

## Unternehmenskauf in Japan

*Ludwig H. Bonacker\**

Japan hat heutzutage keine gute Presse. In der Berichterstattung der westlichen Medien dominieren Themen wie Finanzkrise, Rezession, Deflation und Korruptionsskandale. Tatsächlich markiert der letztjährige Fall in eine voll entwickelte Rezession den Beginn einer wirklichen Veränderung in der japanischen Wirtschaft. Das Japan-Modell alten Stils scheint einer starken Zerreißprobe ausgesetzt. Weder Banken noch Firmen noch Angestellte scheinen bereit zu sein, Mittel auf der Basis von guten Verbindungen und Konsensus alleine zur Verfügung zu stellen. Preislicher Wettbewerb gewinnt noch stärker an Bedeutung. Mehr und mehr gewinnen effiziente Anbieter mit den günstigsten Preisen die Oberhand. Deregulierung und Globalisierung, die von uns Ausländern immer wieder propagiert und forciert werden, verändern die Szene dramatisch.

Dieser Übergang schmerzt. Wir registrieren einen deutlichen Anstieg der Arbeitslosenzahlen, einen Anstieg der Konkurse und eine Durchlöcherung der Preisgestaltungsmacht der Konglomerate.

Dies ist eine echte Veränderung. Sie wird durch Kräfte am Markt bewegt, die diesmal über den momentanen Konjunkturzyklus hinausreichen. Die extrem niedrige Kapitalverzinsung ist ohne Beispiel. Umstrukturierungen sind zur unausweichlichen Realität geworden.

Die Veränderungen werden diesmal nicht von den Bürokraten gesteuert – sie haben größtenteils die Kontrolle über die Wirtschaft, sofern sie jemals bestand, verloren – sondern sie unterliegen der Einschätzung der Märkte und dem Urteil über die Unternehmen und ihre Leistungen. Im gleichen Maße wie sich der Abstand zwischen Gewinnern und Verlierern vergrößert, erscheint die Hilflosigkeit der Bürokraten um so auffälliger. Ihre Aufgabe haben sie immer darin gesehen, unter den Kräften Chancengleichheit zu gewährleisten, was im heutigen globalen Umfeld und seiner Kultur des freien Wettbewerbs nur schwer unter einen Hut zu bringen ist.

Wir sollten uns durch die Schwierigkeiten des Umbruchs und durch die schlechte Stimmung bei einigen Finanzinstituten nicht die Aussicht in die Zukunft völlig verstellen lassen. Der Schlüssel zu einer umfassenden Betrachtung ist auf der Produktionsseite zu suchen. Dieser Aspekt ist in den meisten Abhandlungen bisher völlig in den Hintergrund getreten oder vergessen worden. Der japanische Produktionssektor läßt sich nicht so recht in das stereotype Bild von Japan als dem eines wankenden Wirtschaftsriesen einordnen. Die kontinuierlichen, großen Fortschritte der japanischen herstellenden

---

\* Vortrag gehalten auf der EUROFORUM-Konferenz in Frankfurt/Main am 25.2.1999.

Industrie und ihre Bemühungen, die Produktionstechnologien ständig zu verbessern und zu rationalisieren und somit auf den Weltmärkten konkurrenzfähig zu bleiben, werden dabei völlig übersehen.

Nicht die Produktion und der hohe Stand der Technologie ist neben der Finanzkrise eines der weiteren Probleme, sondern die auffällige Kaufzurückhaltung der Verbraucher.

Abgaben und Verbrauchssteuern sind in den letzten beiden Jahren gestiegen. Gleichzeitig haben die besonders vom Ausland forcierten Deregulierungs- und Globalisierungsmaßnahmen Japan voll erfaßt. Dies blieb nicht ohne Wirkung auf den Arbeitsmarkt. Es wurden Arbeitsplätze wegrationalisiert, so daß die Arbeitslosigkeit auf 4,3 % (November 1998), das sind etwa 2,8 Millionen Menschen, angestiegen ist, was für die Japaner, die auf lebenslange Arbeitsplatzsicherheit eingestellt sind, eine große psychologische Belastung ist.

Die Zurückhaltung der Verbraucher liegt einmal an der unsicheren Einschätzung der Arbeitsplatzsicherheit und zum anderen an der Ungewißheit, ob staatliche Rente, Firmenpension und persönliche Ersparnisse für eine angemessene Altersversorgung ausreichen.

Die traditionell hohe private Sparquote hat sich vor diesem Hintergrund noch erhöht und somit dem Konsum weitere Mittel entzogen. Große Summen dieser Ersparnisse werden aber zweifelsohne eines Tages für den Kauf von Konsumgütern wieder zur Verfügung stehen, nämlich dann, wenn es die japanische Regierung schafft, in der Bevölkerung wieder Vertrauen für die Zukunftsperspektiven zu wecken.

Das augenblickliche Mißtrauen gegenüber den Finanzinstituten und Lebensversicherungen und die Guthabenzinsen von gegenwärtig (November 1998) durchschnittlich nur 0,1% veranlassen den japanischen Sparer, einen Teil seiner Ersparnisse zu Hause aufzubewahren. Es ist daher nicht verwunderlich, daß die Verkäufe von Geldtresoren zweistellige Umsatzsteigerungen verzeichnen.

Die für japanische Verhältnisse erdrtschartigen Veränderungen bieten aber auch große Chancen. In Japan gibt es 11 Automobilhersteller, 59 Reifenhersteller, 72 Ölfirmen, über 1000 Arzneimittelhersteller, 5800 Stahlbaufirmen, und annähernd 5000 Firmen auf dem Finanzsektor. Ausgenommen die Weltfirmen und andere Stars bestimmter Branchen sind viele trotz guter Technologien zu klein, um alleine der gewachsenen Konkurrenz auf einem deregulierten und globalen Markt bestehen zu können. Im Augenblick sehen wir eher Abbau und Konkurse. Allmählich aber werden wir vermehrt Kreativität und überarbeiteten Strategien der Firmen begegnen.

Firmenverschmelzungen und -übernahmen werden deutlich zunehmen, und wir werden dabei auch einen deutlichen Anstieg ausländischer Beteiligungen beobachten. Dieser Trend hat schon begonnen, wenn man sich vor Augen hält, daß alleine in den ersten sechs Monaten des Jahres 1998 der Yen-Wert der „Merger & Acquisitions“ nach Daiwa Securities 811 Billionen Yen betragen hat, was beim jetzigen Wechselkurs

ca. DM 11 Billionen entspricht. Im Vergleich dazu betrug im Jahre 1997 die „M&A“-Summe nur 408 Billionen Yen für das gesamte Jahr.

Die Finanzkrise in Asien, die gänzlich andere Ursachen hat als die japanische, hat in dieser Region auch wieder eine eher realistische Einschätzung der Stärken und Schwächen der betroffenen Länder bewirkt. Auch in den nächsten Jahren werden wir eine Reihe großer Veränderungen in Asien beobachten können. Aber es wird überhaupt kein Zweifel bestehen – „the richest and most influential kid on the block will still be Japan“.

Japan ist und bleibt das zweitgrößte Wirtschaftsland der Erde, das ca. 70 % des Bruttoinlandsprodukt (BIP) Asiens erwirtschaftet, was etwa 20 % des Welt-BIPs entspricht. Es verzeichnet steigende Leistungsbilanzüberschüsse und ist das größte Gläubigerland der Welt mit hohen Devisenreserven. Darin unterscheidet es sich grundlegend von den übrigen asiatischen Staaten.

Wir sind uns wahrscheinlich alle einig darüber, daß Verkauf auch in den Zeiten des Internets in vielen Branchen weiterhin die Vertriebsstruktur und die Anwenderberatung vor Ort voraussetzt. „All business is local“ gilt auch heute noch. An den Kooperationen, Beteiligungen und Aufkäufen der letzten Monate sieht man doch auch, daß beratungsbedürftige Produkte der Kompetenz im Lande und damit der Investitionen bedürfen. Das sind Investitionen in Vertrieb und Anwenderberatung. Und das gilt nicht nur für die Finanzmärkte, auf denen dies am vordergründigsten deutlich wird. Ausländische Anbieter von Finanzdienstleistungen erweitern ihre Beratungs- und Verkaufsbasis vor allem durch Beteiligungen und Übernahmen.

Aber auch in Zeiten der verzögerungslosen Übermittlung von Konstruktionszeichnungen übers Internet, der Video- und Internetkonferenzen sowie der Fernwartung von Maschinen über die Netze der Telekommunikation, bleibt die persönliche Begegnung und die Vertrauensbildung essentiell für das Geschäft vieler Branchen. Vertrauen aber schaffen wir nur, wenn wir auch persönlich vor Ort sind. Und das ist, wie Sie wissen, in Japan besonders wichtig. In dem höchst anspruchsvollen japanischen Markt, der auch weiterhin das Kompetenzzentrum für viele Branchen und vor allem der zweitgrößte Markt der Welt bleiben wird, müssen wir eigene Vertriebsstrukturen und Anwenderunterstützung schaffen.

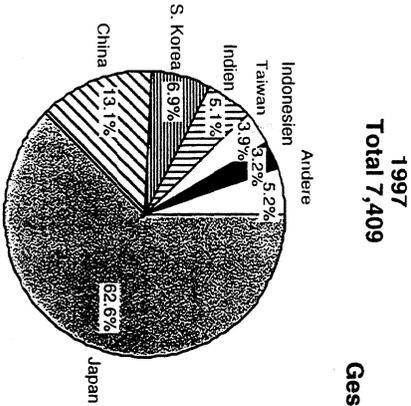
Ich meine, daß der Verkauf auf die Dauer auch das materielle Engagement in den marktnahen betrieblichen Funktionen Vertrieb und Entwicklung erfordert und daß jedes deutsche Unternehmen, das sich darauf in Japan einläßt, auch weltweit davon profitieren wird.

Für alle interessierten Unternehmen ist es nicht länger eine Frage des *Ob*, sondern eine Frage des *Wann* einer Investition in Japan. Die Kosten eines Einstieges in Japan waren noch nie so niedrig und die anderen Rahmenbedingungen, wie Verfügbarkeit von Management, Fachkräften und Finanzierungskonditionen noch nie so günstig wie heute.



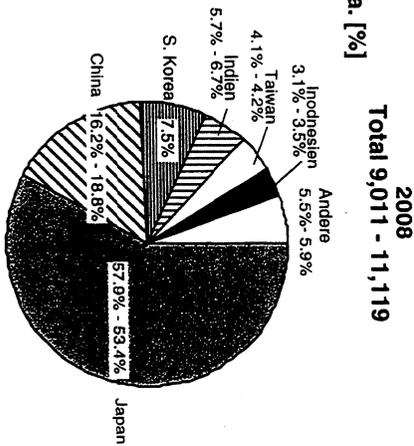
# Trotz erheblich höherer Wachstumsraten in anderen Ländern wird Japan die weitaus grösste Volkswirtschaft in Asien bleiben

BSP in Asien 1997 - 2008 [US\$ Mrd.]<sup>1)</sup>



Geschätzte Wachstumsraten p.a. [%]

Japan:	1.2 - 2.5
China:	4.2 - 8.0
S. Korea:	2.8 - 5.0
Indien:	3.0 - 7.0
Taiwan:	2.5 - 5.0
Indonesien:	1.5 - 5.0
Andere:	2.5 - 5.4



<sup>1)</sup> in Wechselkursen von 1997

Quelle: OECD, Roland Berger & Partner



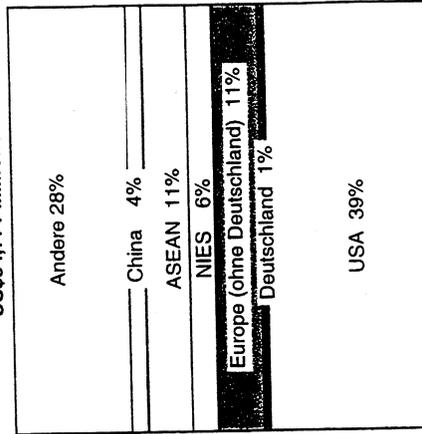
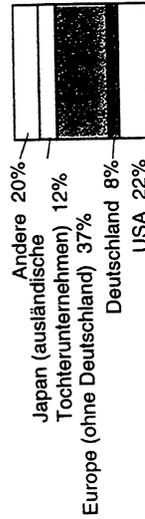
# Ausländische Direktinvestitionen spielen noch eine untergeordnete Rolle in der japanischen Volkswirtschaft

## Ausländische Direktinvestitionen 1997

In-bound

Out-bound  
Total  
US\$54,771 Millionen

Total 4  
US\$5,609 Millionen

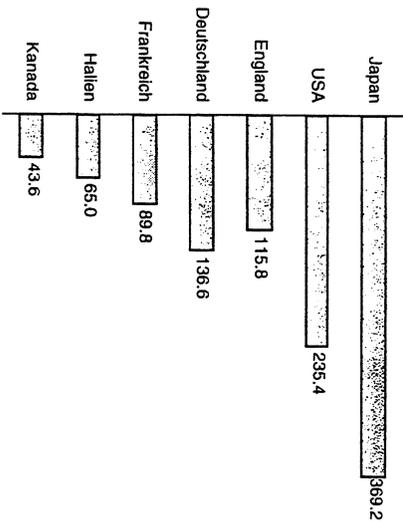


Quelle: Ministry of Finance

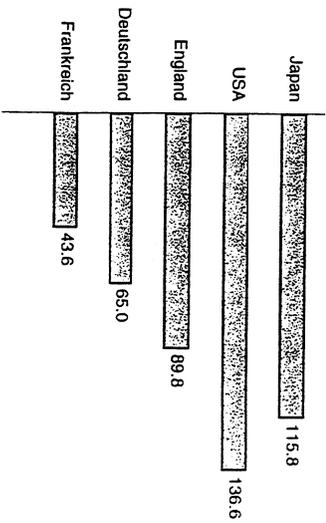


## Japan wird auch weiterhin einer der globalen Technologieführer bleiben

Anzahl Patentregistrierungen 1995 ('000)



Budget für Wissenschaft und Technologie 1996  
[in ¥ Mrd.]<sup>1)</sup>

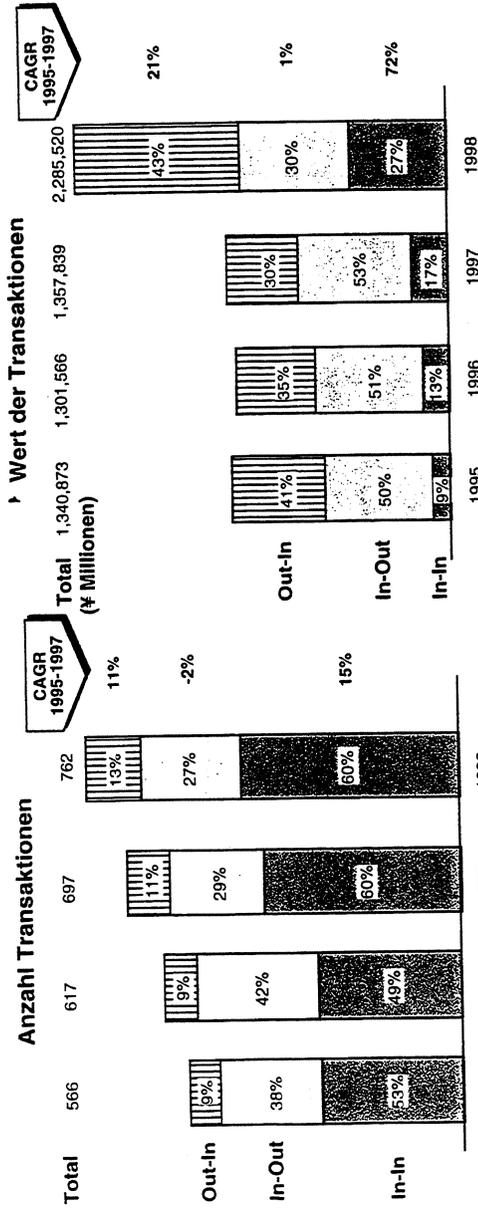


1) Wechselkurse: ¥108,78/US\$, ¥169,88/£, ¥72,29/DM

Quelle: Science and Technology Agency, Patent office



# Die Anzahl und Wert der Akquisitionen durch ausländische Unternehmen in Japan steigt sprunghaft an



Anmerkung In-In: Zwischen lokalen Unternehmen  
 In-Out: Japanische Unternehmen im Ausland  
 Out-In: Ausländische Unternehmen in Japan

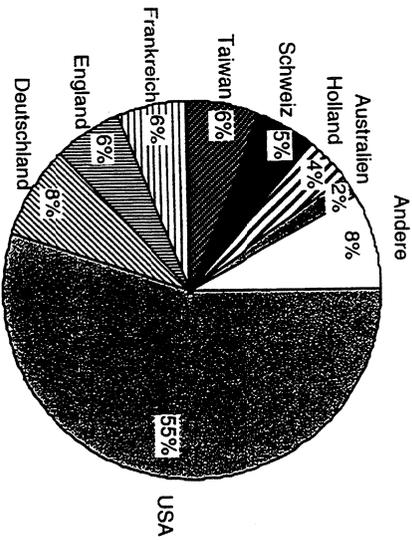
Quelle: Daiwa Securities

Euroforum-Konferenz Frankfurt 25.02.1999-II



## Amerikanische Unternehmen nutzen die sich bietenden Gelegenheiten am aggressivsten

Out-In-Markt nach Ländern 1998 (Anzahl Transaktionen)

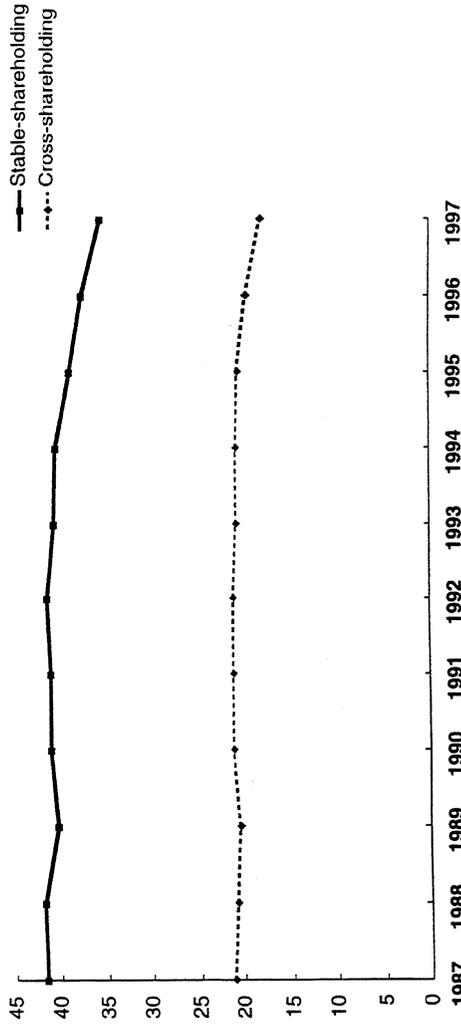


Quelle: Recof



## Über sechzig Prozent aller Aktien werden auch weiterhin von "befreundeten" Aktionären gehalten

Prozentsatz "stable-shareholding" und "cross-shareholding" 1987-1997



Anmerkung: Cross-Shareholding: Überkreuzfinanzbeteiligung  
 Stable-shareholding: Anteilsbesitz von Industrieunternehmen an Finanzunternehmen und vice versa

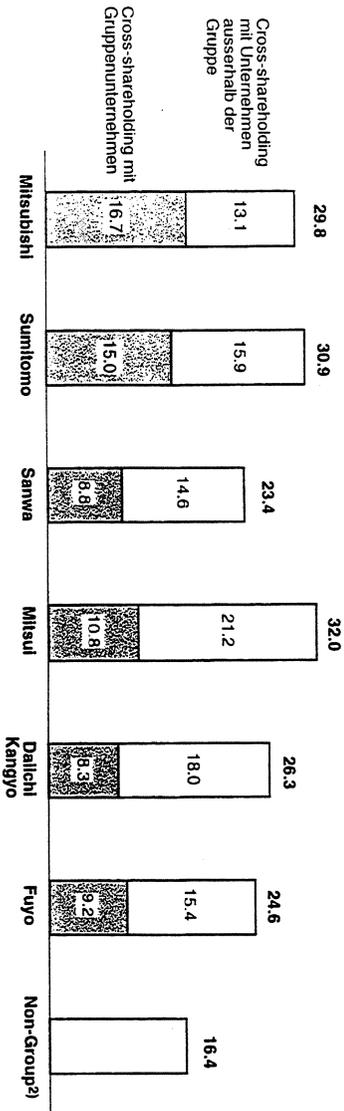
Quelle: NRI

Euroforum-Konferenz Frankfurt 25.02.1999-II



## Die sechs grossen "Keiretsus" sind von unterschiedlicher Intensität des Zusammenhalts geprägt

### Prozentsatz "cross-shareholding" 1997



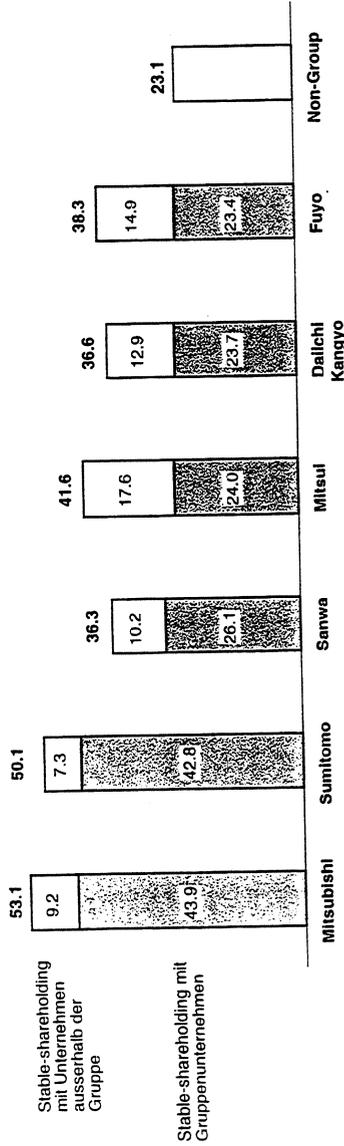
Anmerkung: Durchschnittlicher Prozentsatz "cross-shareholding" anderer Unternehmen

Quelle: NRI



# Mitsubishi und Sumitomo weisen einen sehr starken Zusammenhalt auf

Prozentsatz "Stable-shareholding" 1997



Quelle: NRI

Euroforum-Konferenz Frankfurt 25.02.1999-II