

# Wohlüberlegt

**Volle Kassen und klare Vorstellungen. Der indische Mittelstand wird zunehmend auch auf dem weltweiten M&A-Markt aktiv und ist deshalb für deutsche Verkäufer eine attraktive Option.**

Von Christian Niederle und Dietmar Thiele

Die zunehmenden M&A-Aktivitäten mit indischer Beteiligung zeichnen eine Entwicklung vor, die für europäische Unternehmen immer relevanter wird. Für deutsche Unternehmen gilt dies aufgrund technischer und technologischer Aspekte in besonderem Maße. Die Überlegungen von Erwerbern aus Schwellenländern ähneln dabei denen anderer internationaler Käufer: Marktzugang, anspruchsvolle neue Kundengruppen, Erweiterung der Wertschöpfung, Erhöhung technologischer Kompetenz. Es gibt aber auch spezifisch indische Faktoren, die das Land zu einem, wenn nicht dem wichtigsten „neuen“ M&A Player machen.

Zunächst sind längst nicht mehr nur die großen, weltweit agierenden Konzerne potentielle Käufer, nicht mehr nur Tata, Mahindra, oder Reliance. Vielmehr tritt zunehmend ein indischer Mittelstand in den Ring. Unternehmer, die die Öffnung des riesigen, kontinuierlich wachsenden Binnenmarktes über die letzten 20 Jahre miterlebt und sich erfolgreich etabliert haben und die ihren Fokus nun auch auf internationales Wachstum richten.

Ähnlich dem deutschen Mittelstand gehen indische Unternehmen die Expansion mit langem Atem an, zwar fokussiert, aber gleichzeitig auch opportunistisch. „Wir investieren, wenn es aus sich selbst

heraus Sinn macht“, bestätigte uns ein erfolgreicher Mittelständler mit einem Milliarden-Umsatz im Binnenschiffbau. „Wir schauen auf isolierte Ertragskraft und eigenständiges Potential. Wenn zusätzlich Synergien zu unserem Geschäft möglich sind, umso besser, aber das ist weder Voraussetzung noch immer gewollt.“ Die Unternehmer fällen die Entscheidungen dabei selbst, meist nach dem Senioritätsprinzip in den Familien. Von oder mit Beratern entwickelte Strategien spielen hingegen nur eine untergeordnete Rolle.



Im Vergleich zum (west-)deutschen Mittelstand steckt der indische noch im „Teenager-Alter“.

Im Fokus der Akquisitionsaktivitäten stehen vor allem die Themen, die einen Bezug zum riesigen indischen Binnenmarkt haben: Automotive – die Pkw-Dichte in Indien liegt bei 70 Pkw pro 1.000 Einwohner gegenüber knapp 600 in Deutschland – Infrastruktur und Bau, Landwirtschaft und dazugehörige Zulieferindustrie sowie IT und Dienstleistungen. Besonders wichtig sind außerdem Grundstoffe und Energie – wenig verwunderlich, wenn man sich etwa vor Augen führt, dass den Pro-

duktionsbetrieben auch in einem industrialisierten Bundesstaat wie Maharashtra (mit Mumbai) rollierend nach Region jeweils an einem Wochentag keine Energie zur Verfügung steht.

## Nicht ohne Netzwerk

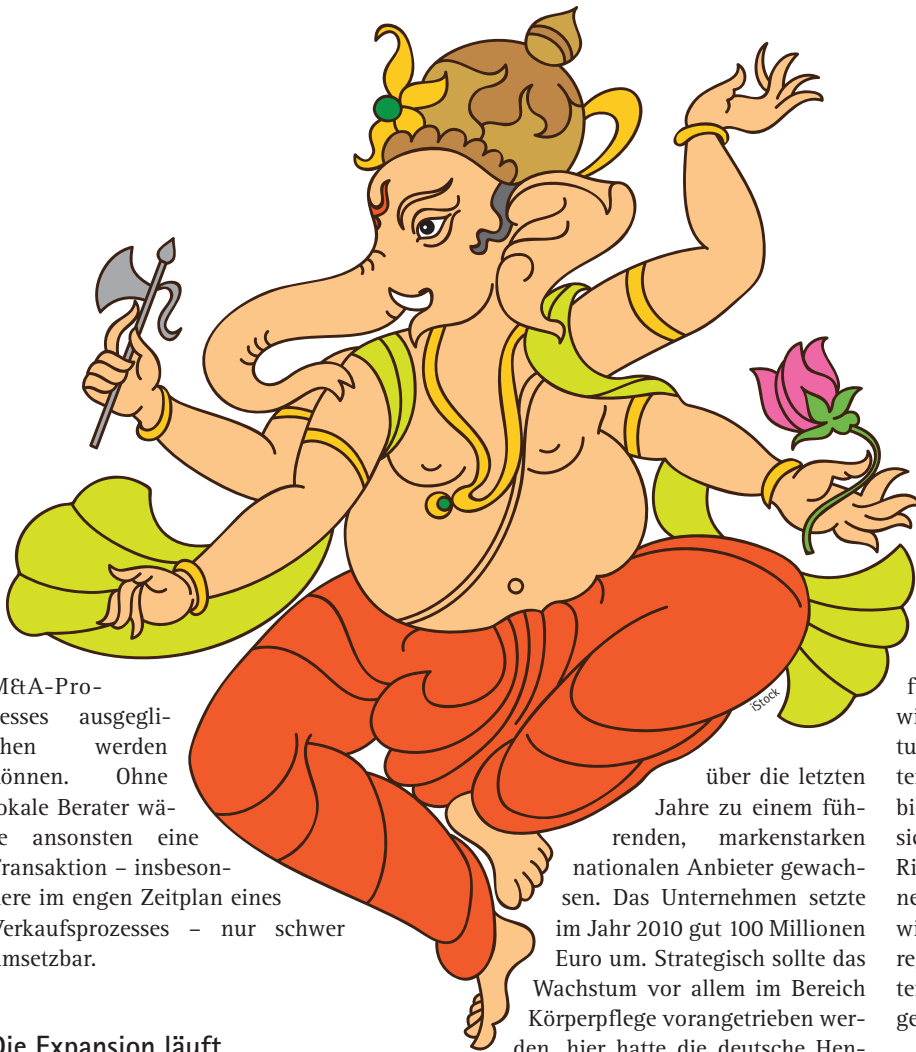
Eine zentrale Frage stellt sich dem Verkäufer: Wie werden indische Käufer auf deutsche und europäische Targets aufmerksam? Betriebe ab 10 Millionen Euro Umsatz fliegen normalerweise unter dem Radarschirm des indischen Mittelstandes. Daher ist es besonders wichtig, Zugang zu spezialisierten M&A-Häusern zu bekommen, die exzellent im indischen Mittelstand vernetzt sind. Selbst in einem riesigen Land mit mehr als 1,2 Milliarden Einwohnern umfasst die Wirtschaftselite nur wenige tausend Personen, deren Familien sich kennen und deren Köpfe oft die gleichen Universitäten besucht haben.

Die Berater nutzen ihre Vernetzung, kombiniert mit dem Zugang zu interessanten Targets in Europa, um auf potentielle Investoren zuzugehen. Erfahrene Berater sind somit häufig der Schlüssel, mit dem Transparenz für Zielunternehmen geschaffen, die hohe geographische Distanz überbrückt und die mangelnde Erfahrung der Interessenten mit den Rahmenbedingungen des deutschen



Familien sich kennen und deren Köpfe oft die gleichen Universitäten besucht haben.

Die Berater nutzen ihre Vernetzung, kombiniert mit dem Zugang zu interessanten Targets in Europa, um auf potentielle Investoren zuzugehen. Erfahrene Berater sind somit häufig der Schlüssel, mit dem Transparenz für Zielunternehmen geschaffen, die hohe geographische Distanz überbrückt und die mangelnde Erfahrung der Interessenten mit den Rahmenbedingungen des deutschen



M&A-Prozesses ausgeglichen werden können. Ohne lokale Berater wäre ansonsten eine Transaktion – insbesondere im engen Zeitplan eines Verkaufsprozesses – nur schwer umsetzbar.

## Die Expansion läuft

Es gibt ihn also, den indischen Mittelstand, und er ist dem deutschen nicht unähnlich, auch wenn er im Vergleich zum (west-)deutschen noch im „Teenager-Alter“ steckt. Oftmals findet gerade jetzt der erste Generationenübergang statt. Nach einer Phase organischen Wachstums wird derzeit bei vielen Unternehmen die Expansion über Zukäufe betrieben. Bestehende Kapazitäten und Ressourcen werden optimiert, das Produktspektrum erweitert und der Markt bereinigt. So wird die Ausgangsposition für einen späteren Schritt auf die Weltmärkte vorbereitet. Ein eindrucksvolles Beispiel ist die jüngst von Network Corporate Finance gemeinsam mit seinem indischen Partner MAPE begleitete mehrheitliche Übernahme der Henkel India Ltd. durch Jyothy Laboratories Ltd.

Der 1983 gegründete indische Hersteller von Wasch- und Reinigungsmitteln ist

über die letzten Jahre zu einem führenden, markenstarken nationalen Anbieter gewachsen. Das Unternehmen setzte im Jahr 2010 gut 100 Millionen Euro um. Strategisch sollte das Wachstum vor allem im Bereich Körperpflege vorangetrieben werden, hier hatte die deutsche Henkel-Gruppe 1987 über ein mehrheitlich gehaltenes Joint Venture den Einstieg in den indischen Markt geschafft. Eine mangelnde kritische Größe und die Fokussierung auf Kernaktivitäten veranlassten Henkel 2011 dazu, einen Verkaufsprozess der zwischenzeitlich börsennotierten Henkel India Ltd. einzuleiten.

## Sprung auf den Weltmarkt

Jyothy erwarb zunächst den 14,9-prozentigen Anteil des Joint-Venture-Partners und verbesserte damit seine Ausgangsposition im Verkaufsprozess. Schließlich erwarb Jyothy die verbleibenden 50,9 Prozent von Henkel und schloss Lizenzvereinbarungen für Markenprodukte wie Fa und Pril. Den freien Aktionären wurde ein öffentliches Übernahmeangebot unterbreitet. Durch die Übernahme kann Jyothy operativ die bestehende Vertriebsstruktur

für neue Produkte nutzen, strategisch wird das Markenportfolio um den wachstumsstarken Bereich Körperpflege erweitert. Und noch wichtiger: Von einem Anbieter für den Massenmarkt entwickelt sich das Unternehmen konsequent in Richtung höhermargiger Produkte und neuer Kundengruppen. Eine weitere Entwicklung zu einem in dieser Wachstumsregion und darüber hinaus führenden Unternehmen wurde dadurch erst möglich gemacht. ||



**Christian Niederle**  
ist Managing Partner  
der Network Corporate  
Finance GmbH & Co  
KG, Düsseldorf/Berlin.

[c.niederle@ncf.de](mailto:c.niederle@ncf.de)



**Dietmar Thiele**  
ist Managing Partner  
der Network Corporate  
Finance GmbH & Co  
KG, Düsseldorf/Berlin.

[d.thiele@ncf.de](mailto:d.thiele@ncf.de)