

## 中国民营企业在德国进行海外并购现象的分析

### (中文摘要)

进入 21 世纪以来,中国企业的海外并购出现了快速发展的趋势,跨国并购投资逐年上升。据商务部的统计数据,我国企业 2001 年实施跨国并购的累计投资约达 12 亿美元,而据摩根大通全球产业并购研究报告的统计数据,中国企业 2005 年跨国并购总额可达到 62 亿美元。据商务部 2005 年 10 月 10 日公布的数字显示,上半年中国企业以跨国并购方式进行对外投资的总金额同比增长 182.5%,占同期对外直接投资总额的 80.6%。2005 年 1—11 月,境外并购类投资占同期对外直接投资总额的 54.7%。由此可见,中国企业在新的环境中主要通过并购的方式积极寻求海外发展的道路。

民营经济是中国改革开放 20 多年来快速发展的一种特殊经济成分。其海外并购的起步较晚,但近几年来步伐明显加快。仅以德国为例,据欧洲各大媒体,如德国的《德国之声》、《商报》,法国的《费加罗报》等在 2005 年给出的数据显示,2003 年中资企业共并购了 112 家德国企业,2004 年这个数字为 278 家。前期买主主要是中国的国有企业和大集团公司,而近几年,中国民企买家更令人瞩目。他们海外并购的特点是,并购德国中小型家族企业,主要分为两类:一是经营良好的企业,二是处于困境中的企业。

德国作为世界第三大经济强国,也是中国在欧洲最大的贸易伙伴。2001-2005 德国却经历了一个经济比较低迷的时期,仅 2005 年申请破产的企业就有 23247 家。与 2000 年的 11673 家相比,短短五年间已经翻了一番。导致这些企业申请破产的主要原因涉及了宏观经济的影响、其他经济因素的推动以及个人原因。而这些企业大部分都拥有某个领域或行业内的领先技术、完善的设备、先进的管理水平、名牌优势以及成熟的销售渠道。中国民营企业看中这些“软件”和“硬件”,纷纷通过并购的方式希望能拓展企业的海外板块,提高自身竞争力。

尽管中国企业并购德国企业的数量越来越多,但观察一下并购后企业的经营状态,结果颇让人沮丧:八成左右的并购行为都存在这样或那样的问题,有些甚至以失败而告终。对此出现了不少对中国民企能否并购德国企业的质疑声。

本论文首先从传统的对外直接投资理论出发,说明传统的对外直接投资理论更适合发达国家对发展中国家的直接投资。从而分析了“对外投资不平衡理论”(又称“比较差异理论”)的特点,认为该理论更适合解释与引导发展中国家到发达国家进行直接投资(在本文中主要指并购)。该理论指出,发展中国家与发达国家之间存在的差异性(如技术优势,管理水平,规模经济等)可以通过对外投资在国外寻求补偿性资产,从而使资产组合达到平衡,竞争力得到增强。通过对这些理论分析可以得出:中国民营企业到海外并购并非“无理可依”。但同时应积极向发达国家进行反向投资,以实现比较优势。通过利用发达国家现有的资源,进而实现自身产业升级和技术更新。

在理论分析的基础上,本论文对德国中小型家族企业的现状,强弱势给予了分析,

认为德国中小家族企业被出售的原因包括宏观经济状况的影响、融资问题、投资失误以及继承人问题等。进而通过对中国民企的发展历程，自身的特点以及发展潜力和可能性的分析，探讨了中国民营企业到德国进行海外并购的原因包括：德国作为目的市场自身的优势、扩大市场份额、企业多样化发展、学习技术、追逐资源等。除此以外，中国政府鼓励企业“走出去”，德国政府提供很多资助措施吸引外资，以促进经济增长，增加就业机会。这一切都在一定程度上促进了中国民营企业到德国实施海外并购。

然而，基于民营企业在过去的并购案例中成功率较低的事实以及失败的主要原因，本文还对可能影响并购结果的因素，以往民企并购时容易忽视的方面以及在德国进行并购应该注意的问题进行了分析，希望能够给今后要到德国进行并购的民营企业提供一些启发。

关键词：中国民营企业，德国中小型家族企业，海外并购

## **Analyse des grenzüberschreitenden M&A von den chinesischen Privatunternehmen in Deutschland (Auszug)**

Seit 21. Jahrhundert hat sich das grenzüberschreitende M&A Chinas schnell entwickelt, und dessen Volumen hat sich auch ständig erhöht. Laut Statistik von dem chinesischen Handelsministerium betrug das Volumen des grenzüberschreitenden M&A im Jahr 2001 \$ 1.2 Mrd.. Aber der Pressemitteilung von JP Morgan Chase & Co zufolge hat sich das Volumen im Jahr 2005 auf \$ 6.2 Mrd. belaufen. Und das chinesische Handelsministerium hat am 10. Oktober 2005 bekannt gemacht, dass sich das Volumen des grenzüberschreitenden M&A Chinas im ersten Halbjahr - im Vergleich zum gleichen Zeitraum des Vorjahres – um 182.5% gesteigert hat, nämlich 80.6% der ganzen FDI Chinas. Daraus ergibt es sich, dass chinesische Unternehmen hauptsächlich durch grenzüberschreitendes M&A neue Möglichkeiten auf dem internationalen Markt sowie im Ausland suchen.

Seit 20 Jahren sind chinesische Privatwirtschaft bzw. chinesische Privatunternehmen ein Sonderbestandteil der chinesischen Wirtschaft gewesen, und haben relativ spät damit angefangen, grenzüberschreitendes M&A zu tätigen. Seit letzten Jahren scheint das Tempo schneller zu werden. Deutschland als Beispiel genommen, haben chinesische Unternehmen - laut vielen europäischen Medien wie Deutsche Welle, Handelsblatt, Le Figaro etc. - im Jahr 2003 insgesamt 112 deutsche Unternehmen übernommen, und 2004 lag die Zahl bei 278. Vorher waren die Käufer meistens chinesische Staatsunternehmen, und letztes haben chinesische Privatunternehmen mehr Aufmerksamkeit angezogen. Die Objektunternehmen sind hauptsächlich kleine und mittlere Familienunternehmen Deutschlands, und bestehen vor allem aus zwei Typen: gut laufende Unternehmen und in Schwierigkeit geratene Unternehmen.

Deutschland gehört zu den Wirtschaftsmächten auf der Welt und ist gleichzeitig auf dem europäischen Markt der größte Handelspartner von China. 2001-2005 hat Deutschland aber ihre Rezessionszeit erlebt. 2005 haben 23.247 Unternehmen Insolvenzen angemeldet. Im Vergleich zu 2000 (11.673) hat diese Zahl während 5 Jahre verdoppelt. Gründe dafür sind vielfältig, wie z.B. makrowirtschaftlicher Einfluss, wirtschaftliche Faktoren oder private Gründe etc. Trotzdem verfügen die meisten Insolvenz angemeldeten Unternehmen über moderne Technik in eigener Branche, fortschrittliche Anlagen, Management-skills, Markenvorteile und Vertriebskanäle. Angelockt von solchen „Software“ haben chinesische Privatunternehmen versucht, durch grenzüberschreitendes M&A, auf dem internationalen sowie europäischen Markt zu expandieren

Trotzdem das grenzüberschreitende M&A von chinesischen Privatunternehmen wesentlich

mehr als vorher geworden ist, waren die meisten (75%) erfolglos oder nun in Schwierigkeiten geraten. Daraus resultierend ist viel Zweifel oder Kritik daran geübt.

Diese Arbeit ist zuerst von den traditionellen Direktinvestitionstheorien ausgegangen, zu erklären, dass solche traditionelle Theorien eher geeignet für entwickelte Länder, die in Entwicklungsländer investieren möchten. Dann wird es weiter analysiert, dass die Theorie der Kombination von Investitionsmotiven ( auch als Komparativ-Differenzen-Theorie genannt) die FDI der Entwicklungsländern in entwickelten Länder besser erklären würde. Laut dieser neuen Theorie können die Unternehmen, bei denen die Ressourcen unausgeglichen zusammengesetzt werden, wie z.B. mangelnde technische Wettbewerbsvorteile, Managementkenntnisse, fehlender Skaleneffekt usw., durch Direktinvestitionen auf dem ausländischen Markt nach den komplementären Ressourcen suchen, um ihre Zusammensetzung von Ressource auszugleichen, ihre Konkurrenzfähigkeit zu verstärken und ihre strategischen Positionen zu verändern.

Aus diesen Theorien kann es geschlossen werden, dass die umgekehrten Direktinvestitionen der chinesischen Unternehmen in den entwickelten Ländern verstärkt ermutigt werden sollen. Dadurch können die chinesischen Unternehmen auf dem internationalen Markt / auf dem europäischen Markt durch komplementäre Ressourcen der Zielländer die fortschrittlichen Kerntechniken erwerben und dann ihr technisches Niveau heben.

Anhand dieser Theorieansätze werden einerseits die aktuelle Lage sowie das Stärken-Schwächen-Profil von den kleinen und mittleren Familienunternehmen Deutschlands analysiert, um deren Verkaufsmotive wie z.B. makrowirtschaftlicher Einfluss, Finanzierung, Nachfolgerfrage etc. herauszufinden; andererseits werden der Entwicklungsprozess, Besonderheiten und Potential der chinesischen Privatunternehmen analysiert, um deren M&A-Motive wie Marktanteil, Diversifikation, Technik, Ressourcengewinnung etc. herauszufinden. In den letzten Jahren hat chinesische Regierung aufgerufen, das chinesische Unternehmen „Going Outside“ vornehmen sollen; gleichzeitig hat deutsche Regierung noch viele Förderprogramme ausgearbeitet, um ausländische Investoren zu locken. Die oben genannten Motive, Makrosteuerung der Regierung und andere beeinflussende Faktoren haben das grenzüberschreitende M&A chinesischer Privatunternehmen gefördert.

Basierend auf den Fakten, dass viele M&A von chinesischen Privatunternehmen gescheitert sind und ausgegangen von den häufigsten aufgetretenen Ursachen, werden die möglichen erfolgsbeeinflussenden Faktoren und die zu beachtenden Aspekte auf dem deutschen M&A-Markt als Vorschläge für nachfolgende Privatunternehmen Chinas weiter in dieser Arbeit untersucht.

**Stichwörter: chinesische Privatunternehmen, kleine und mittlere Familienunternehmen Deutschlands, grenzüberschreitendes M&A**

# 1 Einleitung

## 1.1 Fragestellung

Die Internationalisierung der Geschäftsbereiche ist eine der wichtigsten Aufgaben, vor die sich Unternehmungen heutzutage gestellt sehen. Insbesondere Unternehmen, deren Kernmärkte mehr oder weniger saturiert sind, sehen sich gezwungen, neue Absatzmärkte zu erschließen. Daraus resultierend ist in den vergangenen Jahren zu beobachten, dass der Welthandel konstant stärker wächst als die Weltproduktion<sup>1</sup>. Und die ausländischen Direktinvestitionen haben selbst dieses Wachstum noch übertroffen<sup>2</sup>. China als Beispiel genommen, hat das chinesische Handelsministerium am 17. Januar, 2006 bekannt gemacht, dass Chinas FDI bis Ende 2005 über \$ 50 Milliarden erreicht hat. Davon macht grenzüberschreitendes Mergers & Acquisitions (M&A) eine Mehrheit aus<sup>3</sup>.

M&A, eine Erscheinungsform der Direktinvestition, ist ein wichtiger strategischer Faktor und als externe Eintrittsstrategie ein Diversifikationsinstrument mit wachsender Bedeutung. Die immer schneller voranschreitende technologische Entwicklung und eine damit verbundene internationale Vernetzung erzwingen einen Wandel zu transkontinentalen, globalen und grenzenlosen Unternehmens-, Wettbewerbs-, Produktions- und Kommunikationssystemen. Viele Großunternehmen aber auch immer mehr kleine und mittlere Unternehmen sehen in M&A ein probates Mittel, um neue Märkte zu erschließen, und somit ihre Wachstumschance und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Sinn und Zweck dieser Bemühungen ist es schließlich, den Shareholder-Value respektive den Unternehmenswert zu erhöhen. Laut einer McKinsey-Studie über amerikanische und britische Unternehmen, die auf M&A spezialisiert sind, erwirtschafteten die erfolgreichsten unter ihnen jährliche Kapitalrenditen von 20 bis 30%. In diesem Kontext sei angemerkt, dass M&A oft Vorteile aufweisen. Aber die drin versteckten Gefahren und Risiken sind nicht zu ignorieren. Deswegen bedeutet M&A für ein Unternehmen sowohl Chance als auch Herausforderung.

2001 ist die 5. Welle von M&A allmählich zum Ende gegangen. Von da an sind sowohl Zahl als auch Volumina des M&A beim Tiefpunkt geblieben. Aber seit letzten 2-3 Jahren scheint M&A wieder zu beleben. Manche Experten sagen sogar vorher, die 6. Welle von M&A wird bald vorkommen. Seit langem ist China als populärster Zielmarkt betrachtet worden. Aber unter dem Aufruf der Regierung und basierend auf den aktuellen Entwicklungsbedürfnissen wollen chinesische Unternehmen heutzutage auch „going outside“, neue Möglichkeiten in Ausland zu suchen.

Laut vielen einflussreichen Medien, wie z.B. Deutsche Welle, Handelsblatt, Le Figaro etc.

---

<sup>1</sup> Im Jahr 2004 wuchs der Welthandel mit 8,8% im Vergleich zur Weltproduktion mit lediglich 5,5%. Vgl. hierzu: Sachverständigenrat Wirtschaft, 2004, S. 31

<sup>2</sup> Barba Navaretti and Venables, 2004, S. 15

<sup>3</sup> [http://61.136.120.71/power/dlb/gb/content/2006-01/19/content\\_58378.htm](http://61.136.120.71/power/dlb/gb/content/2006-01/19/content_58378.htm)

haben nicht nur große Staatsunternehmen sondern auch Privatunternehmen Chinas schon eine Serie von Fusions- und Akquisitionstätigkeiten in Deutschland vorgenommen. 2003 betrug die Zahl der M&A-Aktivitäten 112, und 2004 lag die Zahl bei 278<sup>4</sup>. Die Objektunternehmen sind hauptsächlich die kleinen und mittleren Familienunternehmen Deutschlands, und bestehen aus zwei Typen: gut laufende Unternehmen und in Schwierigkeit geratene Unternehmen. Doch nicht immer haben sie Erfolg. Deswegen sind viele zweifelhafte Stimmen herausgekommen, ob chinesische Privatunternehmen wirklich in der Lage sind, grenzüberschreitendes M&A durchzuführen und deutsche Unternehmen zu übernehmen. Trotzdem scheint der deutsche Markt für die chinesische Privatunternehmen immer attraktiver zu werden. Einer Befragung von PWC<sup>5</sup> zufolge wird Deutschland als der 3. populärster Zielmarkt gewählt. Frau Seitz, die Zuständige von VDMA<sup>6</sup> in Peking hat einmal in einem Interview gesagt, dass viele kleine und mittlere Familienunternehmen Deutschlands wegen Nachfolgefragen und anderer Probleme in Schwierigkeiten geraten sind. Wenn chinesische Unternehmen sie übernehmen können, ist es für beide Seiten profitabel<sup>7</sup>.

Auf Grund von den oben dargestellten Texten wird es in dieser Arbeit versucht, zu analysieren: können chinesische Privatunternehmen grenzüberschreitendes M&A vornehmen? Worin liegen die Motive beider Seiten, d.h. die Kaufmotive der chinesischen Privatunternehmen und die Verkaufsmotive der kleinen und mittleren Familienunternehmen Deutschlands. Warum ist Deutschland ein profitabler M&A-Markt für chinesische Unternehmen, besonders Privatunternehmen. Welche mögliche Faktoren könnten den M&A-Erfolg von chinesischen Privatunternehmen beeinflussen und worauf müssen chinesische Privatunternehmen besonders aufpassen, wenn sie M&A-Aktivitäten weiter in Deutschland tätigen? Im Folgenden wird auf die oben genannten Fragen mittels der traditionellen ausländischen Direktinvestitionstheorien sowie die Neuerung der Direktinvestitionstheorie eingegangen.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in 6 Kapitel. Im 1. Kapitel werden die Fragen, mit denen sich diese Arbeit beschäftigt, in dem Kontext der Internationalisierung von Unternehmen gestellt. Und die Forschungsobjekte dieser Arbeit sind chinesische Privatunternehmen und die kleinen und mittleren Familienunternehmen Deutschlands. Im Kapitel 2 werden die bezüglichen Begriffe definiert und die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit, nämlich das traditionelle Theoriesystem der ausländischen Direktinvestition sowie die Neuerung der ausländischen Direktinvestition, aufgestellt. Durch Analyse der neuen Direktinvestition

---

<sup>4</sup> 2005年3月27日的法国《费加罗报》

<sup>5</sup> Price Waterhouse Cooper

<sup>6</sup> Verband deutsches Maschinen- und Anlagenbaus

<sup>7</sup> <http://www.ccpitnb.org/homepage/view.aspx?id=320&catid=148>

ergibt es sich, dass FDI bzw. M&A von Entwicklungsländern in entwickelten Ländern theoretisch zu tätigen sind. Im 3. und 4. Kapitel werden die zwei Forschungsobjekte aus unterschiedlichen Perspektiven beschrieben und analysiert, um die im Kapitel 1 gestellten Fragen zu beantworten. Im 5. Kapitel wird Übernahme eines mittelständischen Familienunternehmens Deutschlands durch ein chinesisches Privatunternehmen analysiert. Als Schluss wird es im Kapitel 6 zusammengefasst, damit die nachfolgenden Unternehmen Nutzen von dieser Arbeit ziehen können.

## 2 Begriffsbestimmungen und theoretische Grundlage

### 2.1 M&A

#### 2.1.1 Definition von M&A

Während „Mergers & Acquisitions“ im angelsächsischen Raum hinreichend bestimmt ist, hat sich für den deutschen Sprachgebrauch noch keine allgemeingültige Übersetzung durchgesetzt. Daher wird das Begriffpaar „M&A“ in dieser Arbeit als „Fusion und Akquisition“ in Deutsch vertreten.

„Bei Mergers und Acquisitions handelt es sich um Transaktionen, die neben dem Transfer von Eigentumsrechten vor allem auch die Übertragung von Kontroll- bzw. Leistungsbefugnissen an Unternehmen zum Gegenstand haben<sup>8</sup>“. Merger wird in der Arbeit weitgehend als Fusion, d.h. juristische Verschmelzung zweier Unternehmen bezeichnet. Dabei verlieren die am Zusammenschluss beteiligten Unternehmen ihre wirtschaftliche und mindestens ein Unternehmen seine rechtliche Selbstständigkeit<sup>9</sup>. Unter einer Akquisition wird der Kauf von Unternehmen oder einzelner Unternehmensteile verstanden. Der Unternehmenserwerb kann dabei als Kauf einzelner Wirtschaftsgüter (Asset Deal), d.h. die Übertragung von Aktiva und Passiva, durch den Erwerb von Anteilen bzw. Beteiligungen oder durch eine Kombination aus beiden (Share Deal) vollzogen werden<sup>10</sup>. Während hierbei die wirtschaftliche Selbstständigkeit eingeschränkt bzw. vollkommen aufgehoben wird, kann die rechtliche Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen bestehen bleiben<sup>11</sup>.

Auf Grund der Definition von M&A bezeichnet das grenzüberschreitende M&A den Kauf eines ausländischen Unternehmens mit laufendem Geschäftsbetrieb im Wege des „asset-deal“ oder „share-deal“ durch eine inländische Gesellschaft zum Zweck der unternehmerischen Beteiligung und der Verschaffung des kontrollierenden Einflusses.

Von dieser Begriffsbestimmung wird folgend in dieser Arbeit ausgegangen, wobei im konkreten Fall die genauen Umstände hinsichtlich Art, Umfang und rechtlicher Konstruktion von M&A zu berücksichtigen sind.

---

<sup>8</sup> Müller-Stewens/Spickers/Deiss 1999, S.1

<sup>9</sup> vgl. Picot 2005, S.138

<sup>10</sup> vgl. Picot 2005, S.139-140

<sup>11</sup> vgl. Coenenberg/Jakoby 2000, S.177

## 2.1.2 Direktinvestitionstheorie

Die ausländische Direktinvestition besteht aus „Greenfield“ Investition (22%) und M&A(78%)<sup>12</sup>. Das Theoriesystem der ausländischen Direktinvestitionen wird abgekürzt als „Direktinvestitionstheorien“ bezeichnet, die vor ca. einem halben Jahrhundert hervorgebracht wurden. Wenn man von Direktinvestitionstheorie spricht, werden normalerweise 3 traditionelle Theorien erwähnt, nämlich Theorie des monopolistischen Vorteils von Hymer<sup>13</sup>, Internalisierungstheorie von Buckley und Casson<sup>14</sup>, „das eklektische Paradigma“ von John H Dunning<sup>15</sup>.

### 2.1.2.1 Traditionelle Direktinvestitionstheorien

- Theorie des monopolistischen Vorteils wurde 1960 von Hymer erstmal vorgebracht. Laut Hymer ist vollkommene Konkurrenz nur eine theoretische Annahme, und es gibt üblicherweise unvollkommener Konkurrenzmarkt, der vor allem in vier Seiten aufgezeigt wird:

- unvollkommener Warenmarkt, wegen z.B. besondere Markt-Skills, Warenmarke, Preisbündnis usw.
- unvollkommener Faktormarkt, nämlich unterschiedlicher Schwierigkeitsgrad, Kapital zu gewinnen, technische Unterschiede etc.
- die von Skaleneffekten verursachte Unvollkommenheit des Marktes, wie z.B. die immer höhere Skalenerträge durch Massenproduktion.
- die durch staatliche Eingriffe verursachte Unvollkommenheit des Marktes, wie z.B. Steuer, Zoll, Zinns, Kurs usw.

Damals war Hymer von FDI der amerikanischen Unternehmen ausgegangen und meint, die technischen Vorteile und die Skaleneffekte sind die maßgeblichen Faktoren für die FDI von amerikanischen Unternehmen. Mit anderen Worten gilt diese Theorie eher für die entwickelten Länder als Herkunftsland. Unternehmen der Entwicklungsländer wie z.B. China, besonders chinesische Privatunternehmen sind oft auf dem internationalen Markt benachteiligt. Es ist schwer für sie, solche monopolistische Vorteile zu haben.

- Basierend auf der Transaktionsansatz-Theorie von Coase<sup>16</sup> haben die englischen Gelehrten Buckley und Casson die Internalisierungstheorie entwickelt. Gemäß der

---

<sup>12</sup> UNCTAD (2000)

<sup>13</sup> Vgl. Stephan H. Hymer 1960 "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment"

<sup>14</sup> Peter J. Buckley und Mark C. Casson 于 1976 年合著《跨国公司的未来》系统的阐述内部化理论

<sup>15</sup> John Dunning 1976 年发表了其代表作《贸易经济活动的区位与跨国企业：折衷理论探讨》

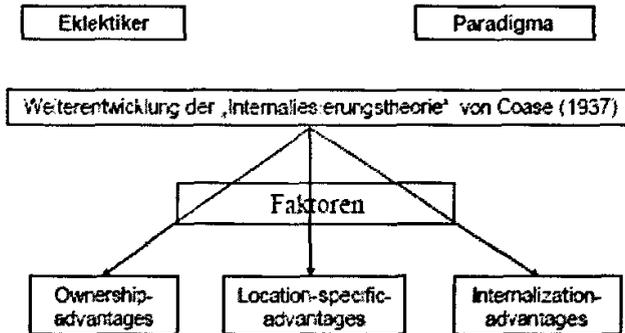
<sup>16</sup> Coase 1937 "The Nature Of The Firm"

Analyse von Coase sind viele Transaktionen ausschließlich innerhalb eines Unternehmens (über so genannte innerorganische Kooperationsmechanismen) sinnvoll durchzuführen, weil sie über den freien Markt nicht machbar oder zumindest kostenintensiver sind. Integriert man die Transaktionen in das Unternehmen, nennt man dann diesen Vorgang Internalisierung<sup>17</sup>! Und hier wird Internalisierung als einen realen Beweggrund der Direktinvestition der Unternehmen betrachtet, und meistens eingesetzt, um die Entwicklung der multinationalen Unternehmen zu erklären, d.h. der interne Markt ersetzt den äußeren Markt. Chinesische Privatunternehmen sind noch jung und in großen Maßen vom äußeren Markt abhängig. Die meisten verfügen nicht über die Bedingungen für Internalisierung.

- 1980/81 hat John Dunning erstmals Standortvorteil-Theorie hervorgehoben und das eklektische Paradigma aufgestellt. Dunning sieht sein eklektisches Paradigma als Weiterentwicklung der Internalisierungstheorie an. Aber für Dunning ist nicht nur die Organisationsstruktur eines Unternehmens maßgebend. Er erweitert (1980) diese Internalisierungstheorie auf 3 Faktoren:

Abb. 1:

### Das eklektische Paradigma von John Dunning



Quelle: [http://www.uni-weimar.de/medien/management/sites/ws0102/int\\_man/int\\_man\\_content/eklektisches\\_paradigma\\_falkenhahn\\_stanslawski.pdf](http://www.uni-weimar.de/medien/management/sites/ws0102/int_man/int_man_content/eklektisches_paradigma_falkenhahn_stanslawski.pdf)

1) Unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile (ownership advantages): Ein Unternehmen wird nur dann eine Direktinvestition vornehmen, wenn es über einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil gegenüber inländischen und ausländischen Konkurrenten verfügt, z.B. eine Produktinnovation. Ein unternehmensspezifischer Wettbewerbsvorteil kann sich auch aus dem Erwerb ausländischer Unternehmen ergeben,

<sup>17</sup> Coase, 1937

die auf einer vor- oder nachgelagerten Produktionsstufe tätig sind.

2) Standortvorteile im Zielland (location-specific advantages): Das Zielland einer Direktinvestition muss gegenüber dem heimischen Absatz- und Produktionsstandort mindestens einen Standortvorteil aufweisen. Solche Standortvorteile können angebotsseitig oder nachfrageseitig bedingt sein, beispielsweise niedrigere Arbeitskosten, kostengünstigere Rohstoffversorgung, geringere Steuerbelastung und Größe des Absatzmarktes.

3) Internalisierungsvorteile (internalization advantages): Internalisierung bezeichnet in diesem Zusammenhang die Nutzung eines unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteils innerhalb des eigenen Unternehmens. Die Alternative besteht in der Verwertung des Wettbewerbsvorteils durch ausländische Unternehmen, z.B. durch Vergabe von Lizenzen, Verkauf von Patenten und Kooperation mit ausländischen Partnerunternehmen. Ein Unternehmen wird sich dann für eine Direktinvestition entscheiden, wenn die unternehmensinterne Nutzung über eine ausländische Tochtergesellschaft ertragreicher eingeschätzt wird als die Alternativen Lizenzvergabe, Patentverkauf oder Auslandskooperation. Diese Alternativen bergen das Risiko, dass die unternehmenseigenen materiellen und immateriellen Vermögenswerte von Konkurrenten und Imitatoren genutzt werden.

Seit den 80er Jahren kommen viele neue Phänomene bei der internationalen Direktinvestitionen vor. Das herausragende Phänomen davon ist die rapide Entwicklung bei multinationalen Konzernen aus den Entwicklungsländern. Diese Unternehmen investieren nicht nur in den Entwicklungsländern, wo es die billigeren Produktionsfaktoren gibt, sondern auch in den entwickelten Ländern. Im Vergleich zu den multinationalen Konzernen aus entwickelten Ländern haben diese Unternehmen keine solche Wettbewerbsvorteile, die nach der eklektischen Theorie von Dunning ein multinationaler Konzern haben sollte. Die Unterschiede zwischen den Unternehmen aus entwickelten Ländern und den aus Entwicklungsländern liegen im allgemein darin:

**Tab.1: Vergleich zwischen den multinationalen Konzernen aus entwickelten Ländern und Entwicklungsländern<sup>18</sup>**

Faktoren	Multinationale Konzerne aus entwickelten Ländern	Multinationale Konzerne aus Entwicklungsländern
Größe von ausländischen	groß	klein

<sup>18</sup> 鲁桐, 中国企业海外经营, 2004

<b>Tochterfirmen</b>		
<b>Produkte</b>	<b>Markenprodukte</b>	<b>Mittelmäßige Produkte</b>
<b>Technik</b>	<b>Hoch entwickelte Technik</b>	<b>Normaltechnik</b>
<b>Forschung und Entwicklung</b>	<b>Hoher Einsatz</b>	<b>Niedriger Einsatz</b>
<b>Hauptstandort</b>	<b>Entwickelten Ländern und Entwicklungsländern</b>	<b>Hauptsächlich in den Entwicklungsländern</b>
<b>Haupteintrittsform</b>	<b>Tochterfirma</b>	<b>Beteiligung</b>
<b>Investitionsmotive</b>	<b>Leistung und Strategie</b>	<b>Ressource und Markt</b>

In diesem Fall reichen die Theorien nicht mehr aus, den Zustand der neu vorkommenden multinationalen Konzernen aus Entwicklungsländern zu erklären. Deshalb haben sich die neue Theorie über die Direktinvestition aus Entwicklungsländern entwickelt.

### **2.1.2.2 Neuerung der ausländischen Direktinvestition**

Die oben genannten Theorien erklären nur die inneren Einflussfaktoren der ausländischen Investitionen und ignoriert die äußeren Einflussfaktoren. Um diese Lücke zu schließen, werden die Direktinvestitionstheorien weiter entwickelt und vor kurzem eine neue Theorie aufgestellt: die Theorie der Kombination von Investitionsmotiven (auch als Komparativ-Differenzen-Theorie genannt<sup>19</sup>).

Die Kernaussage von der Theorie der Kombination von Investitionsmotiven ist: Jede Art von Direktinvestition wird von den direkten Faktoren und indirekten Faktoren zusammen motiviert. Die direkten Faktoren umfassen alle Produktionsfaktoren, über die das Herkunftsland und das Empfängerland verfügen: Kapital, Arbeitskräfte, Technik, Management, Informationen usw.. Sie sind die Hauptfaktoren, die eine Direktinvestition motiviert. Die indirekten Faktoren sind die entsprechenden Politiken und Maßnahmen von den Herkunftsländern und Empfängerländern, die Vereinbarungen und Kooperationsbeziehungen zwischen beiden Ländern, die Standortvorteile der Empfängerländer, die Entwicklung der Globalisierung usw.. Die Theorie besagt:

1) Obwohl es den Herkunftsunternehmen und –ländern an Wettbewerbsvorteile in direkten Investitionsfaktoren fehlt, können sie dennoch im Ausland investieren, wenn die Empfängerunternehmen und –länder über solche Vorteile verfügen. Die Herkunftsunternehmen können die Vorteile von den Empfängerländern benutzen und davon profitieren. Das ist gerade der Grund dafür, warum die entwickelten Länder mehr ausländische Direktinvestitionen als die Entwicklungsländer ins Land angezogen und warum die chinesischen Privatunternehmen auch „going outside“ durchführen sollen.

<sup>19</sup> 胡瑛, 2001.

2) Obwohl es den Herkunftsunternehmen und –ländern an Wettbewerbsvorteilen von direkten Investitionsfaktoren mangelt, können sie ihre Direktinvestitionsentscheidung dennoch treffen, wenn die Regierung der Herkunftsländer die Wichtigkeit und Vorteile der wirtschaftlichen Globalisierung und der Direktinvestition kennen und entsprechende Politik und Maßnahmen der Investitionsförderung annehmen. Wenn die Regierungen die Direktinvestitionen der Unternehmen unterstützt, können die Direktinvestitionen sich ganz schnell entwickeln, obwohl die internationalen Wettbewerbsfähigkeiten dieser Unternehmen nicht genug stark sind.

3) Obwohl die Empfängerländer und –unternehmen über keine Wettbewerbsvorteile von Kapital, Technik, Arbeitskräften, Management und Information verfügen, können sie dennoch ausländische Direktinvestitionen ins Land ablenken, wenn sie eine Reihe von Investitionsförderungsmaßnahmen festlegen und bieten den Investoren viele Vergünstigungen an.

4) Obwohl die Herkunftsländer /–unternehmen und die Empfängerländer/–unternehmen keine hervorragenden Wettbewerbsvorteile an direkten Investitionsfaktoren haben, können sich die bilateralen Direktinvestitionen dennoch gut entwickeln, wenn die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen beiden Ländern sehr gut gepflegt werden und die beiden Ländern Vereinbarungen über Direktinvestitionsförderungen geschlossen haben.

Nach dieser Theorie werden die Direktinvestitionen aus den entwickelten Ländern hauptsächlich von den direkten Faktoren motiviert, während die indirekten Faktoren bei den Direktinvestition der Entwicklungsländern eine sehr wichtige Rolle spielen. Im Lauf der Entwicklung von internationaler Direktinvestitionen werden die indirekten Faktoren immer wichtiger. Diese Theorie "die Kombination von Investitionsmotiven" ist die erste internationale Direktinvestitionstheorie, die Wert auf die indirekten Investitionsfaktoren legt. In diesem Sinne hat sie die Einseitigkeit der anderen Theorien beseitigt. Während die Unternehmen aus den Entwicklungsländern ganz wenig unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile als die aus den entwickelten Ländern haben, ist diese Theorie für die Direktinvestitionen der Entwicklungsländer besonders von Bedeutung.

## **2.2 Familienunternehmen**

### **2.2.1 Definition von Familienunternehmen**

Ein Familienunternehmen<sup>20</sup> ist nach dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz von 11. Oktober, 1952<sup>21</sup> eine Familiengesellschaft, deren Anteile in den Händen einer einzelnen

---

<sup>20</sup> Die Begriffe „Familienunternehmen“ „Familiengesellschaft“ werden im folgenden Synonym verwendet

<sup>21</sup> Art. 76 von dem Deutschen Betriebsverfassungsgesetz vom 11.10.1952

natürlichen Person oder deren Anteile sich im Besitz von mehreren Personen befinden, die wie folgt miteinander verwandt oder verschwägert sind :

- eheliche Gemeinschaft
- in gerader Linie sowie zweiten oder dritten Grades in der Seitenlinie miteinander verwandt
- in gerader Linie sowie zweiten oder dritten Grades in der Seitenlinie miteinander verschwägert
- durch Adoption in gerader Linie miteinander verbunden

Außerdem kann man unter dem Begriff „Familienunternehmen“ noch so verstehen, dass Familienunternehmen solche Unternehmen sind, bei denen die Trägerschaft des Unternehmens bei einer natürlichen Person oder einer Mehrzahl natürlichen Personen liegt, die in einer persönlichen Beziehung zu dem Unternehmen stehen, vermittelt zumeist durch das Verwandtschaftsverhältnis zu dem oder einem der Unternehmensgründer. Auch eine Börsengesellschaft anzusehen, wenn eine Familie den maßgeblichen Teil der Aktien hält, d.h. die Mehrheit der bei einer Hauptversammlung üblicherweise vertretenen Stimmen (typisiert 40% der stimmberechtigten Aktien) besitzt<sup>22</sup>.

Die in dieser Arbeit angewandten bezogenen Familienunternehmen sind die kleinen und mittleren Familienunternehmen, die Nicht-Börsengesellschaft sind.

## 2.2.2 Familienunternehmen in Klein- und Mittelstand (KMFU<sup>23</sup>)

Oft wird der Begriff Familienunternehmen als Synonym für ein klein- oder mittelständisches Unternehmen benutzt<sup>24</sup>. Da nur Familienunternehmen in Klein und Mittelstand in dieser Arbeit untersucht werden, wird der Begriff „Klein- und Mittelstand“ im Folgenden mittels der Definition von KMU abgegrenzt.

Am 6. Mai 2003 nahm die europäische Kommission eine neue Empfehlung 2003/361/EG zur KMU-Definition an, die seit dem 1. Januar 2005 die Empfehlung 96/280/EG ersetzt:

„Die Größenklasse der Kleinunternehmen sowie der kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) setzt sich aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft.“<sup>25</sup>

### Tab. 2: Abgrenzung von Klein- und Mittelstand

---

<sup>22</sup> Scherer/Blanc/Kormann, 2005, S.2

<sup>23</sup> Abkürzung für kleine und mittlere Familienunternehmen Deutschlands, und gilt für die folgenden Abschnitte

<sup>24</sup> Familienunternehmen – Erfolgstrategien zur Umternehmenssicherung, 2005, S. 4

<sup>25</sup> Auszug aus Artikel 2 des Anhangs zur Empfehlung 2003/361/EG

Unternehmenskategorie	Zahl der Mitarbeiter	Umsatz	oder	Bilanzsumme
<b>mittelgroß</b>	< 250	= € 50 Millionen		= € 43 Millionen
<b>klein</b>	< 50	= € 10 Millionen		= € 10 Millionen
<b>Mikro</b>	< 10	= € 2 Millionen		= € 2 Millionen

Quelle: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm)

### 2.3 Definition der chinesischen Privatunternehmen

Seit der Reform- und Öffnungspolitik ist der Begriff „Privatunternehmen“ in China entstanden. Anschließend werden einige dominante Aussagen von Privatunternehmen dargestellt:

- Privatunternehmen in weiteren Sinnen enthalten alle Nichtstaatsunternehmen und solche Staatsunternehmen, deren Leistungsbefugnisse durch Übernehmen oder Verpachten bei einer Privatperson liegt; und Privatunternehmen in engeren Sinnen beziehen sich auf Unternehmen, die von Privatperson betrieben werden, und Konsortien.<sup>26</sup>
- Professor Li Yining<sup>27</sup>, ein berühmter chinesischer Ökonom hat die Typen der chinesischen Privatunternehmen wie folgt zusammengefasst: (1) Einzelbetrieb; (2) Familiengesellschaft; (3) von Familiengesellschaft entwickelte Aktiengesellschaft; (4) Staatsunternehmen werden restrukturiert in Privatunternehmen, bei denen staatliche und private Anteile koexistieren. (5) Partnergesellschaft<sup>28</sup>
- Privatunternehmen ist ein Begriff gegenüber 100-prozentigen Staatsunternehmen. In weiteren Sinnen handelt es sich um Nichtstaatsunternehmen inkl. die von Staat beteiligten Unternehmen. In engeren Sinnen sind nur die von Privatperson betriebenen Unternehmen und Konsortien umfasst. Und Unternehmen mit einer Belegschaft unter 200 Personen (Baubranche 3000 Personen) und einem Umsatz unter RMB 300 Mio. oder Kapital unter RMB 400 Mio. werden als kleine und mittlere Unternehmen genannt.<sup>29</sup>

In dieser Arbeit wird sich mehr mit den chinesischen Privatunternehmen beschäftigt, die sich in weiteren Sinnen von Staatsunternehmen unterscheidet. Bezogen sind aber noch die

<sup>26</sup> 肖洪生, 认识民营企业

<sup>27</sup> 厉以宁教授, 北京大学光华管理学院院长, 中国最有影响力的经济学家之一

<sup>28</sup> <http://iask.sina.com.cn/b/5744461.html>

<sup>29</sup> <http://zhidao.baidu.com/question/20625224.html>

Unternehmen, an die der Staat beteiligt hat. Nur der Staat verfügt aber nicht über das Kontrollrecht.

### **3 Das Stärken-Schwächen-Profil der KMFU Deutschlands und ihre Verkaufsmotive**

Wenn wir heute einen Blick in die täglichen Medien werfen, ist das Bild der Wirtschaft in der Öffentlichkeit bislang vorwiegend durch Börsengesellschaften bestimmt ist. Jedoch ist es nicht gerechtfertigt, denn die weit überwiegende Zahl der Unternehmen sind Familienunternehmen<sup>30</sup>. Eine Studie des PWCs verdeutlicht, dass Familienunternehmen zwei Drittel aller Arbeitsplätze und mehr als die Hälfte der gesamten Bruttowertschöpfung Deutschlands schaffen<sup>31</sup>. In einer umfassenden Untersuchung<sup>32</sup> ergibt es sich: Ca.70% der Unternehmen sind mit einem Jahresumsatz zwischen einer Mio. Euro und 50 Mio. Euro. Ca. 2% der deutschen Unternehmen kann einen Umsatz über 50.Mio Euro schaffen, von denen ca. 50% Familienunternehmen sind.

Aus der oben dargestellten Statistik ist es abzulesen, dass das wirtschaftliche Rückgrat Deutschlands zuallererst auf dem Erfolg von Familienunternehmen beruht. Und eine Vermischung von Einflussgrößen ergibt sich daraus, dass Familienunternehmen vorwiegend kleine und mittlere Unternehmen sind.

#### **3.1 Stärken-Profil der KMFU**

##### **3.1.1 Charakteristische Merkmale der KMFU**

Aus der verwirrenden Vielfalt ragen zwei Eigenschaften auf Grund ihrer grundlegenden Bedeutung vor. Die Zurückführung aller anderen Merkmale auf diese beiden Merkmale der KMFU möglich, nämlich zentrale Stellung des Unternehmers und die "begrenzte Unternehmensgröße" .

Untrennbar verbunden und entscheidend geprägt ist Familienunternehmen durch die Person des Unternehmensführers. Diese zentrale Stellung des Unternehmers resultiert aus der in der Regel anzutreffenden „Eigentümerunternehmerschaft“<sup>33</sup> , also der Überschneidung von Kapitalbesitz und Geschäftsführung bzw. der damit verbundenen persönlichen Erfolgs- aber auch Risikoverantwortlichkeit. Treffend gekennzeichnet wird die Ausgangslage durch Glueck, der behauptet :“In small (and medium-sized) business the

---

<sup>30</sup> F.B.Simon, 2002, S.8

<sup>31</sup> Familienunternehmen/ Price Waterhouse Cooper, 2006, S.3

<sup>32</sup> Klein, 2000, S.53

<sup>33</sup> Hinderer, S.9

owner is the business.“<sup>34</sup>

Und die zweite Besonderheit wird in dieser Arbeit im Sinne von begrenzten Ressourcen bzw. Überschaubarkeit und Flexibilität angewandt. Auf der einen Seite ergeben sich Erfolgsfaktoren, bzw. Stärken durch die Überschaubarkeit und die Flexibilität. Auf der anderen Seite zeigen sich größen- bzw. ressourcenbedingte Nachteile, d.h. Schwächen in Form fehlender Marktmacht usw.

Die beiden Besonderheiten sollen für die weitere Analyse in den Vordergrund gestellt werden und zur systematischen Ableitung von Stärken und Schwächen dienen.

### 3.1.2 Unternehmensführung (Produktionsmanagement<sup>35</sup>)

Die Kernkonkurrenzfähigkeit der KMFU liegt in Unternehmensführung (Produktionsmanagement). Deswegen wird ihre Stärke mehrheitlich in diesem Bereich analysiert.

- **Einheitlichkeit der Unternehmensführung und Entscheidungsschnelligkeit**

Familienunternehmen im Klein- und Mittelstand sind meistens so genannte Eigentümer-Unternehmen. Weshalb spielt Unternehmer/Eigentümer eine zentrale Rolle. Die Einheit von Entscheidungskompetenz und Eigentum in einer Person, in einer Familie oder in einem Familienverbund bietet die Chance, klare Unternehmens- und Geschäftskonzepte konsequent durchzuführen. Entscheidungen können schnell getroffen werden, und diese werden dann auch entsprechend durchgeführt und nicht eventuell durch irgendein Gremium wieder rückgängig gemacht.

- **Persönliches Engagement des Eigners**

Das persönliche Engagement des Eigners für sein Unternehmen ist überdurchschnittlich hoch. In der Führung des Unternehmens kann somit eine Verlässlichkeit ausgestrahlt werden, die für Geschäftspartner und Mitarbeiter von hoher Bedeutung ist, z.B. der Eigner/Unternehmer kennt die meisten Mitarbeiter nicht nur namentlich, sondern verfügt häufig auch über weitere persönliche Kenntnisse derselben. In der Personalpolitik haben somit Familienunternehmen die Chance, besserer dazustehen, vor allem bezüglich der leitenden Mitarbeiter. Die Firmentreue ist ausgeprägter, was eine geringere Fluktuation zur Folge hat. Und da jeder Wechsel mit Kosten verbunden ist, wirkt sich dies auch finanziell günstig aus.

- **Zuverlässige Produktqualität**

Ein bedeutender Vorteil der KMFU kann auch eine überdurchschnittliche hohe Produktqualität sein. Die meisten Familienunternehmen sind bekannt für ihre exzellente

---

<sup>34</sup> Glueck, S.46

<sup>35</sup> Es gilt für Produktionsbetriebe

Produktqualität. Wie kommt es, dass man bei Familienunternehmen häufig eine hohe Produktqualität antrifft? Eine Erklärung hierfür ist sicherlich, dass Familien, die sich über Generationen hinweg auf die Herstellung eines Produktes spezialisiert haben, nicht nur über ein beträchtliches Produkt Know-how verfügen, sondern sich darüber hinaus durch den Familienstolz verpflichtet fühlen, weiterhin hochwertige Produkte zu fertigen, z.B. die australische „Familien-Brauerei“ Cooper’s Ale, wirbt für ihre Produkte mit dem folgenden Werbeslogan: “Taste the difference that four generations of brewing tradition makes.”<sup>36</sup>

- **Ausgeprägte Unternehmenskultur und Unternehmensidentität**

Was noch erwähnenswert ist eine meist ausgeprägte Unternehmenskultur und –identität. Beides findet seinen Ursprung grundsätzlich in den Normen und Werten des Unternehmens-Gründers. Traditionen und Legenden, besonders jene, die mit der Anfangs- und Aufbauphase des Unternehmens verbunden sind, beeinflussen sowohl die Unternehmenskultur als auch die Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen in signifikanter Weise.

### **3.1.3 Finanzmanagement**

Familienunternehmen sind stark auf die Selbstfinanzierungskraft (Innenfinanzierung) und auf die Kapitaleinlagen privater Anteilseigner angewiesen.. Zwar haben sie begrenzte Finanzquellen, sind aber nicht von Börsenschwankungen, bzw. Interessen der anonymen Investoren sowie konjunkturelle Veränderung beeinflusst. Vergleichsweise sind die kleinen und mittleren Familienunternehmen finanziell relativ stabil.

### **3.1.4 Strategiemangement**

- **Langfristige Perspektive**

Als ein weiterer Vorteil des Familienunternehmens wird die Betrachtung der Geschäfte unter langfristigen Gesichtspunkten genannt. Im Gegensatz zur Börsengesellschaft steht das Familienunternehmen weniger vor dem Dilemma, sich für die Durchführung von kurzfristigen, „spektakulären“ Projekten entscheiden zu müssen, die seine viertel- oder halbjährlichen Unternehmensergebnisse und Aktiengewinne kurzfristig verbessern, anstatt Investitionen mit einer langfristig überdurchschnittlichen Rentabilität tätigen zu können. Das Familienunternehmen ist in diesem Sinne kein „Sklave“ der Börse<sup>37</sup>.

- **Rasche Handlungsentscheidungen**

Die Führung des Unternehmens durch eine einzelne Person (bzw. durch sehr wenige

---

<sup>36</sup> Leach, S.9

<sup>37</sup> Ward , S.18

Personen) bedeutet auf der einen Seite die fehlende Notwendigkeit, Entscheidungen abzustimmen oder zu rechtfertigen (bzw. dies nur in geringem Umfang tun zu müssen). Bei gleichzeitigen kurzen Informations- und Entscheidungswegen wird dadurch den kleinen und mittleren Familienunternehmen eine schnelle Reaktionsfähigkeit und potentielle Flexibilität hinsichtlich Umweltveränderungen ermöglicht. Auf der anderen Seite erfahren die Entscheidungen des Unternehmensführers keine Überprüfung bzw. qualitative Verbesserung durch die Erfahrung und den Sachverstand weiterer Führungspersonen. Viele erfolgreiche Familienunternehmen haben diesen Vorteil konsequent umgesetzt und genutzt. Es sollte deshalb das Interesse des Eigners und seiner Familie sein, den Vorteil kurzer und unkomplizierter Entscheidungswege im Familienunternehmen vor z.B. einer wachsenden Anzahl von mitsprache- und entscheidungsberechtigten Familienmitgliedern zu schützen<sup>38</sup>.

### **3.2 Schwächen-Profil der KMFU**

Den oben beschriebenen Stärken, die immer mit der unternehmerischen Kompetenz der Geschäftsleitung und der Unternehmensgröße verknüpft sind, stehen einige besondere Gefahrenpotentiale gegenüber, die es in einer Börsengesellschaft entweder überhaupt nicht gibt oder dort besser handhabbar sind.

#### **3.2.1 Unternehmensführung (Produktionsmanagement)**

- **Mangelnde Kenntnisse bei der Unternehmensführung**

Bei der Ausbildung der Unternehmensführung, besonders Betriebsführung herrscht in kleinen und mittleren Familienunternehmen meist eine technisch orientierte Ausbildung vor, die sich oft niederschlägt in einer einseitig fertigungstechnischen Denkweise und in der Unterschätzung externer Gegebenheiten und deren Einflüsse auf das Unternehmen. Gleichzeitig wird ungenügendes Wissen im kaufmännischen Bereich kritisiert, speziell die häufig mangelnden Kenntnissen bei der Unternehmensführung<sup>39</sup>. Bei der Improvisation und Intuition wird mehr Bedeutung zugemessen als bei der Planung und dem betriebswirtschaftlichen Instrumentarium.

- **„patriarchalischer Führungsstil“**

Auf Grund der oben aufgezeigten engen Verknüpfung zwischen der zentralen Stelle des Unternehmers und Unternehmen kommt der Führung gerade in kleinen und mittleren Familienunternehmen sowohl als Erfolgsfaktor als auch als Misserfolgswortfaktor zu. Eng damit verbunden sind die organisatorischen Merkmale bei der Führungsstruktur der

---

<sup>38</sup> Habig, S.20

<sup>39</sup> Vgl. Endress, 1999, S.74

kleinen und mittleren Familienunternehmen:

- Vereinigung aller wesentlichen Aufgaben der Betriebsführung in der Person des Unternehmers
- Persönliche Mitwirkung des Unternehmers bis in Einzelheiten bzw. Delegation in geringem Umfang
- Ausübung der Leitung des Unternehmers durch eine bzw. wenige Personen eventuell unter Mitarbeit von Familienmitgliedern
- Flacher Organisationsaufbau mit geringer Abteilungsbildung

Diese Kennzeichnung des Unternehmensaufbaus bzw. –ablaufs bedeutet einen meist patriarchalischen Führungsstil, bei dem Gruppenentscheidungen kaum eine Rolle spielen.

- Begrenzte Ressourcen und schwache Marktmacht

Nachteile auf Grund der begrenzten Unternehmensgröße und der dadurch beschränkten Ressourcen liegen in potentiellen Schwächen bei der Kostensituation sowie bei der Marktstellung. Diese Bereiche sind als Misserfolgskriterien zu beachten. In diesem Zusammenhang stellt die (oben positiv als Stärke hervorgehobene) Flexibilität der kleinen und mittleren Familienunternehmen gleichzeitig eine Abweichung vom Betriebsoptimum<sup>40</sup>.

Auch die schwache Stellung auf den Beschaffungsmärkten durch die geringe Einkaufsmacht wirkt meist nachteilig auf die Kostensituation. Preisnachlässe in Form von Bonifikation und Rabatten können von Familienunternehmen in Klein- und Mittelstand nur in geringerem Ausmaß ausgehandelt werden.

### 3.2.2 Finanzmanagement

Jedes Unternehmen ist langfristig auf Wachstum angewiesen, und dafür benötigt man Kapital. Die eigene Ertragskraft durch einbehaltene Gewinne ist häufig nicht ausreichend, den Fortbestand des Unternehmens langfristig zu finanzieren. Die Tatsache, dass sich die Kapitaldecke in der deutschen Industrie von ca. 40% Eigenkapital in den Bilanzsummen in den 60er Jahren auf heute ca. 20% halbiert hat, spricht hier eine deutliche Sprache<sup>41</sup>. Familienunternehmen in Klein- und Mittelstand sind in der Regel nicht emittionsfähig, d.h. der Kapitalmarkt ist Familienunternehmen gewöhnlich versperrt. Sie können bei der Kapitalbeschaffung in vielen Fällen die entsprechenden Sicherheiten als Voraussetzung zur Erlangung eines Bankkredits nicht bieten, so dass ihnen nur andere, meistens erheblich teurere Finanzierungsquellen offen stehen. Die Probleme verschärfen sich durch den

---

<sup>40</sup> Zur produktionstechnischen Definition des Grads der Flexibilität als Ausmaß des Stückkostenanstiegs auf Grund einer Abweichung vom Betriebsoptimum, Wolf, S.1-2

<sup>41</sup> Wirtschaftswoche, Sonderausgabe, 2. Oktober, 2006

wachsenden Kapitalbedarf auf Grund zunehmender Substitution von Arbeit durch Kapital und vor allem durch die statistisch feststellbare sinkende Eigenkapitalquote der Familienunternehmen in Klein- und Mittelstand. Neben der deutlich schwierigeren Ausgangslage bei der Finanzierung ist es aber vor allem die Liquidität, die in einem Familienunternehmen Belastungen aussetzen kann, die es in Börsengesellschaften nicht gibt. Hier sind zu nennen:

- Erbschaftssteuern
- Entnahmen in gewinnlosen Jahren zum Lebensunterhalt der Anteilseigner
- Ausbezahlung weichender Gesellschafter
- Rentenzahlungen ohne steuerliche Rückstellungsmöglichkeiten
- Zahlungsverpflichtungen an geschiedene Ehepartner

### 3.2.3 Strategiemanagement

#### ● Nachfolgeregelung

Bei der hohen Abhängigkeit des Wohls des Unternehmens von der Person des Unternehmensführers und der damit verbundenen typischen „fehlenden Austauschbarkeit des Führungspotentials“ ist in diesem Zusammenhang auf die bei kleinen und mittleren Familienunternehmen überraschenderweise häufig fehlende Vertretungs- bzw. Nachfolgeregelung für die Geschäftsführung hinzuweisen<sup>42</sup>. Dieser Mangel gefährdet im Bedarfsfall den Fortbestand des Unternehmens in äußerst kritischer Weise und zeigt wiederum das nur in begrenztem Umfang vorhandene langfristige Planungsbewusstsein. Selbst wenn die Nachfolge der Geschäftsführung in Familienunternehmen eindeutig geregelt ist, kann diese, auf Grund der durch Eigentumsrecht und nicht durch Qualifikation legitimierten Nachfolgerschaft, Probleme in sich bergen<sup>43</sup>. Seriöse Schätzungen gehen davon aus, dass jeder zehnte Konkurs in einem schlecht durchgeführten Generationswechsel begründet ist<sup>44</sup>. In Nichtfamilienunternehmen wechseln natürlich auch die Geschäftsführungen, und das gewöhnlich viel häufiger als in Familienunternehmen. Dort geht es aber objektiver, weniger emotional und eben ohne familiäre Bindungen zu. Ganz entscheidend dabei ist auch, dass Angestellte und nicht beteiligte Geschäftsführer viel unkomplizierter abberufen werden können, wenn sie den Anforderungen nicht oder nicht mehr entsprechen. Innerhalb einer Familie ist dies immer schwer, manchmal sogar unmöglich.

#### ● Personalpolitik

---

<sup>42</sup> Vgl. Wimmer (Hrsg.), 1996, S.18

<sup>43</sup> Vgl. Wimmer (Hrsg.), 1996, S.19

<sup>44</sup> Jörg Müller-Ganz, S.65

Obwohl die Menschlichkeit und die Persönlichkeit der Familienunternehmen einigermaßen vom Vorteil sind, fällt es ihnen in der Regel immer noch schwerer, qualifiziertes Personal zu gewinnen, für die Börsengesellschaften häufig attraktiver erscheinen. Befragungen von Hochschulabsolventen stützen diese Meinung, da die meisten von ihnen ein Nichtfamilienunternehmen für den Berufseintritt vorziehen würden<sup>45</sup>. Dem liegen oft Befürchtungen zugrunde wie:

- Die Familieninteressen seien letztendlich doch immer vorrangig
- Im Unternehmen könnte Vetternwirtschaft herrschen
- Entscheidungen würden nicht nach objektiven Kriterien gefällt.
- Spitzenpositionen würden ausschließlich von der Familie besetzt.
- Sorge vor einem autoritären Führungsstil

### **3.3 Verkaufsmotive**

Durch Analyse des Stärken-Schwächen-Profiles könnte einerseits die aktuelle Lage und die Besonderheiten von KMFU dargestellt; andererseits bei der Fragestellung, warum KMFU eigentlich zur Disposition stehen, dürften sich sicherlich vielfältige Motive dadurch ergeben. Seit den letzten 5 Jahren war der wirtschaftliche Zustand bei Tiefpunkt geblieben. Seit 2006 ist es langsam besser geworden, aber entweder konnten viele Unternehmen während der 5 Jahre nicht überleben oder sie sind in Schwierigkeit geraten. Und in der Gesamtschau des Stärken-Schwächen-Profiles der KMFU ist festzulegen, dass solche Schwachstellen - durch makrowirtschaftlichen Einfluss - mit einer insgesamt leicht höheren Häufigkeit als Stärken auftreten könnten. In diesem Kapitel werden die Verkaufsmotive aus externer und interner Perspektive analysiert.

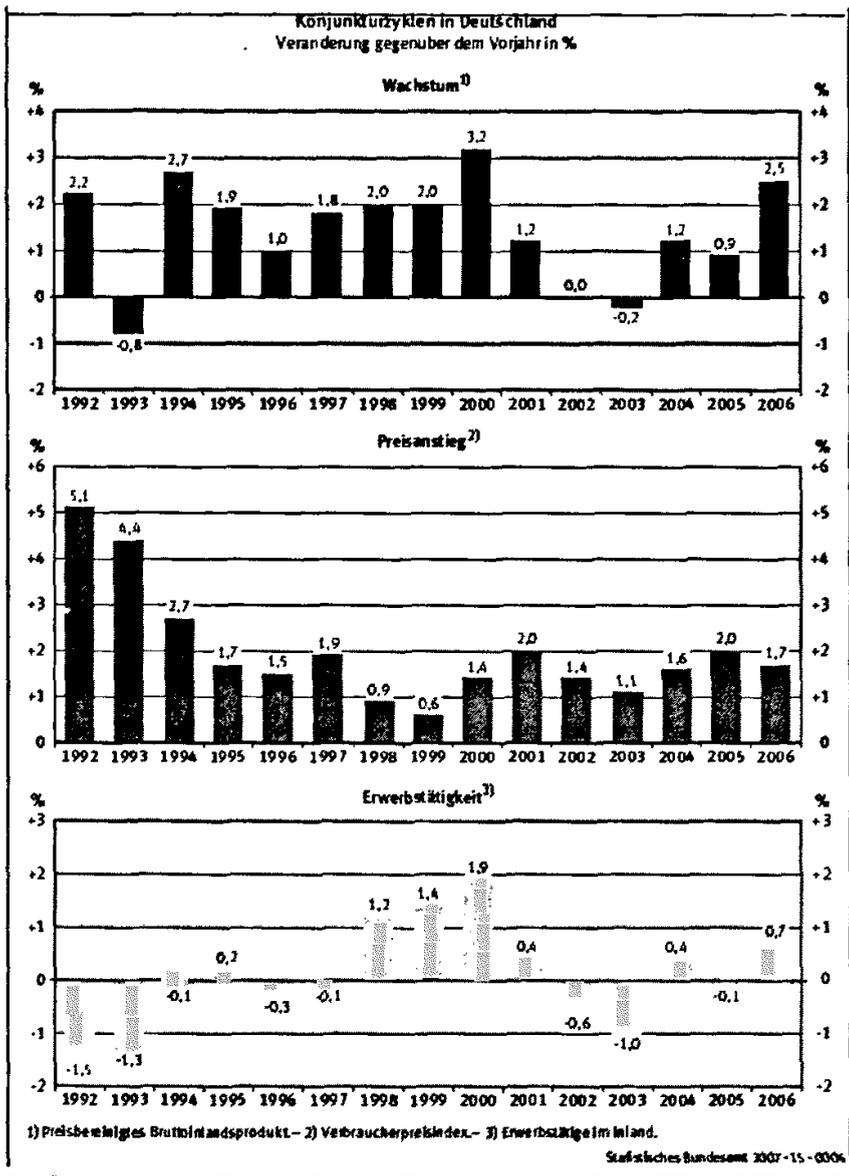
#### **3.3.1 außenbetrieblicher Einfluss**

Die deutsche Wirtschaft ist im Jahr 2006 mit 2.5% kräftig gewachsen. Aber 2001-2005 hat die deutsche Wirtschaft ihre Depressionszeit erlebt. Folgendes Schaubild zeigt, dass die Veränderungen des BIPs von 2001-2005 sehr klein war. 2002 ist es still geblieben, und 2003 ist noch ein Minus vorgekommen. Preisanstieg war zwischen 1.1% und 2%, und die Veränderung der Erwerbstätigkeit lag zwischen -1% und 0.4%, was eine hohe Arbeitslosigkeit andeutet.

#### **Abb. 2: Konjunkturzyklen in Deutschland**

---

<sup>45</sup> Horst Albach, S.39



Quelle: Statistisches Bundesamt

Außerdem trug die inländische Verwendung des Bruttoinlandsprodukts 2006 wieder nur vergleichsweise wenig zum Wirtschaftswachstum bei (+0,2%). Während die privaten Konsumausgaben im Vergleich zum Vorjahr stagnierte(±0,0%), gingen die staatlichen Konsumausgaben zurück (-0,4%). Auch die Bruttoanlageinvestitionen waren wie schon im Jahr zuvor trotz gestiegener Ausrüstungsinvestitionen (+4,0%) leicht rückläufig (-0,3%), weil in Bauten wieder deutlich weniger investiert wurde als im Vorjahr (-3,6%). Der Staatssektor wies im Jahr 2005 nach noch vorläufigen Berechnungen ein Finanzierungsdefizit von 78,0 Milliarden Euro auf; Bezogen auf das Bruttoinlandsprodukt in

jeweiligen Preisen sind dies 3,5%.<sup>46</sup>

### **3.3.2 innenbetriebliche Motive**

#### **3.3.2.1 Wirtschaftliche Motive**

Betrachtet man die wirtschaftliche motivierte Veräußerung eines Unternehmens, so kann diese beispielsweise darin begründet sein:

- **Sanierungs- oder Konkursreif**

Bei Sanierungs- oder Konkursfällen steht der wirtschaftliche Zwang als Verkaufsmotiv eindeutig im Vordergrund

- **Schwachstellen in einem oder mehreren Bereichen**

Bei betrieblichen Schwachstellen hingegen oder nicht erreichten Wachstumszielen basiert die Entscheidung zum Verkauf primär auf der Einsicht des Unternehmers, dass die erforderlichen Maßnahmen aus eigener Kraft nicht mehr umzusetzen sind, weil beispielsweise das notwendige Know-how oder die finanziellen Mittel im erforderlichen Rahmen nicht zur Verfügung stehen oder aber generell dem bisherigen Tätigkeitsbereich keine ausreichenden Entwicklungschancen mehr eingeräumt werden

- **Finanzielle Ausstattung kann die gestellten Wachstums- und Gewinnziele nicht erreichen**

Bei wirtschaftlich motivierten Verkäufen von Unternehmen spielen finanzielle Probleme eine wesentliche Rolle. Die Bedeutung dieses Verkaufsmotivs wird auch durch die Ergebnisse empirischer Untersuchungen hervorgehoben, nach denen nahezu die Hälfte aller Verkäufe auf finanzielle Probleme, wie unzureichende Liquidität oder Kapitalausstattung, zurückzuführen ist.

- **Fehlinvestment innerhalb einer Diversifikationsstrategie (Restrukturierung)**

Neben dem erwähnten Verkaufsmotiv aus finanziellen Gründen bilden Verkäufe durch Unternehmensumstrukturierungen das zweithäufigste Verkaufsmotiv. Solche Unternehmensumstrukturierungen, die in der angelsächsischen M&A-Terminologie als „Corporate Restructuring“ bezeichnet werden, betreffen vorwiegend die Bereinigung von Fehlinvestments innerhalb einer Diversifizierungsstrategie oder das Abstoßen von Betrieben, die nicht notwendigerweise zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören.

- **ein attraktives Angebot für ein gesundes und rentables Unternehmen (Kasse machen)**

Damit kann auch die Zielsetzung verbunden sein, über den Verkauf von Unternehmensbereichen zusätzliche Mittel zu sichern, die beispielsweise für Investitionen,

---

<sup>46</sup> <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2006/p0170121.htm>

Akquisitionen, Verbesserung der Bilanzverhältnisse oder für die Tilgung von Schulden benötigt werden.

### **3.3.2.2 Persönliche Motive**

Die Ausprägung der persönlichen Motive, die den Eigentümer dazu veranlassen, sein Unternehmen zu verkaufen, können von Fall zu Fall sehr unterschiedlich sein. Die Veräußerungsabsicht kann rein persönliche Gründe beinhalten oder auch mit wirtschaftlichen Absichten verbunden sein.

An oberster Stelle der Unternehmensveräußerung aus persönlichen Gründen steht das Fehlen von geeigneten oder willigen Nachkommen, die in der Lage wären, das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen. Dies trifft besonders auf kleine und mittelgroße Familienunternehmen zu, in denen sich in zunehmendem Maße die Gründergeneration der Nachkriegszeit veranlasst sieht, sich aus Altersgründen vom aufgebauten Unternehmen zu trennen.

Oftmals ist mit zunehmendem Alter des Eigentümers auch der Wunsch verbunden, durch die Veräußerung des Unternehmens das bisher stark risikobehaftete Kapital in eine sichere, nicht unternehmerische Kapitalanlage umzuschichten.

Weitere im persönlichen Bereich liegende Verkaufsmotive sind beispielsweise:

- die Verlagerung der Interessengebiete des Unternehmers
- Krankheit oder Tod des Lebenspartners oder eines Familienmitgliedes
- Persönliche Konflikte mit Gesellschaftern oder Familienstreitigkeiten
- oder gesetzliche Änderungen

Die dargestellten persönlichen Veräußerungsmotive dürften besonders bei kleinen und mittleren Familienunternehmen die Hauptmotive für den Verkauf des Unternehmens darstellen.

## **3.4 Kurzzusammenfassung**

Eine alte chinesische Weisheit lautet „富不过三代 (fu bu guo san dai)“. Und die Deutschen pflegen zu sagen „Erwerben, Vererben, Verderben“ oder „Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's“. Tatsächlich sterben mehr als 50% der von allen jemals gegründeten Unternehmen innerhalb der ersten fünf Jahre nach der Gründung, und nicht einmal 5% aller jemals gegründeten Unternehmen erleben überhaupt die dritte Generation<sup>47</sup>. Danach wird der Wechsel gewöhnlich von einer Generation zur anderen immer problematischer. Für Mai 2006 sind 2840 Unternehmensinsolvenzen angemeldet,

---

<sup>47</sup> Habig, S.13

8.4% weniger als in Mai 2005<sup>48</sup>. Aber 2005 waren insgesamt 23.247 Unternehmensinsolvenzen beantragt. Im Vergleich zu 2000 (11.673) war die Zahl während der 5 Jahre verdoppelt<sup>49</sup>.

Auf Grund von diesem Kapitel sind die KMFU nicht nur klarer zu kennen, sondern die aktuellen Situationen der KMFU haben das grenzüberschreitende M&A auf dem deutschen Markt einigermaßen gefördert. Aus der Gesamtschau des Stärken-Schwächen-Profiles können sich chinesische Privatunternehmen über die Motive der Objektunternehmen informieren. Tatsächlich haben chinesische Privatunternehmen diese Opportunität gesehen und auch versucht. Aber es ist zu anerkennen, dass die Meisten gescheitert (ca.75%) haben<sup>50</sup>. In weiteren Abschnitten wird weshalb der Kauf der KMFU aus der Sicht der chinesischen Privatunternehmen analysiert, um die M&A-Motive herauszufinden und dadurch die möglichen erfolgsbeeinflussenden Faktoren abzuleiten.

---

<sup>48</sup> <http://www.insolvenzrecht.de/inhalte/materialien/statistik-insolvenz-verfahren/>

<sup>49</sup> Vgl. Ebd

<sup>50</sup> Interview mit Prof. Dr. v. Pierer in der Zeitschrift Asia Bridge vom 1. Oktober 2003

#### **4 Analyse der grenzüberschreitenden M&A-Aktivitäten gegen KMFU aus der Sicht der chinesischen Privatunternehmen**

Chinas Privatwirtschaft boomt. Laut dem Ökonom von ADB<sup>51</sup> sind ca. 70% GDP und 80% neuer Arbeitsplätze von Privatunternehmen geschafft<sup>52</sup>. Auf dem 16. Volkskongress wurde angekündigt, dass die Entwicklung der nicht-gemeineigene Wirtschaft unbeirrt angespornt, unterstützt und geführt werden muss, was die Stelle und die Bedeutung der nicht-gemeineigene Wirtschaft wieder unterstrichen hat. Das am 21. September 2006 veröffentlichte Blaubuch der Privatwirtschaft Chinas<sup>53</sup> hat auch bekannt gegeben, dass die chinesischen Privatunternehmen mittlerweile der Hauptmotor für Beschaffung des Produktionskapitals und neuen Arbeitsplätze, Steuereinnahmen und Außenhandel sind. Das hohe Wachstum der chinesischen Wirtschaft ist in großen Maßen durch Privatwirtschaft unterstützt.

##### **4.1 Entwicklungsprozess der chinesischen Privatwirtunternehmen**

Die Wille der chinesischen Privatunternehmen, M&A auf dem deutschen Markt zu tätigen, legt ihren Entwicklungsbedürfnissen zugrunde. Daher wird in folgenden Abschnitten der Entwicklungsprozess der chinesischen Privatunternehmen untersucht, um ihre Besonderheiten und Entwicklungsbedürfnisse zu analysieren.

###### **● Anfangsphase (1978-1981)**

1978 war es angefangen, die Öffnungs- und Reformpolitik durchzuführen. 1980 hat die Regierung ausgesprochen, die Entwicklung der Einzelbetriebe zu erlauben und zu unterstützen. 1981 durften Einzeltechniker und –handwerker 1-2 Mitarbeiter, nicht über 5 Lehrlinge einstellen. Bis zum Ende 1981 gab es 1.829 Mio. Einzelbetriebe, und 2.279 Mio. Mitarbeiter<sup>54</sup>.

###### **● schnelle Entwicklungsphase (1982-1985)**

Mit der Entwicklung der Volkswirtschaft wurde die Reform des Wirtschaftssystems auf dem Land gestartet. Das System der vertragsverbundenen Verantwortlichkeit auf Basis einzelner Haushalte wurde durchgeführt, was die Bauern gut motiviert hat. Dadurch war das Einkommen und übrige Kapital der Bauer zugenommen. Deswegen waren die politischen Vorschriften relativ locker geworden<sup>55</sup>. Während dieser 4 Jahre waren die

<sup>51</sup> Asia Development Bank

<sup>52</sup> <http://finance.news.tom.com/1001/1002/2004115-109897.html> (Hier wird Privatunternehmen umfassend definiert.)

<sup>53</sup> 中华人民共和国驻德意志联邦共和国大使馆网页 <http://www.fmprc.gov.cn/ce/cede/det/jjt274401.htm>

<sup>54</sup> 中华全国工商业联合会, 中国民(私)营研究会联合编著, 第12页, 2002

<sup>55</sup> 姚智媒, 白凤争, 2006

Einzelbetriebe schnell entwickelt.

- **Stabile Entwicklungsphase (1986-1989)**

Wegen schneller Entwicklung der Einzelbetriebe und die Unvollkommenheit bezüglich Vorschriften waren Probleme aufgetreten. Die Regierung hat die Branchen sowie Personalstruktur und den Betriebsumfang einigermaßen geregelt, und gleichzeitig die bezüglich rechtlichen Vorschriften ausgearbeitet. Das Entwicklungstempo der Einzelbetriebe war zwar zurückgehalten, aber auch stabil gehalten.

- **Regelungs- und Konsolidierungsphase (1990-1992)**

Während dieser Zeit war den Nachteilen der Einzelbetriebe wegen politischer Gründe und der Veränderung sozialer Umgebung mehr Aufmerksamkeit gegeben<sup>56</sup>. Viele Einzelbetriebe waren in Schwierigkeiten geraten oder geschlossen. Dezember 1992 wurde es auf dem 14. Volkskongress klargestellt, dass das Ziel der Reform des Wirtschaftssystems Chinas die sozialistische Marktwirtschaft war und nicht-gemeineigene Wirtschaft (inkl. Einzelbetriebe, Privatwirtschaft usw.) ein wichtiger Bestandteil der gemeineigene Wirtschaft bildete<sup>57</sup>.

- **Nachhaltige Entwicklungsphase (1993-jetzt)**

Nach dem 14. Volkskongress hat die Privatwirtschaft wieder schnell entwickelt. Besonders wenn die Bedeutung und die Position der Privatwirtschaft / Privatunternehmen auf dem 15. und dem 16. Volkskongress unterstrichen wurden, sind die Privatunternehmen in eine schnelle und nachhaltige Entwicklungsphase eingetreten. Bis zum Ende 2006 sind insgesamt 3.65 Mio. Privatunternehmen in weiteren Sinnen eingetragen, die 60% der Gesamtanzahl aller Unternehmen ausmachte. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Anzahl um 15% erhöht, und 95% sind in Klein- und Mittelstand<sup>58</sup>.

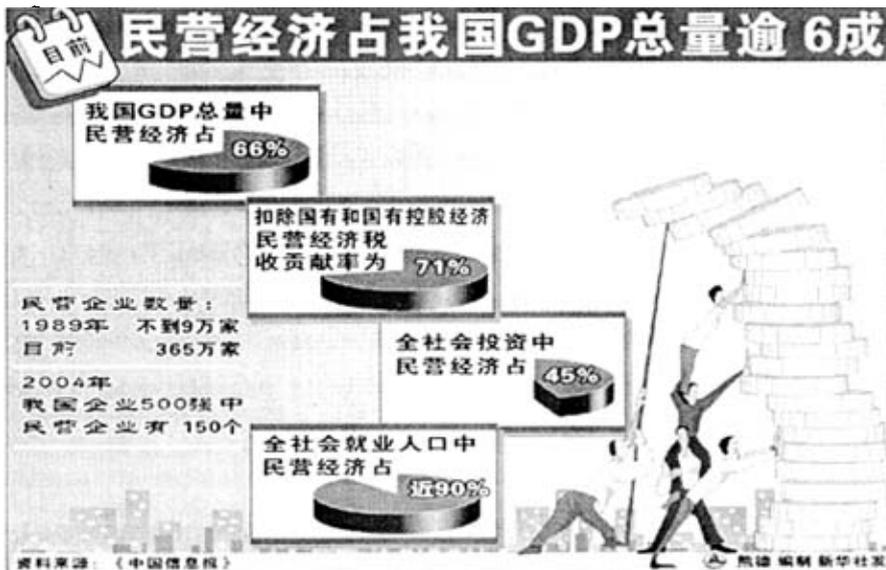
### **Abb. 3: Bedeutung der Privatwirtschaft sowie Privatunternehmen für chinesische Volkswirtschaft**

---

<sup>56</sup> 何金泉, 第 30 页, 2001

<sup>57</sup> 《民营经济概念的发展历程和界定》李静娥, 《特区经济》, 2006 年 5 月

<sup>58</sup> 《中国民营经济发展分析报告 (2006 年度) 》全国工商联编著



## ● Fazit

Von dem Entwicklungsprozess der Privatunternehmen sind die Besonderheiten allgemein abzuleiten: (1) Die Privatunternehmen sind jetzt politisch unterstützt und werden immer wichtiger für die Volkswirtschaft; (2) Privatunternehmen sind jung, flexibel, lebhaft und schnell entwickelt; (3) Vorher haben Privatunternehmen in einer nachteiligen sozialen Umgebung gelebt. Sie sind immer aktiv, neue Möglichkeiten zu nutzen, schnell auf Veränderungen zu reagieren und risikobereit.

Grenzüberschreitende Wirtschaftstätigkeiten oder internationale Zusammenarbeit ist ein wichtiger Weg für Unternehmen, reif zu werden. Die M&A-Aktivitäten der chinesischen Privatunternehmen auf dem internationalen Markt zeigten, dass sie diese Bedürfnisse haben. Wie vorher erwähnt ist, haben sie nicht immer Erfolg. Um die Ursachen zu finden und M&A-Erfolg zu sichern, sollen chinesische Privatunternehmen vor allem den eigenen Zustand kennen. Anschließend werden zuerst die chinesischen Privatunternehmen selbst durch SWOT-Analyse untersucht.

## 4.2 SWOT-Analyse der chinesische Privatunternehmen

### 4.2.1 SWOT-Analyse

Die aus dem amerikanischen Sprachgebrauch stammende SWOT-Analyse ist eine simple aber aufschlussreiche Untersuchungsmethode und auch als Potentialanalyse bekannt. Durch die SWOT-Analyse werden die Stärken und Schwächen der eigenen Organisation untersucht, mit denen des wichtigsten Wettbewerbers zu vergleichen, die noch ungenutzten

Potenziale zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen aufzuzeigen und die gegenwärtigen Unternehmen mit seinen Entwicklungsmöglichkeiten zu entwerfen. Die Abbildung 4 wird dabei sowohl von internen Gegebenheiten als auch von externen Einflüssen bestimmt. Das Wichtigste bei SWOT-Analyse ist, richtige Fragen zu stellen. Folgende Fragen liefern einen Anhaltspunkt für das konkrete Vorgehen:

- Stärken (Strengths) - interne Faktoren

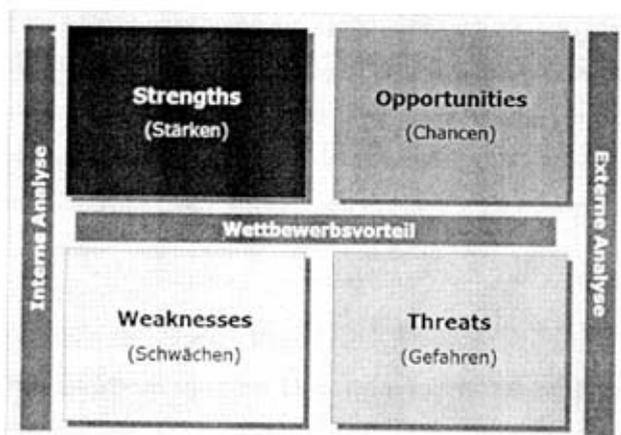
Auf welche Ursachen sind vergangene Erfolge zurückzuführen?

- Schwächen (Weaknesses) - interne Faktoren

Welche Schwachpunkte gilt es auszubügeln und künftig zu vermeiden?

**Abb. 4: Darstellung der Komponenten der SWOT-Analyse**

### **Die Komponenten der SWOT-Analyse**



- Chancen (Opportunities) - externe Faktoren

Welche Möglichkeiten stehen offen? Welche Trends gilt es zu verfolgen?

- Gefahren (Threats) - externe Faktoren

Welche Schwierigkeiten hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Situation oder Markttrends liegen vor?

Gefahren und Chancen sind vom Unternehmen nicht beeinflussbar. Die Führungsmannschaft ist hier herausgefordert, die strategischen Möglichkeiten der Konkurrenz zügig einzuschätzen, um auf veränderte externe Bedingungen adäquat reagieren zu können. Anders verhält es sich in Stärken und Schwächen. Diese Faktoren sind allein von internen Entscheidungen des Unternehmens abhängig. Hier liegt es am Unternehmen seine Stärken und Schwächen relativ zu seinen Konkurrenten zu definieren und optimal zu agieren.

Als Grundstein für das Erzielen nachhaltiger Wettbewerbsvorteilen muss die Führungsmannschaft Maßnahmen ergreifen, die sowohl eine positive Differenzierung von Konkurrenten zulassen, als auch Konkurrenzschwächen von Konkurrenten als Ausgangspunkt eigener Offensivstrategien ausnutzen.

#### 4.2.2 Stärken

##### ● Produktvorteil

Die Technik-Lokalisierungs-Theorie von dem britischen Ökonomen LaU hat besagt, die Konkurrenzvorteile der Entwicklungsländer liegen dabei, dass die innovativen Technologien durch Massenproduktion mehr Effizienzen schaffen können<sup>59</sup>. Besonders wenn inländischer Markt und Differenz der Verbraucherkaufkräfte beide sehr groß sind, haben die Produkte der Entwicklungsländer normalerweise gewisse Wettbewerbsfähigkeit. Chinesische Privatunternehmen sind jetzt meistens noch in kleiner Maße, und können um anderes Marktsegment konkurrieren, während große Unternehmen oder Multiunternehmen streben nach großer Masse. Privatunternehmen können die günstigen Arbeitskräfte gut nutzen und arbeitsintensive Produkte herstellen. Und ohne teure Werbungskosten auszugeben, können Privatunternehmen eigenes Vertriebspersonal nach Ausland schicken. Dadurch können die Preise der Produkte auf dem internationalen Markt sehr konkurrenzfähig sein.

##### ● Komparativer technischer Vorteil

Die Theorie des amerikanischen Ökonom Louis Wells hat besagt, nicht nur Technologien für Massenproduktion sind wettbewerbsfähig, sondern auch die Technologien für Produktion in kleiner Maße<sup>60</sup>. Chinesische Privatunternehmen können nicht durch Monopoltechnik - wie große Unternehmen - Gewinne erzielen. Aber viele arbeitsintensive Produkte mit „kleiner“ Technik produzieren die Unternehmen entwickelten Länder wegen zu hoher Personalkosten oder anderer Gründe nicht. Das ist gerade die Sonderstärke von Privatunternehmen.

##### ● Branchenvorteil

Seit 20 Jahren sind chinesische Privatunternehmen zwar beim Marktzugang zu manchen Branchen wie Finanz, Telekom etc. benachteiligt oder begrenzt, haben sich aber in Branchen wie Textilindustrie, Haushaltsgeräte etc. gut entwickelt. Und die FDI-Projekte Chinas können multilaterale permanente „national treatment“ und „most-favored nation

---

<sup>59</sup>技术地方化理论是英国经济学家拉奥 (LaU) 在 1983 年出版的《新跨国公司：第三世界企业的发展》一书中所提出的

<sup>60</sup> 小规模技术理论是美国经济学家刘易斯·威尔斯。在 1977 年发表的《发展中国家企业》一文中提出的

treatment“ in WTO-Mitgliederstaaten genießen<sup>61</sup>. Aus diesem Grund hat WTO-Beitritt Chinas mehr Möglichkeit für Branche mit komparativen Vorteilen angeboten.

- **Flexibler Mechanismus und schnelle Reaktionsfähigkeit**

Betriebsmechanismus der chinesischen Privatunternehmen ist sehr flexibel. Seit Jahren haben sie scharfes Risiko-Bewusstsein gebildet und vielfältige Erfahrung aus der Praxis gesammelt.

#### **4.2.3 Schwächen**

- **Ungenügende Informationen über ausländische Märkte**

Chinesischen Privatunternehmen fehlen regelmäßige, schnelle Kanäle, um rechtzeitige und genaue Informationen über ausländische Märkte zu erfahren. Informationsasymmetrie führt oft zum Misserfolg der Investitionsprojekte im Ausland.

- **Schwache F&E**

F&E von chinesischen Privatunternehmen sind vergleichsweise relativ schwach. Marke-Bewusstsein muss noch verstärkt werden. Beim Wettbewerb setzen chinesische Privatunternehmen oft die Preiserniedrigung-Strategie ein, was langfristig gesehen potentielle Risiken wie unrechte Konkurrenz, Schaden des Unternehmensimage etc. verursachen würde.

- **Personalknappheit**

Knappheit an den internationalen Markt kennendes Personal ist immer ein Engpass für Expansion der Privatunternehmen in Ausland. Solches professionelles Personal, das internationale Handelsordnungen kennt und Betriebsmanagement meistert, ist intelligentes Kapital für ein Unternehmen.

- **Finanzierung**

Trotz der immer größeren Bedeutung der Privatunternehmen sind sie im Bereich der Außenfinanzierung beschränkt. 1999 ist den Privatunternehmen ausschließlich 1% der Kreditvergabe des Bankwesens entfallen. Auch nur 1% der zur Börse gegangenen Unternehmen sind Nichtstaatunternehmen<sup>62</sup>. Seit langem haben Privatunternehmen meistens Innenfinanzierung durchgeführt, die aber nicht als langfristige Finanzstrategie genommen werden könnte, wenn sie sich weiter entwickeln möchten. Der Widerspruch zwischen Wachstum der Privatunternehmen und der Außenfinanzierung zeigt, es ist den Privatunternehmen manchmal schwer, andere Finanzierungsmöglichkeiten bzw. Außenfinanzierung zu finden, wenn sie das aktuelle Wachstumstempo halten möchten.

---

<sup>61</sup> 涂丽亚, 徐龙伟, 2004

<sup>62</sup> 李亚, 2004, S. 35

- Ungenügende Verwaltungserfahrungen für internationale Geschäfte

FDI sowie M&A ist eine management-intensive Aktivität. Das Konzept und die Verwaltungsweise der meisten Privatunternehmen sind einigermaßen nicht geeignet für internationale Geschäfte, oder nur für kurzfristige Tätigkeiten.

#### 4.2.4 Chancen

- Lockere politische Atmosphäre nach dem WTO-Beitritt in China

Es ist eine wichtige Aufgabe der Makrosteuerung von Regierung, inländische Unternehmen auf den internationalen Markt zu bringen und Förderungsmaßnahmen dafür auszuüben. Chinesische Regierung hat auch viel Wert auf das Ausarbeiten der Entwicklungsplanung und Richtlinien für FDI gelegt. Als Versuchsprovinz hat Zhejiang Provinz am 1. Oktober 2002 die Kontingent und die Risikoüberprüfung der Beschaffung ausländischen Währungen für FDI abgeschafft<sup>63</sup>. 2006 hat das State Administration of Foreign Exchange Bureau die Veränderungen der Verwaltungsordnungen ausländischen Währungen bekannt gegeben<sup>64</sup>. Laut den neuen Ordnungen wird der Überprüfungsprozess für Beschaffung ausländischen Währungen vereinfacht, und der Gewinn, der im Ausland geschafft wird, ist erlaubt, wieder im Ausland zu investieren<sup>65</sup>. Davon ist es abzulesen, dass die Tür für „Going Outside“ breiter geworden ist.

- Anwerbung ausländischer Investoren von Deutschland

Zur Anwerbung ausländischer Investoren speziell für die neuen Bundesländer und die bankrotten Unternehmen<sup>66</sup> haben der Bund und alle Bundesländer vielfältige Förderprogramme ausgearbeitet und günstige politische Unterstützungen angeboten. Unternehmensgründer, - deutsche wie ausländische in gleichem Maße - werden in Deutschland gefördert<sup>67</sup>. Die Förderungsmöglichkeiten sind vielfältig und können je nach Größe und Art des Unternehmens, bis zu 50% der Gesamtinvestition abdecken. Der letzte Bericht ist die Unternehmenssteuerreform 2008<sup>68</sup>, und die wichtigsten Neuregelungen werden in weiteren Abschnitten ausführlich vorgestellt. Dadurch ist eine günstige Makroumgebung hinzuweisen.

#### 4.2.5 Gefahren/Risiken

- Rechtliche Vorschriften im Zielland

<sup>63</sup> <http://art.macd.cn/index/t-381646-p-6.html>

<sup>64</sup> [http://law.ec.com.cn/pubnews/2006\\_06\\_29/102392/1181867.jsp](http://law.ec.com.cn/pubnews/2006_06_29/102392/1181867.jsp)

<sup>65</sup> [http://law.ec.com.cn/pubnews/2006\\_06\\_29/102392/1181867.jsp](http://law.ec.com.cn/pubnews/2006_06_29/102392/1181867.jsp)

<sup>66</sup> 2005 haben 23.247 kleine und mittlere Unternehmen Konkurs angemeldet.

<sup>67</sup> <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/root,did=9802.html>

<sup>68</sup> ZEW, November 2006

Rechtliche Vorschriften sind externe Faktoren, und kann man nicht ändern. Sie sind von Land zu Land unterschiedlich. Wenn man die bezüglichen Vorschriften nicht beachten, bevor man M&A tätigt, führt es später zu Problemen, z.B. in Deutschland gibt es ein vollständiges Arbeitsrechtssystem. Der Geschäftsführer von Welz Cylinder GmbH (siehe Kapitel 5) hat einmal einen Eingestellten entlassen, und der Prozess hat 9 Monate gedauert.

- Ohne Strategie oder mit falscher und unrealisierbarer M&A-Strategie

Viele Unternehmen haben keine Strategie ausgearbeitet, bevor sie ein Unternehmen fusionieren oder akquisitionieren. Diese Fusion oder Akquisition ist nur von Impulsivität ausgegangen. Außerdem ist es oft passiert, dass die Strategie schwer oder gar nicht realisierbar ist.

- Objektauswahl

Während der Objektauswahl spielt die Unternehmensbewertung eine bedeutende Rolle. Manche Unternehmer kaufen einfach ein Unternehmen ein, ohne dessen aktuellen Zustand zu bewerten, d.h. „blind“ ein Unternehmen einzukaufen. Es passiert oft, wenn solche Privatunternehmen keine eigene Kernkompetenz haben, wollen sie schnell die Technologien anderes Unternehmens besitzen, auch wenn die Technologien schon alt sind. Es könnte manchmal sogar zu Verschuldung führen.

- Unterschätzung des internationalen Marktes

Seit den letzten Jahren ist zu viel Wert auf Ressourcengewinnung gelegt worden, aber wenig auf Rentabilitätsaussichten. Unternehmer wollen groß werden, verfügen aber über wenige Kenntnisse von eigenen Stärken und der Situation auf dem internationalen Markt.

- kulturelle Integration

Normalerweise gewinnt dieser Punkt wenige Aufmerksamkeit, wenn M&A getätigt wird. Wenn diese Frage nicht richtig behandelt wird, führt es oft zur Widerwille der Mitarbeiter oder niedriger Leistungsfähigkeit, was die Weiterführung des Unternehmens schädigen wird. Tatsächlich ist es einer der wichtigen beeinflussenden Faktoren für den Erfolg von dem grenzüberschreitenden M&A.

Basierend auf obere Analyse sind die am häufigsten aufgetretenen oder auftretenden Ursachen für Misserfolg der M&A-Aktivitäten der chinesischen Privatunternehmen auf dem deutschen Markt zu nennen:

- Impulsivität oder Improvisation der Unternehmer ohne vollständige M&A-Strategie
- Falsche Objektauswahl
- Ungenügende Kenntnisse von den Rahmenbedingungen auf dem deutschen Markt
- Nicht lokalisierte Unternehmensführung
- Widerwille der deutschen Mitarbeiter

## 4.3 Motive der M&A-Aktivitäten der chinesischen Privatunternehmen

### 4.3.1 Warum Deutschland als Zielmarkt?

- Standortvorteile

Durch Deutschlands Lage im Zentrum Europas erschließt sich den Investoren der gesamte Markt der Europäischen Union sowie die Märkte Zentral- und Osteuropas mit einem Gesamtpotenzial von 853 Millionen Menschen. Die enormen Investitionen in den innerdeutschen und den europäischen Integrationsprozess haben Deutschland zum Motor der europäischen Wirtschaft gemacht. Hier finden Investoren fast alle notwendige Ressourcen, wie z.B. eine in der Europäischen Union beispielhafte Infrastruktur usw.. Die zukünftige Herausforderung liegt in der Weiterführung und im Ausbau des Restrukturierungs- und Integrationsprozesses in Europas Märkten. Deutschland übernimmt hierbei die zentrale Funktion als Schnittstelle für die Märkte Zentral- und Osteuropas<sup>69</sup>.

**Abb. 5: Zugang allen europäischen Märkten durch geographisch vorteilhafte Lage**



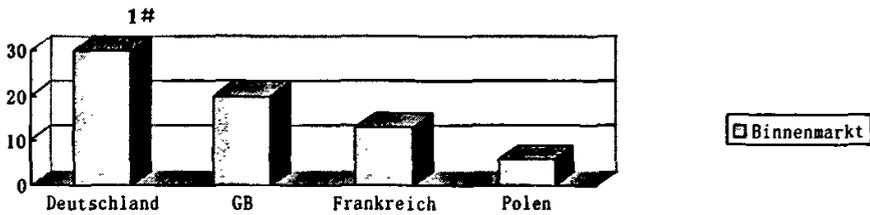
- Marktpotential

Mit dem höchsten Bruttonettoprodukt (21%) und der größten Einwohnerzahl (18%) in der Europäischen Union ist Deutschland der wichtigste Markt in Europa. Und die Märkte der ehemaligen Staatshandelsländer in Ost- und Zentraleuropa liegen direkt vor der Tür. Sie bieten ein riesiges Marktpotenzial für die Zukunft. Geographisch und historisch bildet

<sup>69</sup> Vgl. Gate way to Germany, 08.09.2005

Deutschland die Brücke zu diesen Märkten<sup>70</sup>.

**Abb. 6: Inlandsmarkt**

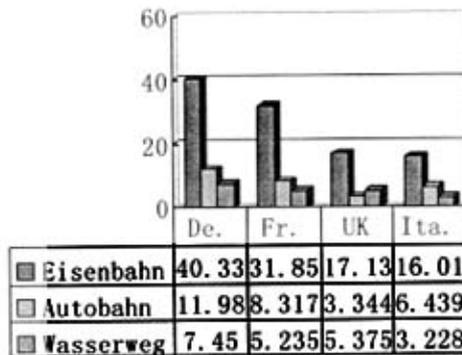


Quelle: Ernst&Young: 2005 European Attractiveness

● **Transport und Logistik**

Als die Europäische Union am 1. Mai 2004 um zehn Länder erweitert wurde, ist Deutschland damit das neue Zentrum Europas. Das hat enorme Bedeutung für die Transport-Infrastruktur des Landes und die Sektoren, die eng mit ihr in Verbindung stehen.

**Abb. 7: Transportwege in km:**

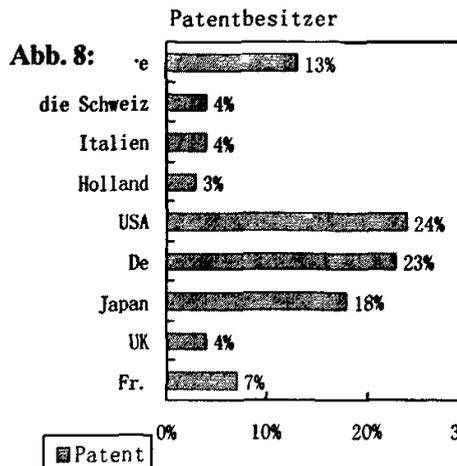


Quelle: Eurostat

Der wachsende Logistik-Markt ist heute der viertgrößte Wirtschaftssektor Deutschlands mit einem Jahresumsatz von 150 Mrd. € und 2,7 Mio. Mitarbeitern, von denen 500.000 in den Bereichen Transport und Lagerhaltung beschäftigt sind. Im Bereich Logistik werden derzeit 7,5 Prozent des Bruttoinlandsprodukts erwirtschaftet. Auf Deutschland entfallen 25 Prozent der 585 Mrd. €, die jährlich in Westeuropa für Logistik-Services ausgegeben werden. Deutschlands boomender Logistik-Sektor wird für Investoren immer attraktiver<sup>71</sup>.

● **Human Ressource/ Innovationsfähigkeit**

Das Qualitätssiegel "Made in Germany" macht Deutschland zum Marktführer in vielen Schlüsselindustrien und Handelssektoren. Garanten dieses Erfolgs sind das hohe Ausbildungsniveau und eine



Quelle: Europäisches Patentamt und deutsches Patentamt

<sup>70</sup> Vgl. Ebd.

<sup>71</sup> Vgl. Gate way to Germany, 08.09.2005

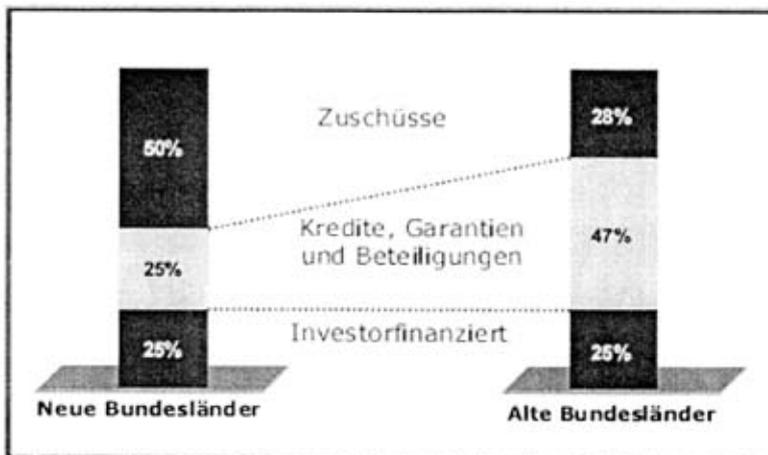
intensive Vernetzung von Industrie, Wissenschaft und Forschung. Konsequenterweise unterstützt die Bundesregierung nationale und internationale Kooperationen sowie die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Forschungsinstituten.

● **Regierungsunterstützung und Sonstiges**

Ausländische Investoren sind wie deutsche Unternehmen gleich behandelt, d.h. alle Fördermaßnahmen gelten auch für ausländische Unternehmen, die in Deutschland investieren <sup>72</sup>. Beispielsweise können große Unternehmen Zuschüsse in neuen Bundesländern bis zu 35% erhalten und in alten Bundesländern bis zu 18% <sup>73</sup>. Und die Förderungsmaßnahmen für kleine und mittlere Unternehmen sind wie folgte Abbildung gezeigt:

**Abb.9: Niedrige Investitionskosten in Deutschland durch großzügige Investitionsanreize**

Für kleine und mittlere Unternehmen:



Quelle: BMWA, Invest in Deutschland

Jedes Bundesland führt eigene Förderungspolitik. Insgesamt stehen bundesweit über 600 Förderungsprogramme zur Verfügung <sup>74</sup>. Für ausführliche Informationen sind die im Anhang (siehe S.56) dargestellten Institute anzuwenden.

Auf Grund der Theorie der Kombination der Investitionsmotive sind in vorliegenden Abschnitten die indirekten und direkten Faktoren von Deutschland untersucht, die M&A von chinesischen Privatunternehmen nach Deutschland motivieren könnten. Weiter werden Motive der chinesischen Privatunternehmen, die aus Perspektiven wie Markt, Management, Technik, Ressourcen usw. analysiert.

<sup>72</sup> <http://invest-in-germany.de/de/>

<sup>73</sup> BMWA "Invest in Deutschland"

<sup>74</sup> <http://invest-in-germany.de/de/>

### 4.3.2 Marktorientierte Motive

#### ● Steigerung des Marktanteils

Das erste zu erwähnende marktorientierte Motiv ist die Erhöhung des eigenen Marktanteils. Das Motiv der Marktanteilserhöhung entspricht weitgehend dem Akquisitionstypus der horizontalen Akquisition, d.h. dem Erwerb eines Unternehmens im selben Produkt-Marktsegment.

Die Ausweitung des Marktanteils in einem angestammten Bereich wird durch den Aufkauf eines Marktanteils verbunden. Der Effekt der Marktteilsakquisition zielt primär auf die Stärkung der eigenen Position ab, indem nicht nur ein Konkurrent ausgeschaltet wird, sondern zum Beispiel auch dessen Markennamen, Kundenstamm, Belegschaft usw. zu den eigenen Potentialen addiert wird.

Das Motiv der Marktanteilssteigerung scheint insbesondere dann vorteilhaft zu sein, wenn

- in stagnierenden Branchen oder in einer wettbewerblichen Pattsituation die Ausweitung der eigenen Position nur noch durch den Zukauf eines Konkurrenten möglich ist,
- in schrumpfenden Branchen die Bereinigung der unbefriedigenden Marktsituation durch Konzentration erreicht werden soll
- oder die Ausweitung der Marktpräsenz im Ausland über eigene Aktivitäten wegen kultureller, struktureller oder zeitlicher Gesichtspunkte nicht oder nur unzureichend erreicht werden kann.

Ein Beispiel zu nennen, ist der Kauf der Lutz GmbH durch Ningbo Zhongqiang. Die beiden hatten über zehnjährige Geschäftsbeziehung, d.h. sie waren sowohl Konkurrenten als auch Partner zueinander im Bereich der elektronischen Werkzeuge. Vor ein paar Jahren ist Lutz pleit gegangen, und Zhongqiang hat sie mit 3 Mio. Euro übernommen. Dadurch hat Ningbo Zhongqiang sowohl Marktanteil vergrößert als auch einen Zugang zu europäischen Markt erhalten.

#### ● Synergien / Größenordnung

Unternehmensfusionen und -akquisitionen werden oft mit der Erzielung synergetischer Effekte begründet. Darunter ist zu verstehen, dass das neu entstandene Ganze mehr als die Summe seiner Teile ( $1+1>2$ )<sup>75</sup>. Synergieeffekte werden angenommen, wenn durch die Akquisition Vorteile erzielt werden, die zur Folge haben, dass der Wert des Unternehmens nach der Akquisition größer ist als die Summe der Werte der einzelnen, voneinander unabhängigen Unternehmen vor dem Zusammenschluss<sup>76</sup>. Häufig wird die Wirkung von

<sup>75</sup> Global并购研究中心及全国工商联经济技术委员会, 2002, 第 12 页

<sup>76</sup> 李有荣, 2002, 第 35 页

Synergien anhand von drei Wirkungsketten dargestellt: Es wird unterstellt, dass durch „financial synergies“ geringere Kapitalkosten, durch „operational synergies“ geringere operative Kosten und durch „collusive synergies“ höhere Preise auf Grund gemeinsamer Preispolitik erzielt werden können<sup>77</sup>. Den Kauf von Welz Cylinder (siehe Kapitel 5) als Beispiel genommen, niedrige Produktionskosten sind der größte Vorteil des Käuferunternehmens, und die Vorteile des Verkäuferunternehmens sind Technik, Marke und Vertriebsnetzwerk in Deutschland sowie in Europa. Nachdem der Akquisitionsprozess erfolgt hat, wird der Kernteil in China gebaut und in Deutschland zum deutschen Preis verkauft, was einem bankrotten Unternehmen Gewinne in demselben Jahr der Übernahme geschafft hat.

- Risikoreduktion durch Diversifikation

Auf dem Prinzip, nämlich der Kombination zweier nicht vollständig korrelierter Ertragsströme, basiert die Risikoreduktion durch Diversifikation<sup>78</sup>. Die Diversifikation mittels Fusion/Akquisition ist als Alternative zum eigenen Aufbau zu werten. Da der Aufbau von Aktivitäten in fremden Betätigungsfeldern meist mit erheblichen Vorlaufkosten und Unsicherheiten verbunden ist, erfolgt die Diversifikation vorwiegend über die Akquisition von Unternehmen<sup>79</sup>. Besonders die Verlagerung der Aktivitäten in fremden Ländern oder Märkten scheint immer dann eine durchaus sinnvolle Vorgehensweise darzustellen, wenn die bisherigen Aktivitäten an gewisse Wachstumsgrenzen stoßen<sup>80</sup>. Schließen sich Unternehmen zusammen, die auf mehreren Märkten präsent sind, können strukturelle, konjunkturelle und saisonale Schwankungen besser ausgeglichen werden, so dass die Fremdkapitalgeber ein geringeres Konkursrisiko und die Mitarbeiter und das Management ein geringeres Beschäftigungsrisiko tragen.

### 4.3.3 Managementorientiertes Motiv

Der Austausch des bisherigen Managements des Fusions- oder Akquisitionsobjektes wird immer dann als ein Motiv für Unternehmenskäufe gesehen, wenn suboptimale Managementleistungen unterstellt wird. Die Ursachen hierfür können zum einen in der geringeren Kompetenz des bisherigen Managements verglichen mit der Kompetenz eines alternativen Managements liegen, und zum anderen auf Agenturproblemen basieren, die sich in der Verfolgung von Managerinteressen auf Kosten der Anteilseigner manifestieren. Unternehmenskäufe werden in diesem Zusammenhang als disziplinarische Kraft des

---

<sup>77</sup> Steven Brakman, Harry Garresten, Charles Van Marrewijk, October, 2006

<sup>78</sup> 范如国, 2004, 第 20 页

<sup>79</sup> 《海外并购全攻略》郭琼, 卢彦铮, 《财经》2005 第 24 期

<sup>80</sup> Vgl. Ebd.

Marktes für Unternehmenskontrolle interpretiert, weil das bisherige Management im Falle suboptimaler Leistung die Übernahme durch konkurrierende Managementteams befürchten muss. Dieses Motiv trifft oft mit anderen Motiven zusammen auf.

#### **4.3.4 Technikorientiertes Motiv**

Technischer Unterschied im Vergleich zu entwickelten Ländern ist seit langem der Engpass des nachhaltigen Wachstums chinesischer Wirtschaft<sup>81</sup>. Da die Arbeitskräfte in China billig sind, hat China in der Produktionsbranche komparative Vorteile. Aber im Bereich der fortschrittlichen Technik und effizientes Management soll es noch verstärkt werden. Kerntechnik ist ein Element der Kernkonkurrenzfähigkeit. Um Kerntechnik zu erhalten ist M&A, außer Einführung ausländischer Direktinvestition und eigener F&E, ein wichtiges Instrument. Da F&E eine langfristige Investition ist, könnten die F&E Kosten eine schwere Belastung für Unternehmen sein. Für die Unternehmen, die an Finanzierung und F&E-Fachkräfte mangeln, ist M&A vorteilhaft. Dadurch sind Chinesische Privatunternehmen motiviert, KMFU Deutschlands mit Kerntechnik zu übernehmen und dann die Kerntechnik zu internalisieren.

#### **4.3.5 Spezifische Motive**

Spezifische Motive für Unternehmenskäufe zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine Vorteilhaftigkeit gegenüber internen Investitionsprojekten und anderen Zusammenschlussformen begründen. Den spezifischen Motiven wurden die folgenden Motive zugeordnet:

- Die Akquisition ermöglicht einen Zeitvorteil im Vergleich zu internen Investitionsprojekten, wie z.B. Neuaufbau.
- Das Objektunternehmen verfügt über Ressourcen, die am Markt nicht verfügbar sind, wie beispielsweise spezialisierte Arbeitskräfte, Know-how, Patente oder Lizenzen
- Im Unterschied zum eigenen Aufbau werden durch Übernahme bestehender Produktionsstätten keine zusätzlichen Kapazitäten geschaffen, sondern es erfolgt eine Umverteilung der bestehenden Gesamtkapazität der Branche
- Die Verschlechterung der eigenen Wettbewerbssituation soll durch den Kauf eines Unternehmens vermieden werden, wenn dieses ansonsten durch einen Wettbewerber übernommen worden wäre.
- Es handelt sich bei dem Akquisitionsojekt um einen preisgünstigen Kauf, da der Reproduktionswert des Unternehmens höher ist als der zu zahlende Kaufpreis.

---

<sup>81</sup> 廖运凤, 2006, 第 42 页

- Persönliche Motive einzelner Entscheidungsträger haben wesentlichen Einfluss auf die Entscheidung zur Durchführung der Akquisition. Diese im persönlich-emotionalen Bereich liegenden Motive von Führungskräften dürften je nach Unternehmen und Akquisitionsprojekt unterschiedlich ausgeprägt sein

#### **4.3.6 Sonstiges Motiv**

Es gibt normalerweise zwei Motivkategorien, nämlich industrielle und finanzielle Motive. Wenn das Akquisitionsobjekt aus rein finanziellem Anlageinteresse (Portfolioinvestition) gehalten wird, wird es als finanzielle Motive genannt. Finanziell-orientierte Übernahmen können sehr unterschiedliche Formen aufweisen, die von einer langfristigen Finanzbeteiligung an einem Unternehmen bis zu kurzfristigen spekulativen Unternehmensübernahmen amerikanischer Prägung reichen können. In China und in Deutschland kommt dem vorwiegend finanziell-orientierten Übernahmemotiv - im Vergleich mit den Übernahmenpraktiken angelsächsischer Länder - eine bisher eher unbedeutende Rolle zu.

#### **4.3.7 Kurzzusammenfassung**

„Going outside“ ist seit langem ein heißes Thema in China. Als der chinesische Ministerpräsident Wen Jiabao anfang 2004 einen Staatsbesuch in Deutschland gemacht hat, hat er bei der Audienz mit Mitgliedern von Asia-Pacific Committee of German Business ausgesprochen: „ca. 600 chinesische Unternehmen sind momentan in Deutschland aktiv. Bis 2015 wird sich die Investitionssumme chinesischer Unternehmen in Ausland auf 65 Mrd. Euro pro Jahr belaufen. 3% davon wird in Deutschland investiert<sup>82</sup>.“ Gleichzeitig hat deutsche Regierung auch viele Fördermaßnahmen für Anwerbung ausländischer Investoren ausgearbeitet. Auf Grund der Theorie der Kombination der Investitionsmotive und durch Analyse der so genannten direkten Faktoren, wie z.B. die aktuellen Lagen, Entwicklungsbedürfnisse, Vorteile und Nachteile für beide Seiten etc. ergibt es sich, dass chinesische Privatunternehmen die KMFU Deutschlands übernehmen wollen und können. Basierend auf die wenigen Erfolgsfälle der Übernahme deutschen Unternehmen durch chinesische Privatunternehmen werden im Folgenden einige Gedanken darüber vorgeschlagen.

---

<sup>82</sup> [http://www.germanyfinance.cn/ns\\_detail.php?id=141&nowmenuid=54](http://www.germanyfinance.cn/ns_detail.php?id=141&nowmenuid=54)

## **4.4 Gedanken über grenzüberschreitende Aktivitäten der chinesischen Privatunternehmen auf dem deutschen Markt**

### **4.4.1 Aktuelle Situation**

Unter den asiatischen Ländern nimmt China bei den Direktinvestitionen in Deutschland noch den dritten Platz ein, hinter Japan und Südkorea. Singapur folgt auf Platz fünf. In Deutschland haben sich bisher fast 600 chinesische Unternehmen angesiedelt, davon etwa 360 in Hamburg<sup>83</sup>. Die Investitionen chinesischen Unternehmen sind hauptsächlich "Green field", JV-Gründung und Unternehmensübernahme. Davon ist die dritte Weise von den Meisten beliebt und gewählt<sup>84</sup>. Bis jetzt sind ca. 400 deutsche Unternehmen laut Handelsblatt von chinesischen Unternehmen (die meisten davon sind Privatunternehmen) gekauft. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie hat mitgeteilt, dass ca.10.000 neue Arbeitsplätze durch jährliche chinesische Investitionen in Deutschland geschaffen werden können.

Aber 75% von denen sind entweder bei der Integrationsphase oder während der Verhandlung gescheitert, und manche sind in Schwierigkeiten geraten<sup>85</sup>. China befindet sich noch am Anfang seines Engagements im Deutschland<sup>86</sup>. Deutsche einflussreiche Zeitung „FAZ“ hat so berichtet, chinesische Unternehmen zahlen jetzt noch „Studiengebühr“ für grenzüberschreitendes M&A in Deutschland .

### **4.4.2 M&A-Prozessgestaltung**

#### **4.4.2.1 Mögliche erfolgsbeeinflussende Faktoren**

Da M&A ein Prozess ist, bei dem sich alle beeinflussende Faktoren in engen Kausalketten miteinander stehen. Die potentiellen Einflussfaktoren könnten den folgenden vier Gruppen zugeordnet werden:

- Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen und Branchenzugehörigkeit
- Rahmenbedingungen beim übernehmenden Unternehmen
- Rahmenbedingungen beim übernommenen Unternehmen
- Gestaltung des Akquisitionsprozesses

Grafisch werden sie in folgender Abbildung dargestellt:

---

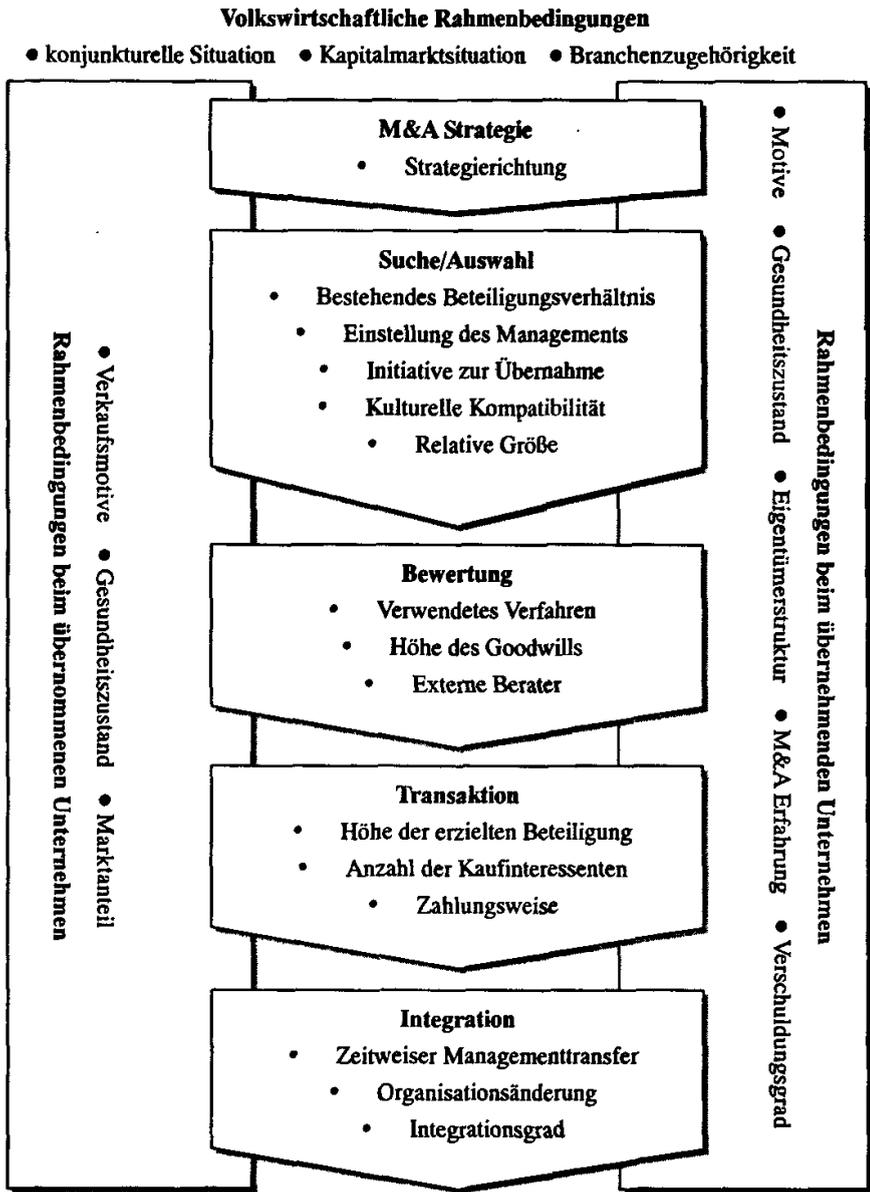
<sup>83</sup> <http://www.chinaboard.de/ft/viewtopic.php?p=4562>

<sup>84</sup> <http://world.people.com.cn/GB/41217/4568079.html>

<sup>85</sup> Interview mit Prof. Dr. v. Pierer in der Zeitschrift Asia Bridge vom 1. Oktober 2003

<sup>86</sup> Vgl. Ebd

**Abb. 10: Mögliche erfolgsbeeinflussende Faktoren**



Quelle: Dissertation „Der Erfolg von Unternehmensakquisition in Deutschland: eine theoretische und empirische Untersuchung“ von Dr. Burkhard Bamberger

Aufgaben jedes Schrittes sind oben klar dargestellt, und die Rahmenbedingungen bei übernehmenden und übernommenen Unternehmen sind in vorliegenden Abschnitten auch analysiert. Was noch zu erklären ist die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Der Einfluss volkswirtschaftlicher Rahmenbedingungen auf den Erfolg von M&A wird durch konjunkturelle Situation bzw. die Situation am Kapitalmarkt aufgewiesen.

Die Höhe des Kaufpreises ist beispielsweise eine Determinante des M&A-Erfolgs<sup>87</sup>. Da die Kaufpreisfindung in der Regel auf Ertragswertberechnung basiert, spielen die im Rahmen dieser Berechnung getroffenen Annahmen eine wesentliche Rolle. Insbesondere für die Umsatzplanung werden häufig Szenarien gebildet, die unterschiedliche Annahmen hinsichtlich der konjunkturellen Entwicklung unterstellen. Weichen die als realistisch eingeschätzten Szenarien stark von der tatsächlichen Entwicklung ab, so ergeben sich Differenzen zwischen dem tatsächlichen Wert des Objektes und dem gezahlten Kaufpreis. Bei der hier bezogenen Kapitalmarktsituation geht es um den Einfluss der Wechselkursschwankung, die auch zu prognostizieren ist und den zu zahlenden Kaufpreis beeinflussen wird. Branchenzugehörigkeit ist zwar ein beeinflussender Faktor, aber die branchenspezifischen Erfolgsquoten sollen auf Grund von konkreten Umständen und M&A-Art berücksichtigt. Hier ist es vorzuschlagen, dass chinesische Privatunternehmen möglichst nicht in fremde Branche eintreten, um die Risiken zu verringern.

#### 4.4.2.2 M&A-Berater

Da M&A-Prozess voller Veränderungen und die M&A-Strategien von Fall zu Fall unterschiedlich ist, spielt M&A-Berater dabei eine notwendige aber oft ignorierte Rolle. Für chinesische Privatunternehmen, die relativ später mit grenzüberschreitendem M&A angefangen haben und an internationale Erfahrungen mangeln, ist M&A-Berater ein wichtiges Hilfsmittel. Aber es ist oft solche Missverständnisse zu lesen oder zu hören, dass M&A-Berater den Investmentbanken gleichen, oder dass die Kosten zu hoch weden etc. In diesem Kapitel werden hauptsächlich die Klassifikation und die Kernleistungen von M&A-Beratern analysiert.

- **Klassifikation**

M&A-Berater ist eine Rolle, die entweder an den ganzen M&A-Prozess oder an den Teilprozess teilnehmen, die nicht nur für Unternehmensbewertung sondern auch für andere Aufgaben funktionieren könnte. Auf dem deutschen Markt für Unternehmensfusion und -akquisition sind eine Vielzahl von M&A-Beratern aktiv, die ihren Beitrag bei Unternehmenskäufen und -verkäufen in unterschiedlicher Weise leisten. Große Konzerne und größere mittelständische Unternehmen verfügen mittlerweile über interne Abteilungen, die ebenfalls Prozesse vorbereiten und steuern können. Aber kleinere Transaktionen werden in Deutschland oft von den Eigentümern in Zusammenarbeit mit ihren Steuerberatern selbst durchgeführt. Dabei übernehmen externe Berater nur Teilaufgaben im

---

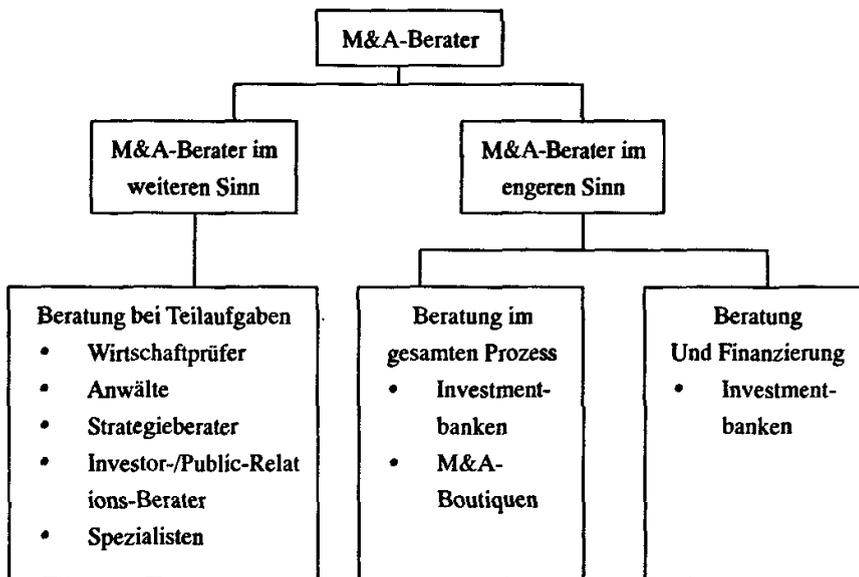
<sup>87</sup>Dissertation "Erfolgskriterien für Unternehmenszusammenschlüsse : eine theoretische und exemplarische Analyse" von Michael Bubik

Prozess. Externe M&A-Berater beinhalten die folgenden Gruppen:

- 1) Investmentbanken
- 2) M&A-Boutiquen<sup>88</sup>
- 3) Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Steuerberater
- 4) Anwaltskanzleien
- 5) Strategieberater
- 6) Investor Relations / Public Relations-Berater
- 7) Spezialisten (z.B. Umweltberater)
- 8) Unternehmensmakler

Die oben dargestellten M&A-Berater können im engeren Sinn und im weiteren Sinn wie folgt klassifiziert werden:

Abb. 11: Klassifikation der M&A-Berater



Wenn Unternehmen Berater aussuchen möchten, müssen sie sich über die Aufgaben oder Einsatzbereich unterschiedlicher Berater informieren. Eine Mehrheit von den oben dargestellt M&A-Beratern sind spezialisierte Berater, und von den Namen kann man schon erkennen, in welchem Bereich sie aktiv sind, z.B. Anwälte für rechtliche Angelegenheiten etc. Aber drei davon sind noch zu erklären, d.h. Investmentbanken, M&A-Boutiquen und Unternehmensmakler<sup>89</sup>.

Investmentbanken und M&A-Boutiquen unterscheiden sich durch ihre regionale Präsenz

<sup>88</sup> M&A-Boutiquen sind auf den Unternehmenskauf und -verkauf spezialisierte Beratungsfirmen, die im Gegensatz zu Investmentbanken keine Finanzierungsleistungen anbieten. Die Boutiquen werden häufig von im Markt etablierten M&A-Beratern gegründet. Vgl. Marshall/Ellis, S.7

<sup>89</sup> Vgl. Tomaszewski, C., Bewertung strategischer Flexibilität beim Unternehmenserwerb—Der Wertbeitrag von Realoption, Frankfurt et al., 2000, S.50

und ihre Fähigkeit, Finanzierungen im Zusammenhang mit M&A-Transaktionen bereitzustellen. Investmentbanken verfügen meist über ein internationales Netzwerk an Büros, Niederlassungen oder Partnerunternehmen, während M&A-Boutiquen auf den Unternehmenskauf und –verkauf spezialisierte Beratungsfirmen sind, die im Gegensatz zu Investmentbanken keine Finanzierungsleistungen anbieten. Die Boutiquen werden häufig von im Markt etablierten M&A-Beratern gegründet. Unternehmensmakler sind hiervon kategorisch zu trennen. Diese führen Anbieter und Nachfrager auf dem Markt für Unternehmenskontrolle zusammen und erhalten für diese Dienstleistung ein Honorar von beiden Seiten. Sie fertigen zur Vermittlung i.d.R. nur Kurzprofile der Unternehmen an und stellen anschließend den persönlichen Kontakt zwischen Entscheidungsträgern und Eigentümergruppen her. Im weiteren Prozess sind sie in Bewertungs- oder Rechtsfragen nicht mehr eingebunden. Ihre Entlohnung ist wie die der Investmentbanken erfolgsabhängig. Insofern unterscheidet sich die Tätigkeit der Unternehmensmakler von der M&A-Beratung mit exklusiver Mandatierung sowie umfassender Dokumentation und Beratung und wird auch als Unternehmenshandel bezeichnet.

- Kernleistungen

Die zentrale Aufgabe des M&A-Beraters ist die Koordination und Strukturierung des Kauf- oder Verkaufsprozesses im Auftrag der Mandate. Allgemeine können die Kernleistungen des M&A-Beraters in drei Seiten zusammengefasst werden:

- 1) Prozessmanagement

In Zusammenarbeit mit dem Mandanten ist zu Beginn der Transaktionsvorbereitung zunächst das Team, bestehend aus Mitarbeitern des Unternehmens und Beratern, festzulegen und einen Zeitplan zu erarbeiten. Dieser erarbeitete Projektablaufplan kann nachträglich modifiziert werden, ist aber im Interesse einer zeitsparenden Vorgehensweise grundsätzlich einzuhalten. Dem M&A-Berater kommt die Aufgabe zu, die einzelnen Mitglieder des Teams ständig zu überwachen und zu motivieren. Zum Prozessmanagement gehört auch, die notwendige Geheimhaltung des Projektes nach innen und außen zu gewährleisten. Neben den direkt mit der Unternehmenstransaktion verbundenen Tätigkeiten muss der Berater eine Dokumentation des Projektes anfertigen und diese über den Prozessverlauf hinweg stetig aktualisieren. Diese Dokumentation dient zum einen der Information des Mandanten über den Status der Transaktion und die Tätigkeiten der Berater und zum anderen zur Absicherung des Mandanten und des Beraters gegenüber eventuell auftretenden Haftungsfragen.

- 2) Unternehmensbewertung

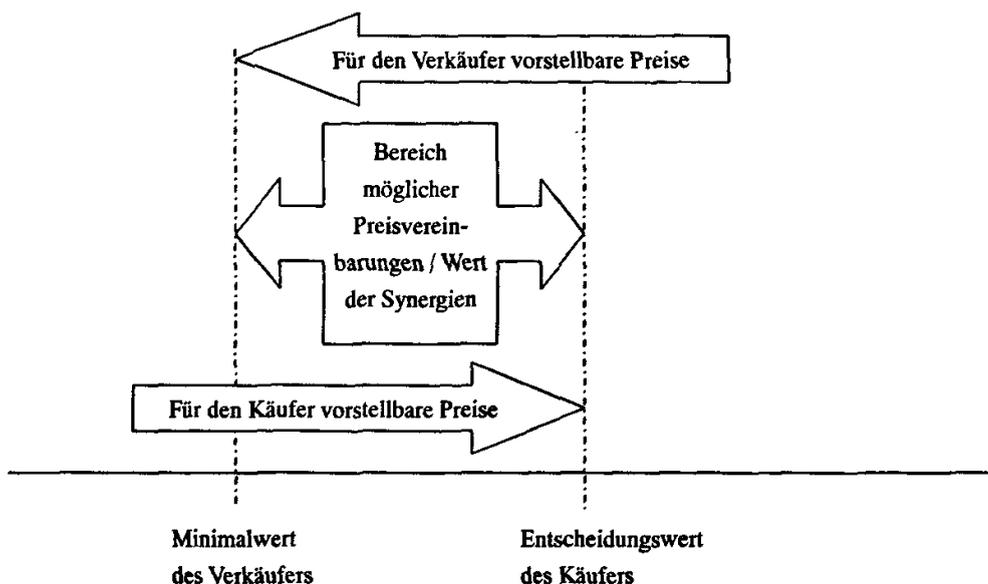
Die Bewertung von Unternehmen gehört zu den am heftigsten diskutierten Problembereichen in der Beratung bei Fusionen und Übernahmen. Der M&A-Berater

fertigt im Auftrag des Mandanten zu verschiedenen Zeitpunkten Bewertungen des Transaktionsobjektes an. Die Bewertungen des Beraters sollen als Einstieg in anstehende Vertragsverhandlungen dienen. Dieser im Auftrag der Mandate ermittelte Wert (oder die ermittelte Wertbandbreite) des Unternehmens unterliegt dabei zwangsläufig subjektiven Annahmen, die von der Gegenseite nicht zwangsläufig geteilt werden. Die Hauptproblembereiche bei der Wertfindung bestehen u.a. in den folgenden Einzelaspekten:

- Informationsbeschaffung
- einer glaubwürdigen Planung
- Zielvorstellung des Mandanten
- Divergenz von Wert und Preis
- Berücksichtigung / Nichtberücksichtigung von Synergien des Käufers

Der Verkäufer wird also in Zusammenarbeit mit seinen Beratern anlässlich einer Transaktion den Marktwert und einen Käuferspezifischen Wert oder eine Wertbandbreite ermitteln, der die geschätzten Möglichkeiten des Erwerbers reflektiert<sup>90</sup>. Während die Informationsbeschaffung für den Verkäufer unproblematisch ist, muss der Käufer versuchen, aus dem ihm zur Verfügung stehenden Datenmaterial einen indikativen Preis zu ermitteln.

**Abb. 12: Bereich möglicher Preisvereinbarung**



Der zu ermittelnde Preis soll es ihm ermöglichen, im Verkaufsprozess weiterhin involviert zu bleiben. Aus der Kombination der Zielvorstellung des Verkäufers und dem subjektiven

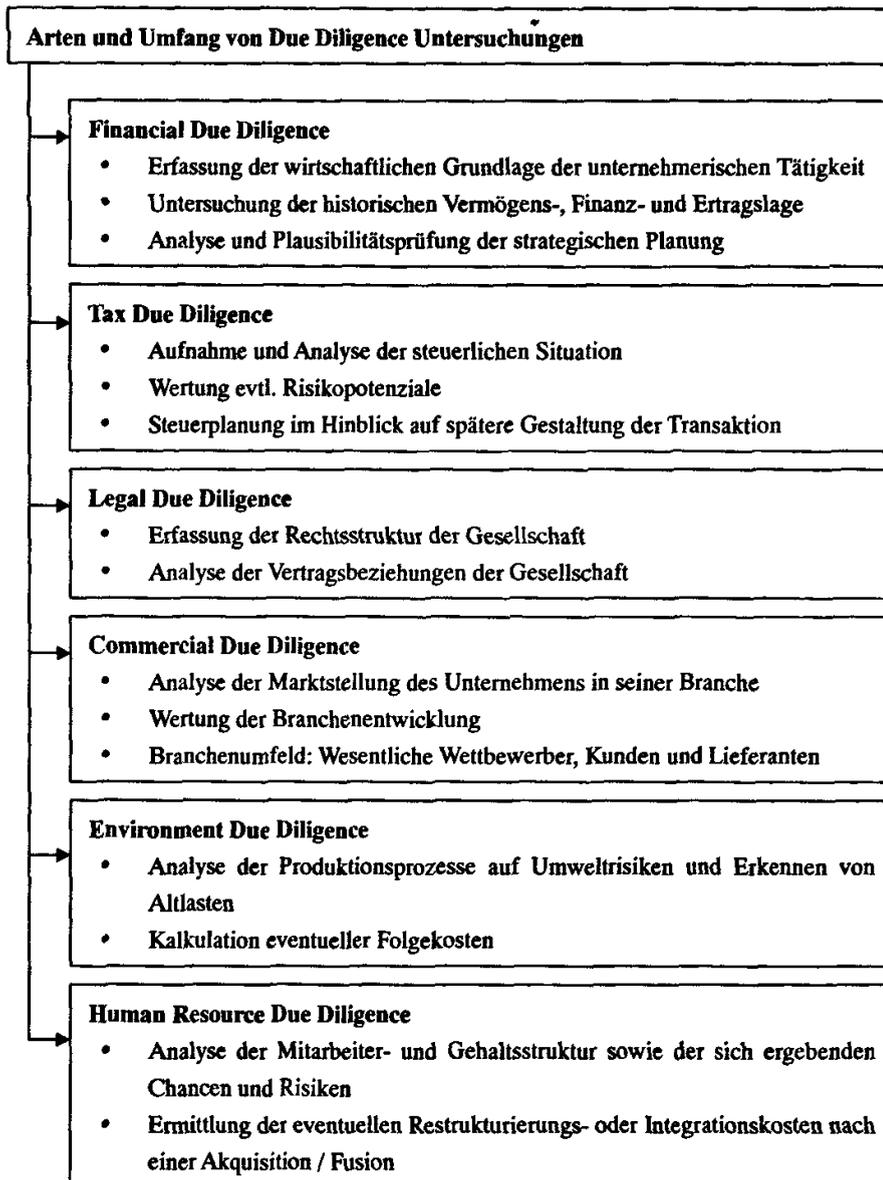
<sup>90</sup> Hierbei sind hauptsächlich Synergien gemeint, die vom Verkäufer nach Analyse des Käuferprofils geschätzt werden und deren Barwert in die Käuferspezifische Wertbandbreite eingearbeitet wird.

Entscheidungswert des Käufers ergibt sich dann idealerweise ein Bereich (siehe obere Abbildung) möglicher Preisvereinbarungen, der die Grundlage für die sich anschließenden Verhandlungen bildet.

### 3) „Due Diligence“

Die detaillierte Unternehmensprüfung („Due Diligence“) ist ein integraler Bestandteil einer Unternehmenstransaktion und besteht aus sechs Teile wie Financial, tax, legal, Commercial, environment und human Ressource:

Abb. 13:



Durch obere Analyse kommt es zu den Ergebnissen: 1) M&A-Berater ist ein vielfältiger Begriff, nicht nur Investmentbanken; 2) Für unterschiedliche fachliche Bereiche stehen

spezifische Berater zur Verfügung; 3) Berater müssen nicht in den ganzen Prozess eingesetzt werden, wenn es unnötig ist. Sie nehmen auch Teilaufgaben; 4) Mit M&A-Berater könnte den M&A-Erfolg besser sichern als ohne.

#### 4.4.2.3 Integration—kulturelle Integration

Der Integrationsprozess nach der Übernahme besteht im allgemein aus drei Ebenen: personelle, finanzielle und kulturelle Integration<sup>91</sup>. Da die personelle und finanzielle Integrationen gehört auch zu den Kernleistungen des M&A-Beraters, werden sie hier nicht mehr wiederholt.

Die kulturelle Integration bezieht sich auf den Integrationsprozess der Unternehmenskultur. Unter der Unternehmenskultur lässt sich das Muster grundlegender Annahmen und Überzeugungen verstehen, die ausmachen, wie die Organisation sich selbst und ihre Umwelt sieht, wobei diese Annahmen und Überzeugungen erlernt sind und von den Organisationsmitgliedern geteilt werden. Im Verlauf der Zeit zur Selbstverständlichkeit werden und entsprechend häufig nicht bewusst sind<sup>92</sup>.

Für kulturelle Integration stehen normalerweise drei Modelle zur Verfügung:<sup>93</sup>

- „Verschmelzung“-Modell, nämlich zwei Unternehmenskulturen integrieren sich und ergänzen sich ineinander;
- „Assimilation“-Modell, nämlich die Unternehmenskultur der Käuferunternehmen ersetzt die der Verkäuferunternehmen;
- “Isolation“-Modell, nämlich die Unabhängigkeit der beiden Unternehmenskulturen zu behalten

Für Übernahme der deutschen Unternehmen könnte das erste Modell eine optimale Auswahl. Laut empirischen Erfahrungen haben deutsche Mitarbeiter eine Widerwille, dass das Käuferunternehmen ihre Arbeitsplätze verlieren lassen. Die letzten zwei Modelle könnten entweder diese Widerwille verschlimmern (durch “Assimilation“-Modell), oder die Weiterführung des neuen Unternehmen verhindern (durch “Isolation-Modell”). Aber auf Grund von “Verschmelzung“-Modell können die beiden Unternehmenskulturen koexistieren, und die besten Teile jeweiliger Kultur werden in neue Kultur aufgenommen.

---

<sup>91</sup> Catherin Westerwelle & Michael Schneider: Die Rolle der internen Organisation für Effizienz von Fusionen

<sup>92</sup> <http://www.aodgps.de/alt/unternehmenskultur.html>

<sup>93</sup> 参考：廖运凤，2006，第 139 页

## **4.4.3 Spezifische Aspekte für M&A auf dem deutschen Markt**

### **4.4.3.1 Steuerlicher Aspekt**

Die deutschen Steuertarife sind international wettbewerbsfähig, und chinesische Privatunternehmen, die jetzt in Deutschland aktiv sind, haben das Gefühl, dass Steuer eine große Belastung außer Personalkosten für Unternehmenslauf ist. In den vergangenen Jahren wurde das Steuersystem reformiert, z.B. die Einkommenssteuersätze wurden in drei Schritten gesenkt. Der Spitzensteuersatz auf persönliche Einkommen ging seit dem Ende der 1990er Jahre von über 50 Prozent auf mittlerweile 43 Prozent zurück. Deutlich verringert wurde auch die für Kapitalgesellschaften maßgebliche Körperschaftssteuer, die derzeit noch 25 Prozent beträgt. Das Steuerrecht wird weiter vereinfacht und die Tarife insbesondere im Unternehmensteuerbereich abgesenkt

- **Die wichtigsten Steuern für ausländische Investoren**

Das deutsche Rechtssystem ist so kompliziert, dass Deutsche oft verwirrt werden. Für ausländische Investoren, Käufer und Geschäftsführer sind jedoch die Einkommenssteuer, die auf die persönlichen Einkünfte eines jeden Bürgers erhoben wird, und die Unternehmenssteuern, die sich aus den Erträgen gewerblicher Unternehmen ableiten, am wichtigsten. Darüber hinaus gibt es weitere bedeutsame Steuern wie die Umsatzsteuer oder die Grunderwerbsteuer.

#### **1) Einkommenssteuer<sup>94</sup>**

Jeder Bürger, der seinen Hauptwohnsitz in Deutschland hat oder überwiegend in Deutschland lebt, ist einkommenssteuerpflichtig. Bei einem Aufenthalt von mehr als sechs Monaten im Jahr wird Deutschland als hauptsächlicher Aufenthaltsort angesehen. In diesem Fall gilt eine unbeschränkte Steuerpflicht für alle weltweit erzielten Einkünfte, gleich ob es sich um Löhne, Zinsen oder Gewinnausschüttungen handelt. Beschränkt steuerpflichtig sind Bürger, die ganz oder überwiegend im Ausland leben. In diesem Fall müssen nur deren inländische Erträge und Vermögenserträge versteuert werden. Steuerpflichtig sind grundsätzlich alle Einkünfte aus:

- nicht-selbständiger (abhängiger) Arbeit
- selbständiger Tätigkeit
- Gewerbebetrieben
- Kapitalvermögen
- Vermietung und Verpachtung
- Einkommen aus land- und forstwirtschaftlicher Tätigkeit

---

<sup>94</sup> Zusammenfassung von dem „Business Guide to Germany“, 08.02.2007, S64-66

- Und sonstige Erträge (beispielsweise Spekulationsgewinne)

Die Summe aller Einkünfte, abzüglich individuell verschiedener Abzüge wie zum Beispiel für Aufwendungen für die private Altersvorsorge, ergibt das zu versteuernde Einkommen.

Ein Existenzminimum von derzeit 7.664 Euro im Jahr ist ganz von der Einkommensteuer befreit. Der erste Euro über dieser Marke wird mit 15 Prozent besteuert. Anschließend wächst der Steuersatz in kleinen Schritten auf den Höchstsatz von 42 Prozent an.

Außer dem nominalen Steuersatz stehen unter Einkommensteuer noch ein Steuerbonus (Kinderfreibetrag), Solidaritätszuschlag, Kapitalertragsteuer, und Kirchensteuer.

## 2) Unternehmensbesteuerung<sup>95</sup>

Generell werden von Unternehmen in Deutschland auf zwei Ebenen Steuern erhoben. Kapitalgesellschaften wie die Aktiengesellschaft und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) unterliegen der Körperschaftssteuer, die von der bundesstaatlichen Verwaltung erhoben wird. Darüber hinaus erheben Städte und Gemeinden eine Kommunalabgabe, die Gewerbesteuer.

## 3) Die Grundsteuer<sup>96</sup>

Beim Verkauf oder Besitzwechsel von Grundstücken wird ab einer Gegenleistung von über 2.500 Euro eine Grunderwerbsteuer von 3,5% des Kaufpreises erhoben; diese wird in aller Regel vom Käufer entrichtet.

## 4) Die Umsatzsteuer<sup>97</sup>

Die Umsatzsteuer belastet Unternehmen nicht, denn sie wird nur vom Endverbraucher eines Produktes oder einer Dienstleistung bezahlt. Der seit Anfang 2007 geltende allgemeine Umsatzsteuersatz von 19% liegt knapp unter dem europäischen Durchschnitt. Erwähnenswert ist, dass Unternehmen die Umsatzsteuer auf ihre Preise aufschlagen müssen.

### ● Unternehmenssteuerreform 2008

Eine Arbeitsgruppe zur „Reform der Unternehmensteuer in Deutschland“ unter Führung von Bundesfinanzminister Steinbrück (SPD) und Hessens Ministerpräsident Koch (CDU) hat Anfang November 2006 einen Reformentwurf zur geplanten Reform der Unternehmensteuerung vorgestellt, die zum 1. Januar 2008 in Kraft treten soll. Ein entsprechendes Gesetz soll noch vor der Sommerpause 2007 verabschiedet werden.

Die geplante Reform bedeutet nach dem vorgestellten Konzept für Unternehmen ab 2008 eine Bruttoentlastung von 30 Milliarden Euro. Die neuen Regelungen werden im Folgenden zusammengefasst<sup>98</sup>

<sup>95</sup> Zusammenfassung von dem „Business Guide to Germany“, 08.02.2007, S67-69

<sup>96</sup> [www.ihk-koeln.de/Navigation/FairplayRechtUndSteuern/](http://www.ihk-koeln.de/Navigation/FairplayRechtUndSteuern/)

<sup>97</sup> [www.bundesfinanzministerium.de/cln\\_04/nn\\_3506/DE/Service/Lexikon\\_A\\_ZU/001.html](http://www.bundesfinanzministerium.de/cln_04/nn_3506/DE/Service/Lexikon_A_ZU/001.html)

<sup>98</sup> In Anlehnung: [www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/download/ziffer/z409\\_455j06.pdf](http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/download/ziffer/z409_455j06.pdf)

1) Die durchschnittliche Steuerbelastung für Kapitalgesellschaften wird von 38,65% auf 29,83% gesenkt. Es werden vor allem Unternehmen entlastet, die ihre Gewinne in Deutschland versteuern.

2) Folgende Maßnahmen sind vorgesehen:

**a. Körperschaftsteuer**

- Die Körperschaftsteuer wird von 25% um 10 Prozentpunkte auf 15% gesenkt.
- Eine „modifizierte Zinsschranke“ soll verhindern, dass Zinsaufwendungen den zu versteuernden Gewinn unter eine bestimmte Grenz reduzieren können. Über eine Freigrenze von 1 Mio. Euro hinaus sollen Zinsaufwendungen den Unternehmensgewinn bis zu 70% mindern können.
- Für internationale Konzerne ist eine „Escape-Klausel“ vorgesehen, bei deren Nachweis die Zinsschranke nicht greift.

**b. Gewerbesteuer**

- Bei der Gewerbesteuer wird die Steuermesszahl von 5% auf 3,5% herabgesetzt
- Der Anrechnungsfaktor der Gewerbesteuer auf die Einkommensteuer wird von 1,8 auf 3,8 mehr als verdoppelt
- Statt der bisherigen Hinzurechnung von Dauerschuldzinsen zu 50% bei Ermittlung der Gewerbesteuer werden künftig alle Zinsen sowie Finanzierungsanteile von Mieten, Pachten, Leasingraten und Lizenzen zu 25% hinzugerechnet.

**c. Abgeltungssteuer**

Ab 2009 durch eine Abgeltungssteuer die unterschiedlichen Kapitalertragsarten-Kapitalerträge und Gewinne aus der Veräußerung privater Kapitalanlagen- einheitlich mit 25% zuzüglich Solidaritätszuschlag besteuert werden.

Im Gegenzug fällt die zwölfmonatige „Spekulationsfrist“ für Gewinne aus Wertpapierveräußerung weg: künftig werden diese Gewinne auch nach Ablauf eines Jahres versteuert. Zudem wird das Halbeinkünfteverfahren abgeschafft.

- Zur Herstellung steuerlicher „Rechtsformneutralität“ zwischen den Unternehmensformen sollen Personengesellschaften nicht entnommene Gewinne entsprechend der Besteuerung von Kapitalgesellschaften ebenfalls mit einem Satz von 29,8% versteuern können
- Die Ansparabschreibung ermöglicht einkommensteuerpflichtigen Unternehmen künftig die Abschreibung von 25% des Gewinns (bis 100.000 Euro) als gewinnmindernde Rücklage.

● **Steuervorteile in Deutschland**

Werden Akquisition durchgeführt, um Steuervorteile zu erzielen, so können die folgenden drei Effekte relevant sein:

- 1) Das Akquisitionsobjekt verfügt über nicht ausgenutzte Verlustvorträge, welche einen zu versteuernden Jahresüberschuss des Käuferunternehmens vermindern;
- 2) Durch den Erwerb der Aktiva des Akquisitionsobjektes kann die Abschreibungsbasis erhöht werden, falls deren Buchwerte unter den Verkehrswerten liegen;
- 3) Durch eine Erhöhung des Verschuldungsgrades kann der Anteil des steuerlich abzugsfähigen Zinsaufwandes erhöht werden.

#### **4.4.3.2 Personalaspekt—Kündigung der Mitarbeiter in Deutschland**

Wird ein bankrottetes Unternehmen übernommen, soll die Belegschaft des Unternehmens laut Artikel 613a BGB mitübernommen werden<sup>99</sup>. Deswegen sollen sie sich über eigenen „Gesundheitszustand“ informieren, ob sie die Belegschaft auch mitübernehmen können, bevor sie deutsche Unternehmen übernehmen. Es ist oft bei vorherigen M&A-Aktivitäten passiert, dass chinesische Unternehmen die Mitarbeiter nach der Übernahme eines bankrotten Unternehmens wegen zu hoher Personalkosten entlassen wollen, um die Kosten zu verringern. So ging es aber nicht. Mindestens führt es leicht zur Widerwille anderer Mitarbeiter. In anschließenden Abschnitten werden die Kündigungsregelungen in Deutschland vorgestellt.

Aus wirtschaftlichen oder persönlichen Gründen kann es dazu kommen, dass sich Arbeitgeber von Mitarbeitern trennen müssen. Wenn die Vorschriften für eine Kündigung eingehalten werden, ist dies für jedes Unternehmen möglich.

Bei befristeten Verträgen wird das Ende der Tätigkeit von vornherein vertraglich vereinbart. Insofern sind solche Zeitverträge gerade für junge Unternehmen die richtige Wahl. Bei unbefristeten Arbeitsverhältnissen gilt die gesetzliche Kündigungsfrist, die mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit steigt. Anfangs beträgt die Frist vier Wochen, nach 20 Jahren sieben Monate. Während der im Regelfall sechs Monate dauernden Probezeit kann die Zusammenarbeit innerhalb von zwei Wochen beendet werden.

Kleinbetriebe mit bis zu zehn Arbeitnehmern können jederzeit Mitarbeiter fristgemäß entlassen, wenn dafür ein sachlicher Grund vorliegt. Auf Grund einer Übergangsregelung können allerdings Arbeitnehmer, deren Arbeitsverhältnis vor dem 1.1.2004 begonnen hat, nur in Kleinbetrieben mit maximal fünf Regelmitarbeitern ohne weiteres bei Vorliegen eines sachlichen Grundes gekündigt werden. Schutzregelungen gelten auch in Kleinbetrieben für junge oder werdende Mütter und Schwerbehinderte. In Betrieben mit mehr als zehn Vollzeitbeschäftigten gilt für jeden Arbeitnehmer, dessen Arbeitsverhältnis ohne Unterbrechung länger als sechs Monate bestanden hat, das Kündigungsschutzgesetz.

---

<sup>99</sup> <http://de.mofcom.gov.cn/aarticle/wtojiben/xgjj/200602/20060201452753.html>

Eine fristgemäÙe Kündigung wird in diesen Unternehmen nur wirksam, wenn die Kündigung sozial gerechtfertigt ist. Die Trennung muss schriftlich erfolgen –die elektronische Form genügt insoweit nicht- und in der Regel begründet werden. Und vier Begründungen kommen in Frage: Betriebsbedingte Gründe, personenbezogene Gründe, Verhaltensbedingte Gründe und außerordentliche Kündigung.

## 5 Fallstudie—Kauf der Welz GmbH durch Shanghai Huasheng

### 5.1 Hintergründe

- Shanghai Huasheng Enterprise (Group)

Shanghai Huasheng Enterprise (Group) ist ein privater Produktionsbetrieb in Shanghai, der in Dezember, 1986 gegründet wurde. Shanghai Huangsheng hat ein eingetragenes Stammkapital von RMB 100 Mio. und ist eins der Top-100 Unternehmen in Shanghai. Unter dem Namen Shanghai Huangsheng Group stehen mehrere Tochtergesellschaften, die sich in bezüglichen Nebenbranchen befinden, z.B. Shanghai Qingpu Feuerlöscher GmbH usw. Das bedeutet, dass Shanghai Huasheng Group eine starke Branchenzugehörigkeit und ein breites Marktsegment hat. Eine der Tochtergesellschaften von Shanghai Huasheng Group ist Shanghai High Pressure Container Co., Ltd, die 2001 von Huasheng Group gekauft wurde und mehr als 40 Jahre in dieser Branche aktiv ist. Shanghai High Pressure Container Co.,Ltd hat eine solides Fundament für Kauf von Welz gelegt.

Seit 40 Jahren hat Shanghai High Pressure Container Co.,Ltd insgesamt über 10 Mio. Stücke aller Flaschensorte verkauft und hat seit 90er Jahre ca. 1 Mio. Stücke exportiert. Dadurch werden Erfahrung auf dem internationalen Markt gesammelt.

Technisch ist Shanghai High Pressure Container Co., Ltd auch marktführend. 1994 hat sie die chinesische Zertifizierung ISO9001 bestanden, 1995 die amerikanische Zertifizierung DOT-3AA und 1997 deutsche TÜV-Zertifizierung. Außerdem können die Produkte von Shanghai High Pressure Container Co.,Ltd den industriellen Normen unterschiedlicher Länder entsprechen, wie BS (UK), JIS (Japan), DIN (Deutschland) etc. Seit 90er Jahre hat Shanghai High Pressure Container Co., Ltd moderne Anlagen von Japan, Deutschland und Korea eingeführt, und das materielle Vermögen beträgt jetzt \$ 30 Millionen. Die Produktionsfähigkeit erreicht 800.000 Stücke/ Jahr.

- Welz Gas Cylinder GmbH

Welz Gas Cylinder ist deutscher Marktführer bei Druckgasflaschen. Die GmbH ist aus dem ehemaligen VEB „Ofen und Herdbau“ hervorgegangen, der wiederum auf die 1923 gegründete „Havelhütte“ Eisengießerei zurückgeht.

**Abb.14: Historie der Welz Gas Cylinder GmbH**

**09.02.1923**

Erster Guss in der „Havelhütte“, Eisengießerei für Eisen- u. Graugussteile

**1933**

Ausweitung der Herstellung auf U-Boot-Kompressoren

**1945**

Enteignung und Verstaatlichung. Produktion von Gussteilen für den Lokomotivbau

**1949**

Die „Havelhütte“ wird zum VEB „Ofen und Herdbau“ (OHRA). Gießerei und Produktion von Bauteilen für Raumheizer verschiedener Ofentypen

**70er Jahre**

Zweites Standbein neben dem Ofenbaubetrieb wird die Produktion von Stahlflaschen für die Feuerlöcherproduktion in Neuruppin. Der Bedarf an Raumheizern war deutlich zurückgegangen

**1983-85**

Modernisierung der Produktion von Kalt- auf Warmumformung

**1991**

Der Fellbacher Konkurrent „Hahn Metallbau GmbH“ kauft die Stahlflaschenproduktion der inzwischen von der Treuhand verwalteten „Ofen u. Herdbau GmbH“. Ausweitung von Sortiment und Produktion, und damit verbunden, steigende Mitarbeiterzahlen

**1993**

Bau einer neuen Produktionshalle und Inbetriebnahme einer Pulverbeschichtungsanlage zum Beschichten aller Stahlflaschen aus den Werken Fellbach und Rathenow

**1994**

Umbenennung in „Hahn Industrieprodukte GmbH“

**1996**

Kauf der „Hahn Industrieprodukte GmbH“ durch ihren Geschäftsführer Siegfried Welz und Umbenennung in „WELZ Industrieprodukte GmbH“

**1999**

Im Werk Rathenow arbeiten bis zu 90 Mitarbeiter in der Stahlflaschenproduktion. Parallel dazu Entwicklung eines neuen Airbags für Pkw auf Basis eines Kaltgas-Speichers

**12.2000**

Einweihung des neuen Produktionswerks für die Airbag-Fertigung

**02.2002**

Insolvenzantrag für das Gesamtunternehmen aufgrund der defizitären Airbag-Fertigung. Der Geschäftsbereich wird, neben den Bereichen „Klebetchnik“ und „Industriemotoren“ in Fellbach, geschlossen. Auch die Stahlflaschen-Produktion in Fellbach wird stillgelegt, und in das Werk Rathenow integriert

**16.04.2003**

Kauf durch die „Huapeng Trading GmbH“, Hamburg. Umbenennung in „Welz Gas Cylinder GmbH“. Übernahme von 42 Mitarbeitern, Weiterführung und Ausbau der Produktion

Welz hat 80-jährige Erfahrungen für Herstellung der Druckgasflaschen und hat vorher über 80% Marktanteil gehabt. Inzwischen hat sich das Unternehmen aus Rathenow, Land Brandenburg auf die Herstellung von Druckgasflaschen für Feuerlöcher, Sodamaschinen und Zapfanlagen sowie Medizin-, Sicherheits- und Aquarientechnik spezialisiert. Welz erwirtschaftet einen Jahresumsatz von fünf Millionen Euro. Alle Produkte von Welz haben

die deutsche TÜV-Zertifizierung bestanden, und manche kleine Druckgasflaschen sind sogar von Wareninspektion befreit. Das Produktionsniveau, Kundenressourcen und Management sind viel besser als die inländischen Unternehmen. 2002 hat Welz zwei Produktionslinien für Airbag eingekauft und gescheitert. Aus diesem Grund und wegen zu hoher Personalkosten hat Welz Insolvenz angemeldet.

## 5.2 Motivenanalyse beider Seiten

### ● Käuferunternehmen

Druckbehälter ist ein breiter Markt, z.B. Stahlflasche für Autos, Sauerstoff und Feuerlöschmittel etc. Als eine arbeitsintensive Branche können die europäischen und amerikanischen Hersteller wegen hoher Produktionskosten nicht mitkonkurrieren, wenn sie ihre Produktion nicht verlagern. Außerdem ist diese Branche eng von Qualität der Mitarbeiter und Lieferanten der Rohmaterialien abhängig. Im Vergleich zu anderen Entwicklungsländern ist China von Vorteil.

Der Kauf von Welz durch Shanghai Huasheng geht hauptsächlich von Erhöhung des Marktanteil auf dem europäischen Markt aus. Seit 1999 ist Shanghai Huasheng in den europäischen Markt eingetreten. Der Kauf von Shanghai High Pressure Container Co., Ltd hat die Expansion von Shanghai Huasheng Gas gegeben. Bisher hat Shanghai Huasheng einen Marktanteil von 30% auf dem deutschen Markt erreicht. Für manche Produkte liegt diese Zahl bei 40%.

Mitbenutzen von „Software“ ist ein weiteres Motiv. Welz hat zwar Insolvenz angemeldet, verfügt aber seit langem über reichhaltige Kundenressourcen, gute Produktionsanlagen, Markeinfluss und zuverlässiges Qualitätssicherungssystem. Und Austausch des Managements und der technischen Fachkräfte ist auch ein Beweggrund für diese Transaktion

### ● Verkäuferunternehmen

Auf Grund der Historie von Welz können wir wissen, dass Welz ein mittelständiges Familienunternehmen war. Da Welz 2000 zwei Produktionslinien für Airbags eingeführt und das gewünschte Ziel nicht erreicht hat, hat Welz 2002 Insolvenz angemeldet. Scheitern der Diversifikation und zu hohe Produktionskosten führen zu finanziellen Problemen. Um das Unternehmen weitergehen zu können, um die Arbeitsplätze und die Marke zu behalten, wird das Unternehmen ganzheitlich an Shanghai Huasheng verkauft. Außerdem hat sich Welz durch gegenseitigen Austausch informiert, dass Shanghai Huasheng nicht rein Portfolioinvestition vornehmen möchte. Jetzt werden die Hauptteile der Produkte in China hergestellt und in Deutschland mit anderen Teilen

zusammengesetzt. Dadurch sind die Kosten gesunken.

### **5.3 Besonderheiten dieser Transaktion von Welz**

- **Niedrige Risiken**

Der Kauf von Welz ist nicht direkt von Shanghai Huasheng durchgeführt, sondern im Namen von Huapeng Trading GmbH mit Sitz in Hamburg. Der Geschäftsführer von Huapeng Trading GmbH ist der Sohn des Vorstandsvorsitzenden, Jiang Ziqiang von Shanghai Huasheng. Die zwei Unternehmen (Huapeng und Huangsheng) sind gesellschaftsrechtlich nicht miteinander verbunden. Huangpeng Trading GmbH organisiert den Vertrieb für Shanghai Huasheng auf dem europäischen Markt. Dadurch können wir ablesen, dass der Erfolg oder das Scheitern dieser Transaktion von Welz unabhängig von Shanghai Huasheng ist. d.h. die Risiken für die so genannte „Muttergesellschaft“ sind minimiert.

- **Niedriger Preis**

Mit einem Kaufpreis von 4 Mio. Euro hat Shanghai Huasheng die ehemalige Welz Industrieprodukte GmbH aus der Insolvenz übernommen. Laut dem deutschen Recht wird das bankrotte Unternehmen von bezüglichen Insolvenzfirmen übernommen und muss innerhalb von zwei Jahren verkauft werden. Wenn das bankrotte Unternehmen während dieses Zeitraums nicht verkauft wird, wird das Unternehmen als „Abfalleisen“ beseitigt. An dem ersten Tag von Insolvenzanmeldung ist der Preis am höchsten. Je balder die 2-jährige Frist abgelaufen ist, desto niedriger ist der Kaufpreis geworden. Shanghai Huasheng hat ein Jahr und drei Monate gewartet bis der Kaufpreis nur 30% des originalen Preis ist. Endlich hat Shanghai Huasheng den Zuschlag erhalten.

- **Schnelles Herauskommen aus der Verlustzone**

Nachdem Shanghai Huasheng Welz übernommen hat, werden alle Mitarbeiter behalten. Nur der Sohn von Jiang Ziqiang ist als Geschäftsführer in der Firma tätig. Die resten Eingestellten sind alle Deutsche. Noch zu erwähnen ist, dass ein 61-jähriger erfahrener deutscher Wirtschaftsmann eingestellt wird, der ehemals der Geschäftsführer für das Deutschland-Geschäft des französischen Marktführers bei Industriegas, Air Liquide war. In dem gleichen Jahr der Transaktion hat Welz aus der Verlustzone herausgekommen und eine Wachstumsrate von 8% bis 10% erreicht. Jetzt steht Welz an dem 7. Platz der weltweiten Branchenrangfolge.

- **Verringerung der Produktionskosten**

Die Personalkosten in Deutschland sind hoch. Deswegen werden Rohmaterialien zu Halbfertigwaren bearbeitet und in Deutschland zu Fertigwaren zusammengesetzt. Auf

dieser Weise wird die Hälfte der Kosten gespart. Und die Produkte werden unter der Marke von Welz zu einem europäischen Preis verdoppelt verkauft. Shanghai Huasheng wird als eine Produktionsbasis eingesetzt, die Aufträge aus Europa zu erfüllen, und Welz wird als ein Brückenkopf in Deutschland sowie in Europa benutzt, After-sale-Service anzubieten.

- **Kulturelle Integration**

Am ganz Anfang war die Widerwille von Mitarbeitern sehr schlimm, weil sie sich darum gesorgt haben, dass der neue chinesische Chef das Unternehmen schießen und alle Mitarbeiter entlassen wurde. Mittels Unterstützung der regionalen Regierung hat Shanghai Huasheng viele chinesische kulturelle Veranstaltungen organisiert, damit die deutschen Mitarbeiter chinesische Kultur kennen und verstehen. Durch kulturelle Veranstaltung sind beide Seiten allmählich integriert.

- **Externe Unterstützung**

Mit dem Standort Rathenow will die Huapeng Trading GmbH ihre Vertriebswege verkürzen. Der Transportweg von China nach Europa ist zu weit. Nachdem das Handelsministerium der Volksrepublik China seine Zustimmung gegeben hatte, war der Weg frei für das brandenburgisch-chinesische Joint Venture. Am Gelingen der Transaktion, so erklärte Jiang Zhou, der Sohn des Vorstandsvorsitzenden von Shanghai Huasheng, „haben die Hamburger Gesellschaft für Wirtschaftsförderung und eine Rechtsanwaltskanzlei aus der Hansestadt großen Anteil.“

## 6 Schlussfolgerung

Nach der Theorie der Kombination der Investitionsmotiven können Direktinvestitionen getätigt werden, wenn jede Art von Direktinvestition von den direkten Faktoren und indirekten Faktoren zusammen motiviert sind. Die direkten Faktoren umfassen alle Produktionsfaktoren, über die das Herkunftsland und das Empfängerland verfügen: Kapital, Arbeitskräfte, Technik, Management, Informationen usw.. Sie sind die Hauptfaktoren, die eine Direktinvestition motiviert. Die indirekten Faktoren sind die entsprechenden Politiken und Maßnahmen von den Herkunftsländern und Empfängerländern, die Vereinbarungen und Kooperationsbeziehungen zwischen beiden Ländern, die Standortvorteile der Empfängerländer, die Entwicklung der Globalisierung usw.. Nach dieser neuen Theorie können die Unternehmen von Entwicklungsländern durch Verwendung von den verbreiteten und standardisierten Techniken aus den entwickelten Ländern ihre Kerntechnik sowie ihre eigene Kernkonkurrenzfähigkeit akkumulieren.

Auf Grund der jährlichen über 8-prozentigen Wachstumsrate gehört China zu den dynamischen Ländern auf der Welt. Durch 20-jährige Entwicklung sind die chinesische Privatwirtschaft sowie die chinesischen Privatunternehmen allmählich aufgewachsen und schrittweise „reif“ geworden. Auf dem 16. nationalen Volkskongress wurden die Position und Bedeutung chinesischer Privatwirtschaft wieder unterstrichen, was den Aufschwung der chinesischen Privatunternehmen hinweisen könnte. Andererseits haben viele der KMFU wegen unterschiedlicher Gründe wie makrowirtschaftliche Situation, Personalkosten, Nachfolgefrage oder Fehlinvestitionen etc. Konkurs angemeldet. 2005 lag die Zahl bei 23.247. Es ist den chinesischen Privatunternehmen eine gute Opportunität, sich zu internationalisieren. Und der Aufruf „Going outside“ chinesischer Regierung und die Förderungspolitik Deutschlands haben dafür Gas gegeben.

2003-2005 war ein Höhepunkt der Übernahmen der KMFU durch chinesische Privatunternehmen. Aber wegen potentielle Gefahren bzw. Risiken und eigene Schwäche der Privatunternehmen war die Erfolgsrate niedrig. Die Impulsivität chinesischen Privatunternehmen ist ein Grund dafür, denn Unternehmenseigener der Privatunternehmen haben vielfältige geschäftliche Erfahrungen, aber sind meistens knapp an internationale Managementkenntnisse. Sie führen M&A durch, ohne Strategie auszuarbeiten. Ein weiterer Grund ist die Zufälligkeit auf dem internationalen Markt und in dem Zielland. Deswegen sollen sich chinesische Privatunternehmen zuerst eigene Situation sowie den Zustand der Objektunternehmen informieren. Da Deutschland ein Land mit vollständigem Rechtssystem und Arbeitsschutz ist, sollen sie auch die bezüglichen Vorschriften beachten.

Um den die erforderlichen Informationen zu erhalten und M&A-Erfolg zu sichern, ist M&A-Berater ein gutes Hilfsmittel. Sie können entweder den ganzen Prozess begleiten oder Teilaufgaben übernehmen und die professionellen Vorschläge anbieten. Dieser Punkt ist oft zu ignorieren. Gleichzeitig sind die Förderprogramme von Deutschland nicht zu vergessen. Dadurch sind die Kosten und die Risiken zu verringern. Die in dieser Arbeit dargestellten Förderinstitute auf Bundes- und Landsebene sind anzuwenden. Bei der Fallstudie ist eine erfolgreiche Übernahme analysiert, um die Theorie in konkreter Operation einzusetzen und Erfahrungen daraus zu ziehen. Das grenzüberschreitende M&A von chinesischen Privatunternehmen befindet sich noch bei der Anfangsphase. Diese Arbeit wurde in der Hoffnung geschrieben, dass sie den nachfolgenden Unternehmen, die sich noch für Fusion oder Akquisition der kleinen und mittleren Familienunternehmen interessieren, Denkanstöße anbieten könnte, damit sie auf Grund dieser Arbeit weiter damit beschäftigen würden.

## Anhang: Förderinstitute von Bund und allen Bundesländern

### **Bundesebene:**

Invest in Germany GmbH ([www.invest-in-germany.com](http://www.invest-in-germany.com))

Industrial Investment Council ([www.iic.de](http://www.iic.de))

### **Landesebene:**

**Baden Württemberg:** Gesellschaft für internationale wirtschaftliche und  
Wissenschaft- liche Zusammenarbeit GmbH([www.bw-i.de](http://www.bw-i.de))

**Bayern:** Invest in Bavaria, STMWVT([www.invest-in-bavaria.de](http://www.invest-in-bavaria.de))

**Berlin:** Berlin Partner GmbH ([www.berlin-partner.de](http://www.berlin-partner.de))

**Brandenburg:** ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH([www.zab-brandenburg.de](http://www.zab-brandenburg.de))

**Bremen:** Bremer Investitions-Gesellschaft mbH([www.big-bremen.de](http://www.big-bremen.de))

**Hamburg:** HWF Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung GmbH  
([www.hwf-hamburg.de](http://www.hwf-hamburg.de))

**Hessen:** HA Hessen Agentur GmbH ([www.hessen.agentur.de](http://www.hessen.agentur.de))

**Mecklenburg-Vorpommern:** Gesellschaft für Wirtschaftsförderung  
Mecklenburg- Vorpommern ([www.gfw-mv.de](http://www.gfw-mv.de))

**Niedersachsen:** IPA Niedersachsen-Investment Promotion Agency-  
([www.ipa-niedersachsen.de](http://www.ipa-niedersachsen.de))

**Nordrhein-Westfalen:** Gesellschaft für Wirtschaftsförderung  
Nordrhein-Westfalen GmbH (GfW) ([www.gfw-nrw.de](http://www.gfw-nrw.de))

**Rheinland-Pfalz:** Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) GmbH  
([www.isb.rlp.de](http://www.isb.rlp.de))

**Saarland:** Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Saar GmbH([www.gwsaar.de](http://www.gwsaar.de))

**Sachsen:** Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH ([www.wfs.saxony.de](http://www.wfs.saxony.de))

**Sachsen-Anhalt:** Wirtschaftsförderungsgesellschaft für das Land  
Sachsen-Anhalt GmbH ([www.wisa.de](http://www.wisa.de))

**Schleswig-Holstein:** Wirtschaftsförderung und Technologietransfer  
Schleswig-Holstein GmbH ([www.wtsh.de](http://www.wtsh.de))

**Thüringen:** Wirtschaftsförderung und Immobilienmanagement  
([www.leg.thueringen.de](http://www.leg.thueringen.de))

Quelle: <http://de.mofcom.gov.cn/wtojiben/wtojiben.html>

## Literaturverzeichnis

### Chinesische Literatur:

1. 李亚 (2004): 民营企业跨国经营, 北京: 中国方正出版社
2. 廖运凤 (2006): 中国企业海外并购, 北京: 中国经济出版社
3. 恩纳斯托J.珀扎 (著) 付彦 (译) (2005): 家族企业, 北京: 中国人民大学出版社
4. 全球并购研究中心, 全国工商联经济技术委员会 (2002): 并购手册, 北京: 中国时代经济出版社
5. 中华全国工商业联合会, 中国民 (私) 营研究会联合编著 (2002): 中国私营经济年鉴, 北京: 华文出版社
6. 何金泉 (2001): 中国民营经济研究, 成都: 西南财经大学出版社
7. 全国工商联: 中国民营经济发展分析报告 (2006 年度)
8. 李有荣: 企业兼并: 政策, 理论, 实物, 北京: 中国社科出版社
9. 范如国: 企业并购理论 (2004), 武汉: 武汉大学出版社

### Elektronische Zeitschriften:

10. 胡瑛: 我国发展直接投资的理论依据——比较差异理论, 《云南财贸学院学报》2001 年 8 月第 17 卷, 第 4 期
11. 宁向东: 理解发展中国家对外投资
12. 肖洪生: 认识民营企业, 山东大学经济研究中心
13. 姚智媒, 白凤净: 我国民营经济发展历程及其作用, 《浙江工商大学学报》2006 年第 1 期
14. 李静娥: 民营经济概念的发展历程和界定, 《特区经济》2006 年 5 月
15. 涂丽亚, 徐龙伟: 民营企业对外直接投资的优劣势分析, 《企业经济》2004 年第 5 期
16. 郭琼, 卢彦铮: 海外并购全攻略, 《财经》2005 第 24 期

17. 沈黎平 (2006 9 月): 中国企业在跨国并购中的企业文化差异与整合策略, 天津职业院校联合学报
18. 鲁桐 (2004): 中国企业海外经营, 中国社科院出版社

#### **Deutsche Literatur:**

19. Scherer Stephan (2005): Familienunternehmen – Erfolgstrategien zur Umunternehmenssicherung, 2005
20. F.B.Simon(2002): Die Familie des Familienunternehmens
21. Klein(2000): Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen
22. Habig Helmut (2004):Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich zu regeln
23. Wirtschaftswoche,Sonderausgabe,2.Okttober,2006
24. Wimmer Rudolf (1996): Familienunternehmen- Auslaufmodell oder Erfolgstyp?
25. Jörg Müller-Ganz: Nachfolgeregelung in Familienunternehmungen
26. Albach Horst (2002): Hat das Familienunternehmen ein Zukunft
27. Gate way to Germany, 08.09.2005
28. BMWA “Invest in Deutschland”
29. Catherin Westerwelle & Michael Schneider(2005): Die Rolle der internen Organisation für Effizienz von Fusionen

#### **Englische Literatur:**

30. Leach Peter (2007): Family Business
31. Ward John L(2001). : Strategic Planning for the Family Business
32. Steven Brakman, Harry Garresten, Charles Van Marrewijk (2006): Cross-Border Mergers&Acquisitions: the fact as a guide for international economics

#### **Websites:**

33. 商务部于 2006 年 1 月 17 日发布消息, 中国对外直接投资额超过 500 亿美元, 其

中并购占大多数。

[http://61.136.120.71/power/dlb/gb/content/2006-01/19/content\\_58378.htm](http://61.136.120.71/power/dlb/gb/content/2006-01/19/content_58378.htm)

34. 德国机械制造联合会北京代表处首席代表塞得闻女士回答记者提问  
<http://www.ccpitnb.org/homepage/view.aspx?id=320&catid=148>
35. 厉以宁教授关于民营企业类型的概括  
<http://iask.sina.com.cn/b/5744461.html>
36. 国内学者对中国民营企业的界定  
<http://zhidao.baidu.com/question/20625224.html>
37. 德国联邦统计局关于德国 2005 年经济增长的统计及概括  
<http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2006/p0170121.htm>
38. 德国 2005 年与 2006 年同期登记破产的企业总数  
<http://www.insolvenzrecht.de/inhalte/materialien/statistik-insolvenz-verfahren/>
39. 亚开发银行首席经济学家：GDP 三成来自民营经济  
<http://www.fmprc.gov.cn/ce/cede/det/jj/t274401.htm>
40. 中华人民共和国驻德意志联邦共和国大使馆网页：2010 年中国 GDP 的 70% 来自民营经济  
<http://www.fmprc.gov.cn/ce/cede/det/jj/t274401.htm>
41. 2002 年 10 月 1 日浙江省作为试点率先取消对外投资时外币购买定额及风险审查  
<http://art.macd.cn/index/t-381646-p-6.html>
42. 国家外汇管理局关于调整部分境外投资外汇管理政策的通知  
[http://law.ec.com.cn/pubnews/2006\\_06\\_29/102392/1181867.jsp](http://law.ec.com.cn/pubnews/2006_06_29/102392/1181867.jsp)
43. 德国经济技术部发布的在德国投资相关信息  
<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/root.did=9802.html>
44. 中国驻德大使馆经济商务参赞处关于投资德国的提示  
<http://de.mofcom.gov.cn/wtojiben/wtojiben.html>
45. 联邦德国关于赴德投资的联邦级中介机构  
<http://invest-in-germany.de/de/>
46. 中国总理温家宝访问德国时在柏林对德国亚太经济委员会 (Asia-Pacific Committee of German Business) 成员的讲话  
[http://www.germanyfinance.cn/ns\\_detail.php?id=141&nowmenuid=54](http://www.germanyfinance.cn/ns_detail.php?id=141&nowmenuid=54)

47. 中国企业在德国的统计  
<http://www.chinaboard.de/ft/viewtopic.php?p=4562>
48. 中国企业在德并购最常选择的方式  
<http://world.people.com.cn/GB/41217/4568079.html>
49. 德国税改介绍  
[http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/download/ziffer/z409\\_455j06.pdf](http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/download/ziffer/z409_455j06.pdf)
50. 关于德国税改中营业税的介绍  
[http://www.bundesfinanzministerium.de/cln\\_04/nn\\_3506/DE/Service/Lexikon\\_A\\_Z/U/001.html](http://www.bundesfinanzministerium.de/cln_04/nn_3506/DE/Service/Lexikon_A_Z/U/001.html)
51. 企业文化的定义  
<http://www.aodgps.de/alt/unternehmenskultur.html>

## Versicherung

Ich versichere, an Eides Statt durch meine eigene Unterschrift, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, als solche kenntlich gemacht und mich auch keiner anderen als der angegebenen Literatur bedient habe.

Name: 謝政

Datum: 2007年5月8日