

# MIT MUT, KAPITAL UND BERATUNG NACH CHINA

Der Maschinenbau ist international ausgerichtet, doch ausgerechnet auf einem der weltweit größten Märkte sind viele Mittelständler nicht oder nur unzureichend repräsentiert. Ein Investor mit **Chinaexpertise** kann ein Weg sein, brachliegendes Potenzial zu nutzen.

## Inna Gehrt

**F**ür viele hoch spezialisierte deutsche Maschinenbauer ist Internationalität Pflicht: Der Heimatmarkt ist zu klein und zu saturiert, Wachstum lässt sich nur international erzielen. Die Expansion in Europa hilft oft nur bedingt. Deutlich größere Wachstumschancen bietet die größte Volkswirtschaft der Welt. Chinas Wirtschaft wächst heute zwar langsamer als in den letzten Jahren, die jährlichen Zuwachsraten liegen aber immer noch deutlich über denen der EU oder Nordamerikas. Hinzu kommt: Getrieben durch die Konsumentennachfrage setzen Hersteller und Händler in China mehr auf qualitativ hochwertige Produkte. Dieser Wandel ergreift auch die Industrie, die ebenfalls einen Trend hin zu mehr

Qualität verzeichnet. Europäische und insbesondere deutsche Technik und Technologie werden in China hoch geschätzt, die Voraussetzungen für ein Engagement sind also gut.

## ZU VIELE HÜRDEN AUF DEM WEG NACH CHINA

Trotzdem sind viele mittelständische Maschinenbauer in China nicht präsent oder bleiben dort deutlich hinter ihrem Potenzial zurück. Gründe dafür sind kulturelle Hürden, ein Mangel an Rechtsstaatlichkeit, Angst vor Plagiarismus, behördlicher Willkür und kurzfristigen politischen Richtungswechseln, welche die Planung erschweren. Im Ergebnis überwiegen für viele Mittelständler die Hürden, sodass sie Chancen auf dem Absatzmarkt China verschenken.

Einen Markt wie China sinnvoll zu erschließen, ist ein Kraftakt. Einerseits benötigt ein Unternehmen

Inna Gehrt ist Partner bei Mandarin Capital Partners in 60325 Frankfurt am Main, Tel. (01 74) 3 36 87 72, [i.gehrt@mandarincp.com](mailto:i.gehrt@mandarincp.com)

## MM INFO

### MANDARIN CAPITAL PARTNERS

Seit Kurzem ist die italienische Beteiligungsgesellschaft Mandarin Capital Partners in Deutschland vertreten.

MCP unterstützt deutsche Mittelständler, die in China wachsen wollen, mit Kapital und Beratung. Weltweit ist das Unternehmen derzeit an den drei Standorten Shanghai, Frankfurt und Mailand aktiv.

[www.mandarincp.com](http://www.mandarincp.com)



*Erfahrene Investoren sind mit der Marktlage vor Ort bestens vertraut und beraten das Unternehmen in der gemeinsamen Zeit intensiv.*

Kapital, andererseits das nötige Know-how und eine sachkundige Begleitung der Expansion. Die Lösung kann ein Private-Equity-Investor mit einschlägiger Erfahrung sein, egal ob durch eine Minderheits- oder Mehrheitsbeteiligung.

Wichtig für den Erfolg ist, dass Unternehmer und Investor dieselben Ziele verfolgen. Der beste Fit ergibt sich mit einem spezialisierten Investor, der das Unternehmen über die gesamte Laufzeit des Investments intensiv berät. Dazu gehören Erfahrung mit ähnlich gelagerten Fällen, die erfolgreich auf dem Weg nach China begleitet wurden, ebenso wie ein versiertes Team vor Ort, das sich mit den örtlichen Gegebenheiten und Fallstricken auskennt, über ein exzellentes Netzwerk verfügt und Rückschläge von vornherein möglichst vermeidet.

Am Ende des gemeinsamen Wegs sollte zweierlei erreicht sein: Die Präsenz des Unternehmens in China sollte etabliert oder deutlich ausgebaut sein und das Unternehmen als Ganzes sollte beachtlich an Wert gewonnen haben.

## ERFOLGSBEISPIEL AUS ITALIEN

Die Geschichte eines italienischen Ventilherstellers zeigt, wie die Bemühungen eines Investors die Expansion nach China zum Erfolg führen können.

- Beispiel: Gasket International
- Datum des Investments: Mai 2008
- Einstieg: Offene Auktion
- Art: Buyout
- Investment: 23,4 Mio. Euro über Stammaktien
- MCP-Beteiligung: < 70 %
- Ausstieg: Juli 2013 (Verkauf an Wettbewerber)

Gasket International in der Nähe von Mailand fertigt Ventil- und Dichtungskomponenten, hauptsächlich für Öl- und Gas-Pipelines. Das Familienunternehmen stand 2007 an einem Scheideweg: Der Wettbewerb betrieb die Expansion nach Asien mit allen Kräften, während die Eigentümerfamilie mit der ungelösten Nachfolgefrage beschäftigt war. Wichtige Kunden verlagerten Teile der Produktion nach China und erhöhten damit den Druck. Somit entschied die Familie, einen weiteren Investor ins Boot zu holen, der ihnen helfen sollte, die Probleme wie steigenden Wettbewerb und notwendige Produktportfolioerneuerung zu lösen. Allerdings wollte die Familie das Unternehmen nicht komplett veräußern. Eine Lösung war es, einen Teil der Aktien an einen Private Equity Investor zu veräußern.

In der angesetzten Auktion erhielt Mandarin Capital Partners (MCP) den Zuschlag aufgrund seiner internationalen Aufstellung und Expertise in China. Die Übernahme wurde als Leveraged Buy-Out gestaltet, das heißt MCP erwarb rund 68 % der Anteile und finanzierte den Erwerb teilweise mit einem Bankdarlehen. Die Unternehmerfamilie Grenelli konnte den Verkaufserlös in Höhe eines Anteils von 30 % reinvestieren und somit weiterhin an der Wertsteigerung partizipieren. Den Rest durfte ein neuer CEO investieren, der einen technischen Hintergrund mit Erfahrung im Private-Equity-Bereich verband und den MCP verpflichtete.

Mit Unterstützung von MCP stieg das Unternehmen sofort in den chinesischen Markt ein, stellte dort einen chinesischen CEO ein und gründete die Tochtergesellschaft Gasket China. Bereits neun Monate nach dem Transaktionsabschluss konnte ein Werk in Suzhou eröffnet werden – das war nur aufgrund der Bemühungen von MCP sowie des exzellenten Netzwerks so schnell möglich. Innerhalb von drei Jahren wuchs der in der Volksrepublik erzielte Umsatz rasant auf knapp 18 Mio. Euro. MCP stellte Gasket Petrochina und andere potenzielle chinesische Kunden vor, die schnell mehr als die Hälfte aller Kunden ausmachten und die Gasket bis dahin nicht kannten.

In Italien unterstützte Mandarin Capital Partners Gasket bei einem Joint Venture für die Produktion von 24-Zoll-Kugeln, das 2012 komplett übernommen wurde. Dieser Geschäftsbereich brachte allein 2012 einen zusätzlichen Umsatz in Höhe von 10 Mio. Euro. Im Juli 2013 schließlich verkaufte MCP seine Gasket-Anteile an das Industrieunternehmen Hutchinson SA, das zum französischen Konzern Total gehört. Das Ebitda zum Zeitpunkt des Verkaufs betrug das Doppelte des Ebitda beim Einstieg von MCP. Die Familie verkaufte ihre Anteile ebenfalls an Hutchinson und konnte somit an der Wertsteigerung aufgrund des starken Wachstums in China partizipieren. Gasket ist weiterhin ein eigenständiger Teil des Total-Konzerns und in China sehr aktiv. MM