unternehmen aus Brasilien, die sich in ähnlicher Weise engagieren könnten, sind leider noch nicht bis Deutschland vorgestoßen.

## Warum in Deutschland investieren?

Deutsche Firmen – insbesondere mittelständische Unternehmen mit begehrenswertem technischem Know-how – befinden sich schon lange im Fadenkreuz von Investoren aus den Wachstumsmärkten. Zunächst waren vor allem strategische Güter wie Technologien und Patente der Grund für eine Investition. Inzwischen liegt das Hauptaugenmerk auf der Erschließung westeuropäischer Märkte. Auch die Brückenfunktion Deutschlands in Richtung Osteuropa spielt eine große Rolle.

Dementsprechend rangiert „Zugang zu einer neuen geographischen Region“ als herausragendes Motiv für Unternehmenskäufe aus Schwellenländern, gefolgt von „Verbesserung der Wettbewerbsstellung“, ganz oben. Nur noch 18 % der Befragten nannten „Zugriff auf Technologie“ als wichtigstes Motiv für eine Akquisition in Deutschland.

## Mittelständler im Fokus

Meistens sind es finanziell gesunde, inhabergeführte Mittelständler, die für Investoren als Übernahmziele attraktiv sind. Solche Übernahmen finden zu 70 % statt. Den Ausschlag für den Verkauf geben vor allem Probleme bei der Nachfolgeregelung sowie mangelnde Ressourcen für die weitere Expansion.

Branchen von besonderem Interesse sind die Fertigungsindustrie, der Automobil- sowie der Technologiesektor, aber auch Textil- und Lebensmittelhersteller sowie Einzelhandelsketten. Unternehmen in der Größenordnung von weniger als 10 bis 50 Millionen



Frankfurt, das Tor für viele Deutschland-Investoren

Euro stellen den Hauptteil solcher Transaktionen dar. Den Investoren aus den Schwellenländern eröffnet sich damit ein interessantes Spielfeld: Allein in dieser Größenordnung gibt es laut offiziellen Daten rund 3.500 deutsche Privatunternehmen in den zuvor genannten Industrien.

### Erwartungen - Ergebnisse

Trotz hoher Erwartungen ist Erfolg beim Unternehmenskauf nicht garantiert. In einer Befragung gab nur knapp die Hälfte der Führungskräfte an, dass mehr als die Hälfte ihrer Deals den erwarteten Erfolg auch im festgelegten Zeitrahmen erreicht hätte. Regionale Feinheiten sowie kulturelle und sprachliche Unterschiede erschweren den Zielfindungsprozess und machen Verhandlungen schwierig. Da der erste Kontakt häufig entscheidend ist, ist es besonders wichtig, diesen zu meistern. Auch die Integrationsphase kann bei grenzüberschreitenden Firmenkäufen entmutigend sein, weil in ihr die Brücken zwischen verschiedenen Kulturen geschlagen werden.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass 27 % der befragten Manager die Überwindung kultureller Hürden als den Ausschlag gebenden Erfolgsfaktor ihrer Transaktionen bezeichneten. Dies folgte knapp hinter dem Integrationsthema Nummer 1: Bindung von Schlüsselpersonal, das von 29 % der Befragten genannt wurde.

Dass kulturelle Integration gerade bei Transaktionen aus Schwellenländern als besonders wichtig angesehen wird, ist selbstverständlich. Trotz Annäherung in den letzten Jahren sind die Differenzen zwischen den Firmenkulturen der Schwellenländer und deutscher Firmenkultur nach wie vor bedeutend. Um diese Hürden zu überwinden, sollten eventuelle Unsicherheiten schon im Zuge der Vertragsverhandlungen durch offene Diskussionen zwischen den Führungskräften der jeweiligen Unternehmen angesprochen werden. Am besten beinhaltet dieser Dialog auch einen Besuch der Unternehmensführung im zukünftigen Partnerbetrieb und den Austausch detaillierter Pläne für die Integrationsphase.

### Lehren für die Zukunft

Folgende Punkte sollten beachtet werden, um grenzüberschreitende Firmenzusammenschlüsse zum Erfolg zu führen:

- Eine langfristige Perspektive haben und vorausplanen; eine kurzfristige Strategie verhindert meist das Erzielen bester Resultate,
- Übernahme von finanziell gesunden Firmen mit einem etablierten Kundenbestand und zuverlässigen Lieferanten,
- Firmen im Privatbesitz bieten sich an; vor allem jene, die aufgrund mangelnder Ressourcen nicht ihr Potential ausschöpfen können oder Probleme bei der Nachfolgeregelung haben,
- Lokale M&A-Berater kennen die

Kultur und können helfen, sich im Markt zu positionieren,

- Die Änderung der Besitzverhältnisse so bald als möglich mit Schlüsselkunden und Lieferanten besprechen; sie sind entscheidend für den Erfolg des Unternehmens,
- Lösungen für eventuelle Probleme bei der Integration (wie zum Beispiel mögliche kulturelle Konflikte oder Schwierigkeiten bei der Integration der Berichtssysteme) vorzeitig erarbeiten; sie können über die Zukunft der Investition entscheiden,
- Schlüsselpersonal soll, wenn möglich, für mindestens drei Jahre gehalten werden; Führungspersonal des Zielunternehmens sollte so bald als möglich in den Prozess eingebunden werden, um mehr über die neuen Eigentümer zu lernen.

### Chancen für Brasilien

Ein besonderer Vorteil für brasilianische Unternehmen zum Eintritt auf den deutschen Markt ist zum Beispiel der Wechselkurs des Reals zum Euro, der günstig wie nie zuvor ist und womit sehr günstige Preise erzielt werden können. Die Zusammenarbeit zwischen brasilianischen und deutschen Unternehmen hat sich bereits seit über 100 Jahren bewährt. Zwar hauptsächlich in Brasilien, aber kann dies auch umgekehrt funktionieren? Gelungene Beispiele zeigen, dass es geht!

Und das Überraschungsmoment kann genutzt werden: Die brasilianischen Unternehmen können den Deutschen zeigen, dass Brasilien weit mehr ist als Kaffee, Samba und Pelé.

### Zusammenfassung

Das Interesse von Unternehmen aus Schwellenländern an Deutschland wächst – daran besteht kein Zweifel. Jedoch kann man nicht von einem „Ausverkauf“ deutscher Unternehmen sprechen. Der Wandel der Schwellenländer zu Zugpferden der globalen Wirtschaft führt zu immer mehr Vernetzung internationaler Wirtschaftsbeziehungen – und davon profitieren deutsche Unternehmen genauso wie die der aufstrebenden Schwellenländer. ■