

„Chinesen sind fast immer auf Langfristigkeit aus“

Die Nachfolgefrage drängt. Deutsche Familienunternehmer beginnen, Investoren aus dem Reich der Mitte als Alternative zu Private-Equity-Gesellschaften zu entdecken. Umgekehrt stehen auch chinesische Unternehmensgründer vor vergleichbaren Herausforderungen, wie Stefan Klemm vom Deutschen Entrepreneurs Club aus persönlichen Gesprächen in China berichtet. INTERVIEW **STEFAN GÄTZNER**

M&A China/Deutschland: Welche Dimension hat das Nachfolgeproblem in Deutschland mittlerweile erreicht? Wo liegen die konkreten Schwierigkeiten?



ZUR PERSON

Stefan Klemm ist Gründer und Betreiber des Deutschen Entrepreneurs Club. Er studierte Maschinenwesen an der TU München und schloss 2003 als Diplom-Ingenieur ab. 2004 rief er den Deutschen Entrepreneurs Club als Netzwerk von Unternehmensnachfolgern ins Leben. Der Deutsche Entrepreneurs Club bietet heute Services für große Familienunternehmen in den Bereichen Personal und Vermittlung von Unternehmensbeteiligungen an. Zu den Kunden zählen rund 300 der 500 größten deutschen Familienunternehmen.

www.entrepreneursclub.eu

Stefan Klemm: Seit die Herausforderung „Unternehmensnachfolge“ vor 15 Jahren erstmalig als solche wahrgenommen wurde, hat sich meinem Eindruck nach in der Dimension nicht viel geändert. Insbesondere für kleinere Unternehmen in der ersten Generation ist es oft schwierig, einen Management-Buy-in-Kandidaten als Nachfolger zu finden. Reine Kapitalinvestoren tun sich schwer, solche Firmen zu übernehmen, weil ja auch das Managementthema gelöst werden muss. Der Markt ist hier sehr intransparent und kleinteilig, die Herangehensweise meist recht zufallsgetrieben. Verkaufsplattformen im Internet, die sich hier aufgetan haben, funktionieren nur bedingt. Schwung ist sicher in der Größenklasse von etwa 5 Mio. bis 80 Mio. EUR Umsatz hereingekommen, in der auch wir mit dem Entrepreneurs Club aktiv sind bei den Beteiligungs-Services.

Welche Rolle kann hier ein strategischer Investor aus China gerade im Vergleich zu europäischen oder amerikanischen Private-Equity-Gesellschaften spielen?

Sagen wir einmal so: Nicht alle der über 200 angelsächsisch geprägten Buy-out-Fonds in Deutschland, die

in den letzten Jahren mit dem klassischen Leveraged-Buy-out-Modell Unternehmen gekauft, mit Fremdkapital aufgeladen und teils durchaus unsanft effizienz- und steueroptimiert haben, haben dem guten Ruf der Branche zugebracht. Hier sind bei den Unternehmern gewisse Vorurteile gegenüber Finanzinvestoren insgesamt entstanden.

”

Eine deutsche Marke auf das chinesische Produkt zu kleben, würde nicht funktionieren.

den. Natürlich hat auch der eine oder andere Unternehmer seine Erfahrungen mit chinesischen Joint-Venture-Partnern gemacht, die vielleicht hinsichtlich Intellectual Property etwas „undeutsche“ Ansichten hatten. Was mir aber heute eigentlich einhellig deutsche Unternehmer sagen, die mit chinesischen Investoren zusammenarbeiten, ist, dass diese sich wenig bis gar nicht in das operative Geschäft einmischen. Es geht diesen übrigens auch nicht darum, deutsche Arbeitsplätze nach China zu verlagern. Im Gegenteil lassen sich die produzierten Waren nur dann teuer in China verkaufen, wenn sie auch tatsächlich in Deutschland produziert wurden. Eine deutsche Mar-

”

Es ist eine langsame, perspektivische Öffnung deutscher Familienunternehmen gegenüber chinesischen Investoren zu verzeichnen.

ke auf das chinesische Produkt zu kleben, würde nicht funktionieren. Es gibt mittlerweile eine Reihe von Positivbeispielen, bei denen chinesische Fami-

lienunternehmer sich an deutschen Familienunternehmen beteiligt haben und für beide Seiten eine Win-win-Situation entstanden ist. Anders →

Anzeige

Manche Paarung passt erst auf den zweiten Blick.

Aber hinterlässt einen bleibenden Eindruck.

Deal Advisory unterstützt Sie bei allen Aspekten einer Transaktion oder Restrukturierung – ganzheitlich und stets wertorientiert. Unsere Spezialisten legen den Fokus auf umsetzbare Maßnahmen, messbaren Erfolg und eine langfristige Perspektive. So helfen wir unseren Kunden dabei, die richtigen Entscheidungen zu treffen und Wertpotenziale zu nutzen. Erfahren Sie mehr unter www.kpmg.de/deal-advisory

Anticipate tomorrow. Deliver today.

Kontakt: Dirk Nawe, T +49 211 475-7547, dirknawe@kpmg.com





Brücken bauen: Stefan Klemm (l.), Gründer des Deutschen Entrepreneurs Club, im Gespräch mit Benson Tam. Tam ist Erstrundeninvestor bei Alibaba und an rund 100 Unternehmen vorwiegend in China beteiligt.

als angelsächsische Finanzinvestoren sind die Chinesen fast immer auf Langfristigkeit aus bei den Investments.

Können Sie bei deutschen Familienunternehmen eine Änderung in der Einstellung gegenüber chinesischen Investoren in Bezug auf die Nachfolgefrage feststellen?

Stand heute würde ich sagen, dass eine langsame, perspektivische Öffnung deutscher Familienunternehmen gegenüber chinesischen Investoren zu verzeichnen ist. Wie gesagt ist sicher noch eine teils begründete, teils auf Mutmaßungen beruhende Unsicherheit vorhanden. Man muss aber aus operativ-unternehmerischer Sicht die gegenüber reinen Finanzinvestoren vorhandene, höchst spannende strategische Perspektive einbeziehen. China ist ein rasant wachsender Absatzmarkt

für Güter und Waren aller Art. Und deutsche Unternehmen genießen als Qualitätshersteller einen exzellenten Ruf in China. Insbesondere die nachhaltige und langfristige Ausrichtung deutscher Familienunternehmen wird von den Chinesen höchst geschätzt, weil sie in dieser Hinsicht auch der eigenen entspricht. Relevante deutsche Unternehmen benötigen aber eine gewisse Größe. Was sicher auf absehbare Zeit nicht passieren wird, ist, dass ein chinesischer Management-Buy-in-Manager eine kleine deutsche Firma mit ungelöster Nachfolge in Deutschland übernimmt und hier vor Ort managt.

Auch in China ist eine Generation von Unternehmern herangewachsen, die sich jetzt mit der Nachfolgefrage auseinandersetzen muss. Welche Parallelen und Unterschiede

zu Deutschland haben Sie jüngst auf Ihrer Reise in China feststellen können?

Aus meinen Gesprächen mit chinesischen und anderen asiatischen Familienunternehmern aus mehreren Generationen würde ich eine stärkere familiäre Bindung sehen. Und zwar geht dieses Verständnis sowohl von der abgebenden wie auch der übernehmenden Generation aus. Während in Deutschland üblicherweise der nachfolgenden Generation eine recht freie Wahl ermöglicht wird, sich innerhalb oder eben auch außerhalb eines vor-



Die nachhaltige und langfristige Ausrichtung deutscher Familienunternehmen wird von den Chinesen sehr geschätzt.

handenen Familienunternehmens zu verwirklichen, sehe ich bei asiatischen Familienunternehmen hier eine stärkere Identifikation, größeren Stolz und höhere Verbundenheit gegenüber dem Familienunternehmen. Das ist aber freilich ein recht weicher und subjektiver Eindruck. Man wird aber sicher sagen können, dass insofern das Nachfolgeproblem als solches weniger vorhanden ist – zumindest noch.

Welche Perspektiven sehen Sie für die Zusammenarbeit zwischen deut-

schen und chinesischen Familienunternehmen?

Ich würde mich freuen, wenn mittelfristig die Chancen aus einem Brückenschlag zwischen deutschen und chinesischen Familienunternehmen noch positiver gesehen und ergriffen werden. Das Interesse ist sicher auf beiden Seiten vorhanden. Das Tempo, in dem in China die wirtschaftliche Entwicklung voranschreitet, und die Konsequenz, mit der auch die dortige Regierung diesen Fortschritt flankiert, beeindrucken einen als Unter-

nehmer. Einer meiner chinesischen Gesprächspartner begründete das mir gegenüber so: „In Europa habt ihr viel Historie und wirtschaftliche Errungenschaften aus der Vergangenheit, die euch festhalten lassen. In China haben wir das so nicht. Jeder ist hungrig, nach vorne zu streben und mehr zu erreichen, ohne dabei zurückzublicken.“

Herr Klemm, vielen Dank für das Interview.

gaetzner@ma-dialogue.de

— Anzeige —



M&A Transaction Services · China Team
Understanding with Expertise

Deutschland: München, Frankfurt, Düsseldorf, Hamburg, Köln, Kiel, Erlangen, Regensburg, Kolbermoor
China: Shanghai, Hongkong

Kontakt

Frau Xiaolun Heijenga
Partner/Steuerberaterin
Tel: +49-69-1338-456-320
Xiaolun.Heijenga@wts.de
www.wts.de

wts