

Marktzugang für deutsche Unternehmen in Japan: Neue Chancen und Risiken

Silke Bromann
Werner Pascha
Gisela Philipsenburg

Einführung

Erfolgreiche Geschäfte im anspruchsvollen japanischen Markt sind für deutsche Unternehmen durchaus möglich - entsprechendes Engagement und planvolle Vorbereitung vorausgesetzt. Dies hatte eine 1996 im Auftrag der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen mbH vom Forschungsinstitut für wirtschaftliche Entwicklungen im Pazifikraum e.V. durchgeführte Befragung unter nordrhein-westfälischen Unternehmen im Japangeschäft gezeigt. Heute, vier Jahre später, stellt sich die Frage, wie diese Unternehmen mit der langanhaltenden Wachstumsschwäche und dem noch andauernden tiefen Strukturwandel der japanischen Wirtschaft zurechtkommen. Hat die Japankrise große Probleme bereitet; konnten die Firmen erfolgreich auf die Herausforderung reagieren?

Die vorliegende Follow-up-Studie verfolgt zwei Ziele:

- 1) Die Reaktionen der Unternehmen auf Krise und Strukturwandel der japanischen Wirtschaft sollen untersucht werden.
- 2) Die Situation mittelständischer Unternehmen soll dabei besonders berücksichtigt werden: Können auch mittlere und mittelgroße Unternehmen erfolgreich auf dem japanischen Markt bestehen?

Für die Befragung wurden Unternehmen aus dem gesamten Bundesgebiet ausgewählt. Der Schwerpunkt wurde allerdings auf Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen gelegt.

Um differenziertere Informationen zu erhalten, wurde für die vorliegende Studie als Untersuchungsmethode das strukturierte Telefoninterview gewählt. Damit war allerdings ein relativ kleiner Stichprobenumfang vorgegeben.

In die Untersuchung wurden in erster Linie Direktinvestoren einbezogen. Diese Firmen konnten Angaben zu Rationalisierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen, insbesondere auch zu personalpolitischen Maßnahmen, machen. Zu Vergleichszwecken wurden auch eine Reihe von nach Japan exportierenden Unternehmen ausgewählt.

Vorab die wichtigsten Ergebnisse, die trotz der problematischen Lage, in der sich die japanische Wirtschaft immer noch darbietet, insgesamt ein optimistisches Bild vermitteln:

- Die befragten Unternehmen mussten zwar Einbußen durch die Krise hinnehmen, haben dies aber insgesamt gut verkraftet und schauen positiv in die Zukunft.
- Die Krise war nur in wenigen Fällen Anlass für eine Reduzierung des Engagements. Rationalisierungsanstrengungen sind häufiger das Ergebnis längerfristiger

Strategien. Es überwiegen die expansiven Aktivitäten, womit der in der Vorgängerstudie zum Ausdruck kommende Trend bestätigt wird.

- In Zukunft will die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen ihr Japangengagement ausweiten.
- Die vorhandenen Informationsquellen zum japanischen Markt wurden trotz Krise nicht ausgiebiger genutzt.

Im folgenden werden zunächst einige wichtige Veränderungen der Rahmenbedingungen des Marktzutritts für ausländische Unternehmen skizziert. Danach werden die Befragungsergebnisse vorgestellt; diese werden abschließend kurz zusammengefasst und interpretiert. Im Anhang findet sich eine Beschreibung von Vorgehensweise und Ablauf der Untersuchung.

Veränderte Rahmenbedingungen für deutsche Unternehmen im Japangeschäft: Chancen im Gefolge der Krise

Die Rahmenbedingungen für deutsche Unternehmen im Japangeschäft haben sich in den vergangenen Jahren verändert. Die anhaltende Wachstumsschwäche der japanischen Wirtschaft, der zunehmend spürbare Einfluss der Globalisierung und in Angriff genommene Reformen sind als wichtigste Ursachen zu nennen.

Die Wachstumsrate ist seit Beginn der neunziger Jahre niedrig; 1997 und 1998 war erstmals seit 1945 ein negatives Wirtschaftswachstum zu verzeichnen. Die Lage wird gegenwärtig von den japanischen Unternehmen immer noch als problematisch eingeschätzt. Immerhin geht seit Mitte 1999 der Anteil derjenigen Unternehmen kontinuierlich zurück, die das Geschäftsklima negativ beurteilen.¹ Zentrale Problemkreise im Hintergrund sind u.a. die Krise des Finanzsektors und die dahinterstehenden strukturellen Schwächen des japanischen Bankensystems, eine rapide gestiegene staatliche Verschuldung, Sorgen um die Finanzierbarkeit der Alterssicherung, eine zunehmende Arbeitslosigkeit sowie die stagnierende Konsumneigung der Privathaushalte. Lediglich die Investitionsneigung der Unternehmen zeigt gegenwärtig, u.a. aufgrund einer Verbesserung der Gewinnsituation, ein etwas gespannteres Bild.²

Die japanische Regierung hat zu Beginn der neunziger Jahre umfassende Liberalisierungs- und Deregulierungsmaßnahmen angekündigt. Diese sind zum Teil in die Tat umgesetzt. Die anhaltende Wachstumsschwäche hat einen Teil der Reformen beschleunigt, andere Reformen sind zunächst zurückgestellt worden. Am weitesten sind die Reformen im Finanzsektor fortgeschritten; die Verwaltungsreform hingegen geht eher zögerlich vonstatten.

Für die deutschen Unternehmen im Japangeschäft lassen sich damit folgende Probleme ausmachen, deren Relevanz im folgenden zu überprüfen sein wird: Auf der einen Seite haben sie eine zumindest auf aggregierter Ebene stagnierende Nachfrage hinzunehmen. Das Preisbewusstsein der Kunden ist gestiegen, und Zahlungsschwierigkeiten bei japanischen Abnehmern könnten zunehmend auftreten. Der Wettbewerbsdruck dürfte insgesamt deutlich zugenommen haben. Des Weiteren stieg in der zweiten Hälfte des Jahres 1999 der Wert des Yen wieder stark an; Mitte September 1999 lag der Wechselkurs bei 103,2 Yen pro US-Dollar. Von japanischer Seite wurde dies mit Sorge gesehen, da ein starker Yen japanische Exporte verteuert und somit eine Erholung der Wirtschaft verzögern könnte. Die Folgen für ausländische Unternehmen im Japangeschäft sind sicherlich je nach Branche und Intensität des Engagements unterschiedlich; sie wurden in der vorliegenden Untersuchung nicht explizit abgefragt.

Auf der anderen Seite bietet der fortschreitende Strukturwandel den im Japangeschäft engagierten Unternehmen diverse Chancen: Tarifäre und nichttarifäre Hemmnisse sind nur noch in Teilbereichen auszumachen.³ Stärkere Konsumentenorientierung, fortschreitende Deregulierung, Restrukturierung des Produktionssystems und Unternehmensreformen, wie sie bereits in der Vorgängerstudie identifiziert wurden,⁴ bieten die Möglichkeit einer Neuorientierung des Engagements und der Teilhabe an der Dynamik des Wandels.

Des Weiteren ist ein Aufbrechen der bestehenden Unternehmensnetzwerke zu beobachten;⁵ dadurch dürften sich gute Perspektiven für ausländische Unternehmen bieten, neue Kooperationspartner in Japan zu finden.

Mergers & Acquisitions (M&A) bieten sich als weitere Option für ausländische Unternehmen an.⁶ Mittelständische Unternehmer mit Nachfolgeproblemen oder in wirtschaftlichen Schwierigkeiten schließen den Verkauf ihrer Firma an ausländische Unternehmen nicht mehr aus.

¹ Vgl. Bank of Japan (2000).

² Vgl. Economic Planning Agency (2000).

³ Vgl. Riesenhuber/Kreiner (Hg.) (1998).

⁴ Vgl. Pascha/Schwarz (1996), S. 6.

⁵ Vgl. Bosse (2000), S. 140, S. 143-144.

⁶ Vgl. Raupach-Sumiya (2000), S. 34.

Struktur der befragten Unternehmen

Bevor dargestellt wird, wie die befragten Direktinvestoren und Exporteure die oben aus der aktuellen Lage in Japan abgeleiteten Vermutungen zu spezifischen Chancen und Schwierigkeiten tatsächlich sehen, soll zunächst dargestellt werden, wie der Kreis der Befragten zusammengesetzt ist.

In die Studie konnten insgesamt 42 Unternehmen einbezogen werden. Regionaler Schwerpunkt der untersuchten Unternehmen ist Nordrhein-Westfalen. Mit 23 Firmen haben rund 55 Prozent der Befragten dort ihren Sitz. Ausführliche Informationen zu Vorgehensweise und Verlauf der Untersuchung sind dem Anhang zu entnehmen.

Die Unternehmensgröße wird in der Untersuchung anhand der Beschäftigtenzahl gemessen. Mit 13 Firmen gehören knapp 31 Prozent der Befragten zur Gruppe der Großunternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten. Ein Drittel fällt in die Klasse der mittelgroßen Unternehmen mit 501 bis 2000 Mitarbeitern. Rund 36 Prozent der Befragten zählen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 51 und 500 Mitarbeitern zu den mittelständischen Unternehmen. Damit gehören insgesamt 29 Befragte zu den mittleren bis mittelgroßen Unternehmen. Kleinunternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten haben an der Befragung nicht teilgenommen.

18 der befragten Unternehmen verzeichneten seit Mitte der neunziger Jahre eine steigende Beschäftigtenzahl in Deutschland, 11 Unternehmen gaben keine Veränderungen an, in 10 Fällen hat die Mitarbeiterzahl abgenommen. Weltweit verbuchten sogar 21 Befragte eine Zunahme der Mitarbeiter, 8 stellten keine Veränderung fest und nur 7 nannten rückläufige Beschäftigtenzahlen.

In die Befragung wurden 27 Direktinvestoren und 15 Exporteure einbezogen. Gemessen an der Zahl der Beschäftigten gehören 12 Direktinvestoren zu den Großunternehmen, 10 fallen in die Klasse der mittelgroßen Unternehmen. Nur 5 Befragte beschäftigen zwischen 51 und 500 Mitarbeiter. Unter den Exporteuren sind 10 Unternehmen mittelständisch, 4 zählen zu den mittelgroßen Unternehmen, ein Exporteur beschäftigt über 2000 Mitarbeiter.

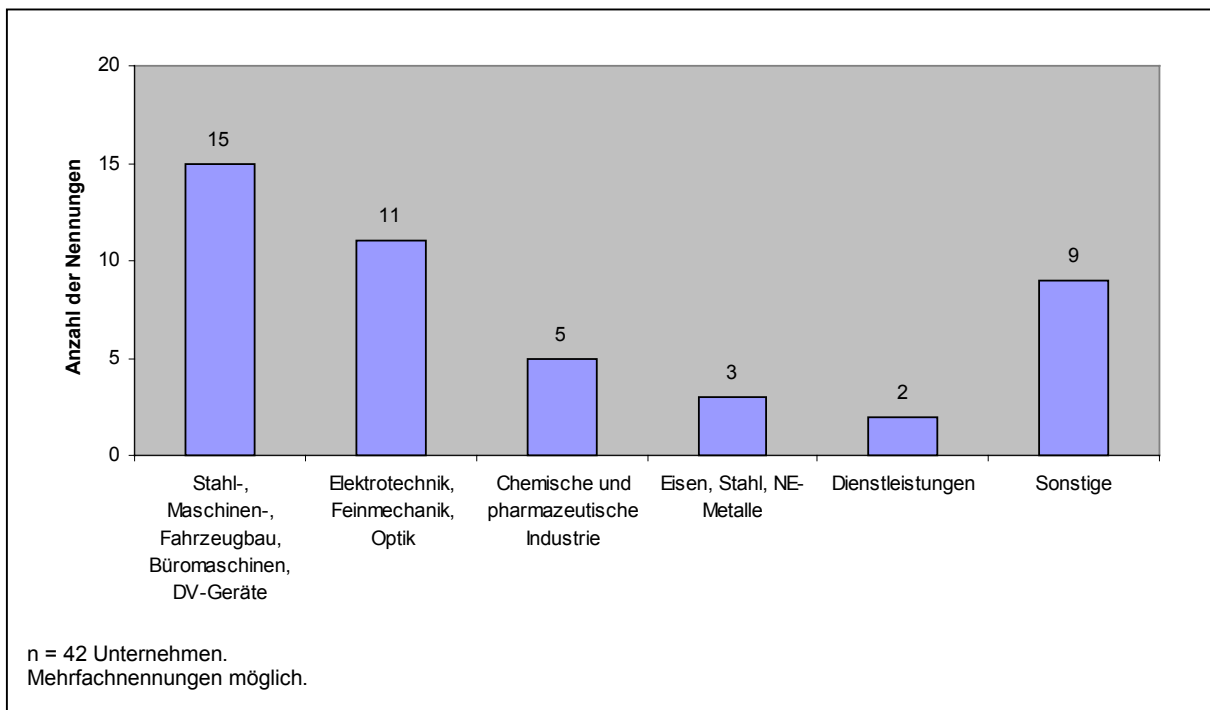
Tab. 1: Struktur der befragten Unternehmen

	Direktinvestoren	Exporteure	Gesamt
Großunternehmen	12	1	13
Mittelgroße Unternehmen	10	4	14
Mittlere Unternehmen	5	10	15
Gesamt	27	15	42

n = 42 Unternehmen.

Die untersuchten Unternehmen gehören schwerpunktmäßig der verarbeitenden Industrie an. Mit über 35 Prozent (15 Unternehmen) steht der Maschinen- und Fahrzeugbau vor Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik mit gut 26 Prozent (11 Nennungen) an erster Stelle. Die chemische und pharmazeutische Industrie liegt mit knapp 12 Prozent (5 Firmen) auf dem dritten Platz. Sonstige Branchen machen mit 9 Unternehmen etwa 21 Prozent aus, dazu zählen beispielsweise Schreibwaren oder Textilien. Nur 2 Befragte sind Dienstleister.

Abb. 1: Branchenstruktur der befragten Unternehmen



Unter den 29 mittleren und mittelgroßen Unternehmen sind der Maschinen- und Fahrzeugbau mit 10 Unternehmen sowie die Branchen Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik mit 9 Unternehmen stark vertreten. Bei den 13 Großunternehmen liegt der Schwerpunkt mit 5 Firmen auf dem Maschinen- und Fahrzeugbau. Die Direktinvestoren stammen in erster Linie aus dem Maschinen- und Fahrzeugbau (12 Unternehmen) sowie der chemischen und pharmazeutischen Industrie (5 Firmen). Die Exporteure gehören zu fast 50 Prozent den Branchen Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik an.

Die Japanaktivitäten der befragten Unternehmen

Entwicklung der Mitarbeiterzahl in Japan seit Mitte der neunziger Jahre

Wie hat sich die Zahl der Beschäftigten in Japan seit Mitte der neunziger Jahre entwickelt? 15 Unternehmen haben ihr Personal vor Ort aufgestockt, darunter 12 Direktinvestoren und 3 Exporteure. Bei letzteren beziehen sich die Angaben zum Personal auf eigene Mitarbeiter in einer japanischen Vertretung. 8 Direktinvestoren haben die Zahl der Beschäftigten in Japan konstant gehalten, 6 Unternehmen mit Direktinvestitionen in Japan haben Personal abgebaut, ein Exporteur hat die Niederlassung geschlossen.

Betrachtet man die Ergebnisse differenziert nach der Unternehmensgröße, so wird deutlich, dass in erster Linie die mittleren und mittelgroßen Unternehmen mit bis zu 2000 Beschäftigten in Japan Personal abgebaut haben. Nur 2 der insgesamt 7 Unternehmen, die ihre Belegschaft in Japan reduziert haben, zählen zu den Großunternehmen.

Umsatz in Japan und der Region

Über die Hälfte der untersuchten Unternehmen, für die Umsatzzahlen vorliegen, erzielte im Jahre 1998 weltweit über 250 Millionen DM Umsatz. Der in Japan erreichte Umsatz bewegte sich bei 9 von 16 Unternehmen, darunter 3 Großunternehmen, zwischen 5 und 50 Millionen DM. 3 mittlere und mittelgroße Firmen erwirtschafteten bis zu 5 Millionen DM Umsatz, 4 Großunternehmen lagen 1998 bei über 50 Millionen DM. Im sonstigen Asien verbuchten 1998 rund 38 Prozent der Unternehmen Umsätze in einer Größenordnung zwischen 5 und 50 Millionen DM, darunter 3 Großunternehmen und 3 mittlere bis mittelgroße Firmen. Jeweils gut 31 Prozent fielen in die Klassen unter 5 bzw. über 50 Millionen DM Umsatz, eines der mittelgroßen Unternehmen darunter erzielte in Asien sogar über 100 Millionen DM Umsatz.

Die Bedeutung Japans im Vergleich mit anderen asiatischen Märkten

Welchen Stellenwert haben die Japanaktivitäten für die untersuchten Unternehmen im Vergleich zu anderen Märkten in Asien gemessen am Umsatzanteil? In den Jahren 1995-98 konnten 12 Direktinvestoren und 6 Exporteure steigende Anteile Japans am Weltumsatz des Unternehmens verbuchen. 6 Unternehmen mit Direktinvestitionen in Japan und 4 Exportunternehmen berichteten unveränderte Umsatzanteile, 9 Direktinvestoren und 3 Exporteure verzeichneten sinkende Anteile. Die anhaltende Wachstumsschwäche hat sich damit in erster Linie für die Direktinvestoren durch rückläufige Anteile Japans an den weltweit erzielten Verkaufserlösen bemerkbar gemacht.

Immerhin gehen die meisten Unternehmen für die Jahre 1999 bis 2005 von einer zunehmenden Bedeutung Japans aus. Die Direktinvestoren sind insgesamt etwas zurückhaltender als die Exporteure, wobei sich diese Unterschiede aber aufgrund der Stichprobenzahl ergeben können. 21 Unternehmen gehen von einer Erhöhung der Anteile aus, 3 Firmen sehen keine Veränderung, und 2 Befragte befürchten eine weitere Abnahme. Unter den Exporteuren erwarten 11 Unternehmen wachsende Umsatzanteile, nur 2 prognostizieren keine Veränderungen, kein Unternehmen rechnet mit einer weiteren Verschlechterung. Für die meisten Befragten bleibt Japan also ein interessanter Markt. Die Einschätzung der Dynamik in Japan ist jedoch bei vielen Unternehmen verhalten.

“Schaffen die Japaner den turn around?”

“Die Japaner wollen am alten System festhalten.”

Zitate aus der Befragung

1996 hatten die befragten Direktinvestoren rund 9 Prozent der Verkaufserlöse in Japan realisiert. Bis 2005 prognostizierten die Unternehmen eine Zunahme auf 12 Prozent Weltmarktanteil.⁷ Die vorliegende Untersuchung bestätigt damit die mittelfristig positiven Erwartungen der Unternehmen im Japangeschäft trotz der für viele Unternehmen vorübergehend rückläufigen Umsatzanteile in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre.

Neben Japan nannten die Unternehmen insbesondere die Volksrepublik China, Südkorea und Taiwan als wichtige Märkte in Asien. Die Volksrepublik China steht ge-

⁷ Vgl. Pascha/Schwarz (1996), S. 23.

messen am Anteil der dort erzielten Verkaufserlöse für 3 der untersuchten Unternehmen an erster Stelle, jeweils ein Unternehmen gab Singapur, Taiwan und Thailand als bedeutendsten Markt in der Region an. Der Großteil der Befragten erwartet nach teilweise deutlichen Einbrüchen in den Jahren 1995-98 steigende Umsatzanteile in Ost- und Südostasien und damit ein Wiedererstarben der regionalen Märkte für den Zeitraum von 1999 bis 2005.

Schon 1996 hatten die Befragten Südkorea, die Volksrepublik China und Taiwan als wichtige Märkte neben Japan genannt, Südkorea lag hinter Japan an zweiter Stelle während die Volksrepublik China Rang 3 eingenommen hatte.⁸ In der aktuellen Umfrage schneidet die Volksrepublik China deutlich besser ab und verweist das von der Finanzkrise betroffene Südkorea knapp auf den dritten Platz.

Entwicklung des Unternehmensergebnisses seit Mitte der neunziger Jahre und Prognose bis 2005

Hat sich die Geschäftslage der untersuchten Unternehmen trotz der Wachstumschwäche in Japan seit Mitte der neunziger Jahre weiterhin positiv entwickelt? Unter den Direktinvestoren konnten über 40 Prozent eine Verbesserung verbuchen, 7 verzeichneten ein stagnierendes Unternehmensergebnis, 6 Befragte stellten eine Verschlechterung ihrer Situation fest. Für den Zeitraum von 1995 bis 1998 gaben 4 der befragten Exporteure, d.h. rund 31 Prozent, eine Verbesserung ihres Unternehmensergebnisses im Japangeschäft an, bei 6 Unternehmen stagnierten Umsätze bzw. Renditen und 3 Firmen mussten eine Verschlechterung hinnehmen.

Dieses Ergebnis darf als überraschend gelten. Deutlich weniger Unternehmen als erwartet haben eine Verschlechterung in den Jahren 1995-98 erfahren. Die tatsächliche Entwicklung bleibt zwar hinter der Prognose aus dem Jahre 1996 zurück, die sich damals auf den Zeitraum bis 2000 bezog, der erwartete deutliche Rückgang blieb jedoch den Umfrageergebnissen zufolge aus. Vor vier Jahren hatten insgesamt 61 Prozent der Befragten mit einer (weiteren) Verbesserung ihres Unternehmensergebnisses gerechnet, rund 17 Prozent gingen von stagnierenden Renditen aus, und jedes fünfte Unternehmen hatte eine Verschlechterung befürchtet.⁹

Die Erwartungen bis 2005 sind überwiegend optimistisch (vgl. Abb. 2). Unter den Direktinvestoren erwarten 19 Unternehmen, d.h. über 80 Prozent, eine Verbesserung, 3 Unternehmen rechnen mit einer Stagnation des Unternehmensergebnisses zwischen 1999 und 2005, und lediglich ein Unternehmen befürchtet eine (weitere) Verschlechterung. Mehr als zwei Drittel der Exporteure rechnen bereits ab 1999 mit einer Verbesserung des Unternehmensergebnisses, nur 4 Unternehmen gehen von stagnierenden Umsatzerlösen bzw. Renditen aus. Die Erwartungen sind damit zum jetzigen Zeitpunkt insgesamt noch optimistischer als die vor vier Jahren gestellte Prognose.

Tab. 2a: Entwicklung des Unternehmensergebnisses 1995-98 nach Marktbearbeitungsform

	verbessert	unverändert	verschlechtert
--	-------------------	--------------------	-----------------------

⁸ Vgl. Pascha/Schwarz (1996), S. 24.

⁹ Vgl. Pascha/Schwarz (1996), S. 16.

Direktinvestoren	10	7	6
Exporteure	4	6	3
Gesamt	14	13	9

n = 36 Unternehmen.

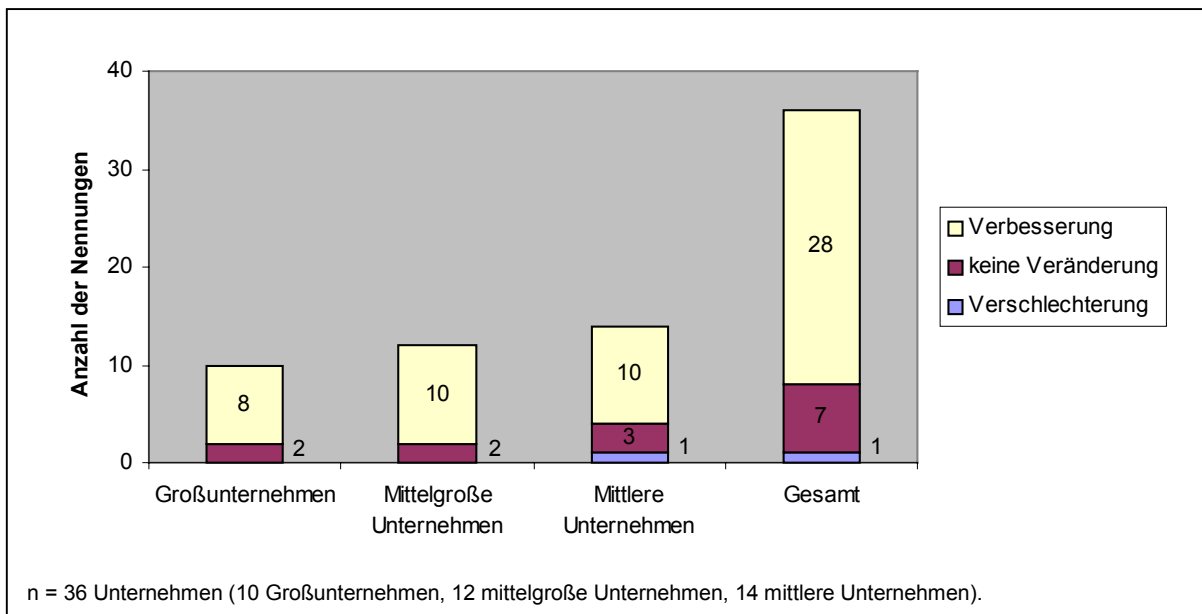
Tab. 2b: Entwicklung des Unternehmensergebnisses 1995-98 nach Unternehmensgröße

	verbessert	unverändert	verschlechtert
Großunternehmen	4	4	2
Mittelgroße Unternehmen	3	4	5
Mittlere Unternehmen	7	5	2
Gesamt	14	13	9

n = 36 Unternehmen.

Differenziert man die Aussagen nach der Unternehmensgröße, so bleiben die mittelgroßen Unternehmen bei den Ergebnissen seit Mitte der neunziger Jahre leicht hinter den Großunternehmen zurück. Nicht so die befragten mittleren Unternehmen: Unter ihnen konnten in den Jahren von 1995 bis 1998 sogar 50 Prozent eine Verbesserung des Unternehmensergebnisses verbuchen. 80 Prozent der Großunternehmen erwarten bis 2005 eine Verbesserung, bei den mittelgroßen Unternehmen sind es sogar gut 83 Prozent. Die mittleren Unternehmen sind in ihrer Prognose etwas zurückhaltender, gut 71 Prozent gehen von einer Verbesserung aus, etwa ein Fünftel sieht keine Veränderung, ein Unternehmen befürchtet eine Verschlechterung.

Abb. 2: Erwartete Ergebnisentwicklung bis 2005



Die untersuchten Unternehmen werden anscheinend je nach Größe und Branche von der Krise ganz unterschiedlich betroffen, wobei in der Summe allerdings keine Krisenstimmung zu beobachten ist; es überwiegt vielmehr eine positive Erwartung.

“Wir konnten den Stand halten, aber nicht verbessern.”

“Wir können auf dem japanischen Markt nur mit erheblichen Zugeständnissen bestehen.”

“Für uns gab es keine Krise.”

“Das Unternehmen ist in einer Nischentechnologie tätig, es ist von der Krise daher nicht so stark betroffen.”

Zitate aus der Befragung

Das Engagement der Unternehmen mit Direktinvestitionen in Japan

Rund 60 Prozent der untersuchten Direktinvestoren sind auf dem japanischen Markt mit einer 100%igen Tochtergesellschaft präsent. Die zweite wichtige Form der Marktbearbeitung bildet die Beteiligung an einem Gemeinschaftsunternehmen mit über 50 Prozent. Niederlassungen und Repräsentanzen sind mit 4 bzw. 3 Nennungen von deutlich geringerer Bedeutung. 4 der untersuchten Unternehmen unterhalten in Japan eine Produktionsstätte.

Bei 12 Unternehmen sind seit Mitte der neunziger Jahre Veränderungen aufgetreten. Genannt wurden u.a. die Gründung einer Tochtergesellschaft, die Eröffnung einer Niederlassung, die Gründung eines neuen Gemeinschaftsunternehmens, die Zusammenlegung von Einheiten in Japan durch den Zusammenschluss der Mutterunternehmen in Deutschland sowie die Neuordnung der Japanaktivitäten nach einem Unternehmenserwerb.

Nur 2 Befragte nannten die Wirtschaftskrise als Grund für die Veränderungen, ein Unternehmen führte “hausgemachte Probleme” an. Für andere Unternehmen waren Nachfolge- und Finanzprobleme des japanischen Vertriebspartners, die Verbesse-

rung der Präsenz vor Ort und die Sicherung einer kontinuierlichen, auf Japan abgestimmten Marktbearbeitung sowie andere strategische Überlegungen ausschlaggebend.

Ausfuhren nach Japan über die eigene Niederlassung nehmen mit über 85 Prozent den ersten Platz ein. Ein Viertel der erfassten Unternehmen bearbeitet den japanischen Markt zusätzlich mit komplementären Exporten. Gut 11 Prozent exportieren direkt an Endverbraucher, etwa 7 Prozent der Befragten im Rahmen von Zulieferbeziehungen. Eines der untersuchten Unternehmen wickelt die Exporte seit Mitte der neunziger Jahre nicht mehr direkt über verschiedene Großabnehmer ab, sondern über die neugegründete Tochtergesellschaft, ein weiteres Unternehmen beliefert seit einigen Jahren zusätzlich Endverbraucher.

In der Summe vermittelt sich ein vielschichtiges Muster von Aktivitäten. Ein Engagement in Japan ist offensichtlich keine One-shot-Lösung, sondern es bedarf der kontinuierlichen Überprüfung der Art des Engagements.

Die Japanaktivitäten der Exporteure

Unter den 15 untersuchten Exporteuren bearbeiten 7 den japanischen Markt über einen Agenten vor Ort, 3 weitere Unternehmen beschäftigen in der japanischen Vertretung eigenes Personal. In 3 Fällen hat es seit Mitte der neunziger Jahre Veränderungen gegeben. Eines der Unternehmen hat die Niederlassung in Japan geschlossen und bearbeitet den japanischen Markt jetzt durch Exporte, die Investition war für den Befragten nicht rentabel. 2 Unternehmen haben ihr Japanengagement durch die Einstellung eigener Vertriebsmitarbeiter für den Einsatz vor Ort weiter intensiviert.

Wie exportieren die Befragten nach Japan? Für die untersuchten Unternehmen steht der Export über einen japanischen Importeur mit 7 Nennungen an erster Stelle, auf den Plätzen folgen Handelsunternehmen (5 Unternehmen), Endverbraucher (3 Firmen) und japanische Generalhandelshäuser (2 Nennungen). Seit Mitte der neunziger Jahre haben 2 Unternehmen ihre Zusammenarbeit mit japanischen Handelsunternehmen beendet, ein Unternehmen konnte neue Vertriebspartner gewinnen, ein weiteres Unternehmen exportiert zusätzlich an Neukunden. Für die Diversifizierung der Exportkanäle sprach aus Sicht eines der Befragten insbesondere die Schaffung einer breiteren Vertriebsbasis für die Produkte in Japan.

Auch bei den Exporteuren zeichnet sich also ein reichhaltiges Aktivitätsspektrum in einem doch relativ kurzen Zeitraum ab, um auf die enormen Wandlungsprozesse angemessen einzugehen.

Umstrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen

Begegneten die deutschen Unternehmen im Japangeschäft der anhaltenden Wachstumsschwäche mit Umstrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen? Die entsprechende Frage im Telefoninterview lautete "Welche Umstrukturierungsmaßnahmen haben Sie in Japan seit Mitte der neunziger Jahre durchgeführt?"; es waren Mehrfachnennungen möglich. Insgesamt 4 Firmen (3 Großunternehmen, ein mittleres Unternehmen) verlagerten ihre Aktivitäten an andere Standorte innerhalb Japans. Für die große Mehrheit waren Kostengesichtspunkte ausschlaggebend. Nur eines der Großunternehmen gab an, dass Kostengründe keine Rolle gespielt hätten. Die Schließung einer Niederlassung führten insgesamt 3 der befragten Unternehmen

durch, 2 davon sind Großunternehmen, eines ist ein mittleres Unternehmen. Eines der beiden großen Unternehmen agiert jetzt nur noch als Exporteur. Als weitere Rationalisierungsmaßnahmen wurden die Umstrukturierung von Geschäftsbereichen, die Prozessrationalisierung (2 Nennungen), eine Neustrukturierung der Vertriebskanäle sowie eine Straffung des Produktprogramms (jeweils ein Unternehmen) genannt. 2 Unternehmen haben in den vergangenen Jahren ihre Asienaktivitäten reorganisiert, beispielsweise durch die Verlegung des Asien-Headquarters.

Es war in den Interviews kaum möglich, die Rationalisierungsmaßnahmen direkt der Krise in Japan und Asien zuzuordnen. Teilweise ist das Vorgehen der Unternehmen durch längerfristige strategische Überlegungen begründet.

“Es ist schwer zu sagen, ob die Rationalisierungsmaßnahmen direkt mit der Krise zusammenhängen. Die Krise lag zeitgleich mit der Umstrukturierung der Japanaktivitäten.”

Zitat aus der Befragung

Diesen eher defensiv auf Reduktion oder Verlagerung ausgerichteten Vorgehensweisen können expansive Maßnahmen wie beispielsweise die Eröffnung von Niederlassungen oder die Erweiterung des auf dem japanischen Markt angebotenen Produktprogramms gegenübergestellt werden. In dieser Hinsicht waren die befragten Unternehmen recht aktiv. 7 Unternehmen gaben an, ihr in Japan angebotenes Produktprogramm erweitert zu haben. Es sind 2 Neueröffnungen von Niederlassungen, 2 Neueröffnungen von Produktionsstätten sowie jeweils eine Eröffnung eines Servicezentrums, einer Vertriebsstätte und einer neuen Abteilung zu verzeichnen. 2 Exporteure haben ihre Japanaktivitäten verstärkt, indem sie jeweils einen Vertriebsmitarbeiter vor Ort eingestellt haben.

Stellt man expansive und reduktive Aktionen einander gegenüber, so überwiegen mit 15 zu 4 Nennungen die Maßnahmen zur Ausweitung des Engagements. Eine großen Anteil hat hierbei die Ausweitung der Produktpalette in Japan; dies kann als Indiz für ein wachsendes Vertrauen in den Markt gesehen werden.

Wie schon erwähnt sind in stärkerem Maße größere Unternehmen mit Direktinvestitionen auf dem japanischen Markt vertreten; so ist auch bei den Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten ein höheres Maß an Umstrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen zu verzeichnen. Von den 13 befragten Großunternehmen gab lediglich eines an, keine Maßnahmen durchgeführt zu haben. Eines beantwortete die Frage nicht, alle anderen haben in den vergangenen Jahren ihre Aktivitäten in Japan umstrukturiert oder rationalisiert. Von den mittleren und mittelgroßen Unternehmen, die diese Frage beantworteten, gaben dagegen immerhin 8 an, keine derartigen Maßnahmen durchgeführt zu haben.

Personalpolitische Maßnahmen

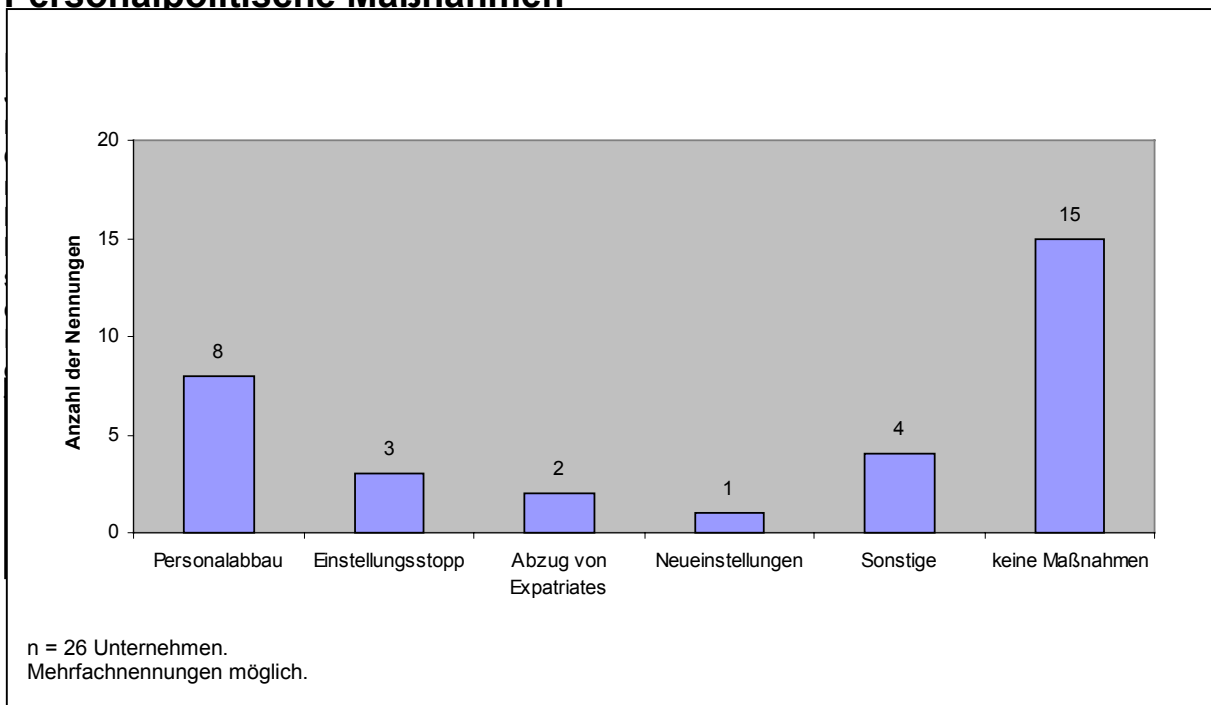


Abb. 3: Personalpolitische Maßnahmen

Zu der Überlegung, inwieweit die deutschen Unternehmen eine als typisch "japanisch" geltende Einstellung zur Personalanpassung (Maßnahmen wie Versetzungen, Vorruhestandsregelungen oder ein Einstellungsstopp genießen Priorität vor Entlassungen als ultimatives Instrument) übernommen haben, lassen sich aus den Umfrageergebnissen kaum Schlüsse ziehen.

Preiswettbewerb und Zahlungsbedingungen: Konsequenzen für die Preispolitik

Wie wirkt sich der verschärfte Preiswettbewerb in Japan auf die Geschäftstätigkeit der deutschen Unternehmen aus?

- **Das Angebotsverhalten der Konkurrenz**

hat sich bei über der Hälfte der Direktinvestoren negativ auf die Geschäftstätigkeit in Japan ausgewirkt. Etwa ein Drittel hat keine Veränderungen wahrgenommen. Unter den Exporteuren schätzen 7 Unternehmen das Angebotsverhalten als unverändert ein; 6 Befragte empfinden den Einfluss auf ihre Geschäftstätigkeit als eher negativ.

“Die Konkurrenz ist da, damit müssen wir leben.”

“Die japanische Wirtschaft ist weiterhin extrem wettbewerbsfähig. Da soll man sich keine Illusionen machen.”

“Die Situation ist tough geworden.”

Zitate aus der Befragung

- **Die erhöhte Wettbewerbsintensität**

wird von den Befragten ähnlich beurteilt wie das Angebotsverhalten der Konkurrenz. Die zunehmende Wettbewerbsintensität in Japan scheint die Unternehmen mit Direktinvestitionen nach den Aussagen insgesamt stärker zu betreffen als die Exporteure.

“Es gibt schon einen gewissen Preiskampf.”

Zitat aus der Befragung

- **Die Bonität japanischer Kunden**

hat sich aus Sicht der untersuchten Unternehmen kaum verändert. Dieser Meinung sind 60 Prozent der Direktinvestoren und fast drei Viertel der Exporteure.

“Die Probleme mit der Bonität japanischer Kunden sind nichts im Vergleich zu anderen asiatischen Ländern.”

Zitat aus der Befragung

- **Auch die Zahlungsmoral japanischer Kunden**

wird von den Befragten als unverändert (gut) eingestuft. Dieser Ansicht sind fast drei Viertel der Unternehmen mit Direktinvestitionen in Japan und zwei Drittel der exportierenden Unternehmen.

- **Die Zahlungskonditionen japanischer Zulieferer**

sind für die meisten Unternehmen nicht relevant. Nur 4 Direktinvestoren äußerten sich zu diesem Punkt, 3 davon schätzen die Zahlungsbedingungen der Zulieferunternehmen als unverändert ein.

- Das zunehmende **Preisbewusstsein der Nachfrager**

erschwert für über 70 Prozent der Direktinvestoren und für zwei Drittel der Exporteure die Geschäftstätigkeit in Japan. Nur ein Fünftel der Direktinvestoren und gut ein Viertel der Exporteure gaben an, in ihrer Geschäftstätigkeit während der letzten Jahre nicht durch das wachsende Preisbewusstsein der Nachfrager tangiert worden zu sein.

“Es wird direkter über Preise gesprochen.”

“Sobald der Artikel Qualität besitzt, gibt es keine Diskussionen über den Preis.”

Zitate aus der Befragung

Differenziert man die Einschätzung der Faktoren nach der Unternehmensgröße, so sind die mittleren bis mittelgroßen Unternehmen in erster Linie von einem aggressiveren Angebotsverhalten der Konkurrenz und einer zunehmenden Wettbewerbsintensität der Märkte betroffen. Jeweils 55 Prozent der mittleren und mittelgroßen Unternehmen sehen dadurch ihre Geschäftstätigkeit in Japan erschwert, unter den Großunternehmen sind es nur je 45 Prozent.

Haben die Unternehmen im Japangeschäft mit preispolitischen Maßnahmen auf die erhöhte Wettbewerbsintensität und das aggressive Angebotsverhalten der Konkurrenz reagiert? Das Ergebnis der Befragung überrascht: Über die Hälfte der Direktinvestoren und knapp drei Viertel der Exporteure haben während der letzten Jahre keine preispolitischen Maßnahmen trotz genereller Nachfrageschwäche ergriffen. Die Hintergründe sind unterschiedlich und hängen von Branche und Intensität des Japangagements ab. Wenn Qualität und Service stimmen, können Preisforderungen auch weiterhin durchgesetzt werden, so die Einschätzung vieler Unternehmen. Eines der Unternehmen sah sich einem kräftigen Preisdruck ausgesetzt, der Markt war um 40 Prozent eingebrochen, doch wollte man sich dem Preiskampf nicht anschließen.

“Wir waren schon immer recht flexibel.”

“Wir haben keine Maßnahmen durchgeführt, da Japan für uns umsatzanteilmäßig von geringer Bedeutung ist.”

Zitate aus der Befragung

Bei den Direktinvestoren sahen sich 5 Unternehmen zu Preissenkungen gezwungen, ein Unternehmen führte Preisdifferenzierungen durch. Ein Unternehmen gab an, die Preise im betrachteten Zeitraum sogar erhöht zu haben. Nur 3 Exportunternehmen senkten die Preise, ein Unternehmen variierte die Zahlungskonditionen. Eines der Unternehmen betonte, seine - moderaten - Preissenkungen seien nicht als Reaktion auf die Krise zu verstehen, sondern seien durch einen Branchentrend bedingt gewesen.

Insgesamt sind offenkundig recht wettbewerbsstarke deutsche bzw. nordrhein-westfälische Unternehmen mit Direktinvestitionen oder im Export aktiv. Sie unterliegen deshalb einem weniger starken Druck zur Preissenkung und können auch in einer Schwächephase des japanischen Gesamtmarktes noch in der Summe erfreulich positive Ergebnisse erzielen.

Dies bestätigt die immer wieder geäußerte Einschätzung, dass nur besonders leistungsfähige Unternehmen den Weg nach Japan suchen sollten, dass diese dann aber sehr erfolgreich in Japan agieren können - und dabei selbst Jahre einer problematischen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung relativ unbeschadet überstehen.

Veränderungen im japanischen Geschäftsumfeld

Wie wirken sich Veränderungen im japanischen Geschäftsumfeld der Unternehmen auf das Japanengagement der Befragten aus? Insgesamt werden vielfältige Chancen wahrgenommen, wobei die Direktinvestoren ihre Lage noch etwas günstiger einschätzen als die Exporteure.

Die bereits in Japan präsenten Unternehmen profitieren insbesondere von der zunehmenden Kooperationsbereitschaft japanischer Unternehmen. 1996 hatten rund 85 Prozent der Befragten angegeben, bereits mit japanischen Partnern zu kooperieren, die überwiegende Mehrheit war mit ihren Partnern "eher zufrieden".¹⁰ In der aktuellen Umfrage gaben 40 Prozent der befragten Direktinvestoren an, japanische Partner seien in den letzten Jahren (noch) offener geworden. Ein knappes Drittel stellte keine erhöhte Kooperationsbereitschaft fest, nur ein Unternehmen schätzte die Situation als schwieriger ein. Die Exporteure spüren dagegen kaum Erleichterungen, etwa ein Viertel stuft die Lage sogar als schwieriger ein.

"Man ist offener geworden, aber ob das wirklich so gemeint ist?"

"Ist nicht einfacher geworden mit denen, ist aber auch nicht schwieriger geworden."

Zitate aus der Befragung

Auch die Beschaffung von japanischem Fachpersonal ist für ausländische Unternehmen in Japan sehr viel einfacher geworden. Dieser Meinung sind 40 Prozent der befragten Direktinvestoren. Noch 1996 hatten die nordrhein-westfälische Unternehmen mit Direktinvestitionen in Japan die Beschaffung von qualifiziertem japanischen Personal als "eher schwierig" eingestuft.¹¹

Hinzu kommt, dass die hohen Kosten für Miete und Immobilien, die das Engagement vor Ort stark belasteten, seit Anfang der neunziger Jahre rückläufig sind. Fast die Hälfte der Direktinvestoren empfindet hier mittlerweile eine deutliche Erleichterung; in der 1996 durchgeführten Untersuchung war es nur rund ein Viertel der Befragten.¹²

Die Abstimmung mit der deutschen Muttergesellschaft stellt sich für 60 Prozent der Direktinvestoren unverändert dar. Rund ein Viertel der Unternehmen empfindet auch hier eine Erleichterung.

"Die Prozesse haben sich etabliert und werden gelebt."

Zitat aus der Befragung

¹⁰ Vgl. Pascha/Schwarz (1996), S. 22.

¹¹ Vgl. Pascha/Schwarz (1996), S. 17-18.

¹² Vgl. Pascha/Schwarz (1996), S. 21.

Von einer insgesamt unveränderten Situation gehen die meisten Befragten bezüglich der Beschaffung von deutschem Fachpersonal, im Hinblick auf die Produktionskosten, hinsichtlich Absatzwegen und Distributionskanälen sowie in Bezug auf die staatlichen Regulierungen aus. Noch 1996 hatten über 40 Prozent der Unternehmen die hohen Produktionskosten als erschwerend für ihre Geschäftstätigkeit in Japan eingestuft.¹³

Differenziert man die Ergebnisse nach der Unternehmensgröße, so wird deutlich, dass die Großunternehmen in höherem Maße von einer zunehmenden Kooperationsbereitschaft japanischer Unternehmen und sinkenden Kosten für Miete und Immobilien profitieren. Den mittleren bis mittelgroßen Unternehmen mit Direktinvestitionen in Japan kommt hingegen in erster Linie die einfachere Rekrutierung von japanischem Fachpersonal zugute.

M&A als strategische Option im Japangeschäft

Sind M&A für deutsche Unternehmen im Japangeschäft ein strategisches Instrument? Folgende Punkte wurden in der Befragung angesprochen: Erfahrungen mit M&A, durchgeführte Maßnahmen, Wahl des Zielunternehmens, Vorteile von M&A, Probleme bei der Vorbereitung und Durchführung von M&A und Form der Akquisition.

4 Direktinvestoren haben den Erwerb eines japanischen Unternehmens bereits vollzogen, ein Unternehmen hat die Planungs- und Vorbereitungsphase weitgehend abgeschlossen. 7 weitere Firmen ziehen M&A in Erwägung, 2 Unternehmen darunter gaben an, zurzeit intensiv Informationen zu beschaffen und aufzubereiten, 5 Befragte sind immerhin grundsätzlich interessiert. 2 Direktinvestoren haben die Durchführung eines Unternehmenserwerbs geprüft und verworfen, 11 Firmen sind nicht interessiert. Exporteure haben tendenziell weniger Erfahrung mit M&A in Japan. Nur ein Unternehmen beschafft Informationen und bereitet diese auf, ein weiteres Unternehmen ist grundsätzlich interessiert. 13 Exporteure wollen M&A nicht als Option prüfen.

Betrachtet man die Ergebnisse differenziert nach Größenklassen, so hat nur etwa ein Viertel der mittleren bis mittelgroßen Unternehmen M&A in Japan in Erwägung gezogen oder durchgeführt. Mit 20 Nennungen gaben über 70 Prozent an, kein Interesse an einem Unternehmenserwerb in Japan zu

“Für uns sind M&A in Japan keine Option, da wir eine andere Auslandsstrategie (alles eigenständig aufbauen) verfolgen.”

“Wir haben Firmen angeschaut, wenn die Umstände richtig sind, wären wir bereit zu mergen.”

Zitate aus der Befragung

haben. Bei den Großunternehmen liegt dieser Anteil mit nur knapp 31 Prozent wesentlich niedriger.

¹³ Vgl. Pascha/Schwarz (1996), S. 21.

Abb. 4a: M&A als strategische Option für Großunternehmen

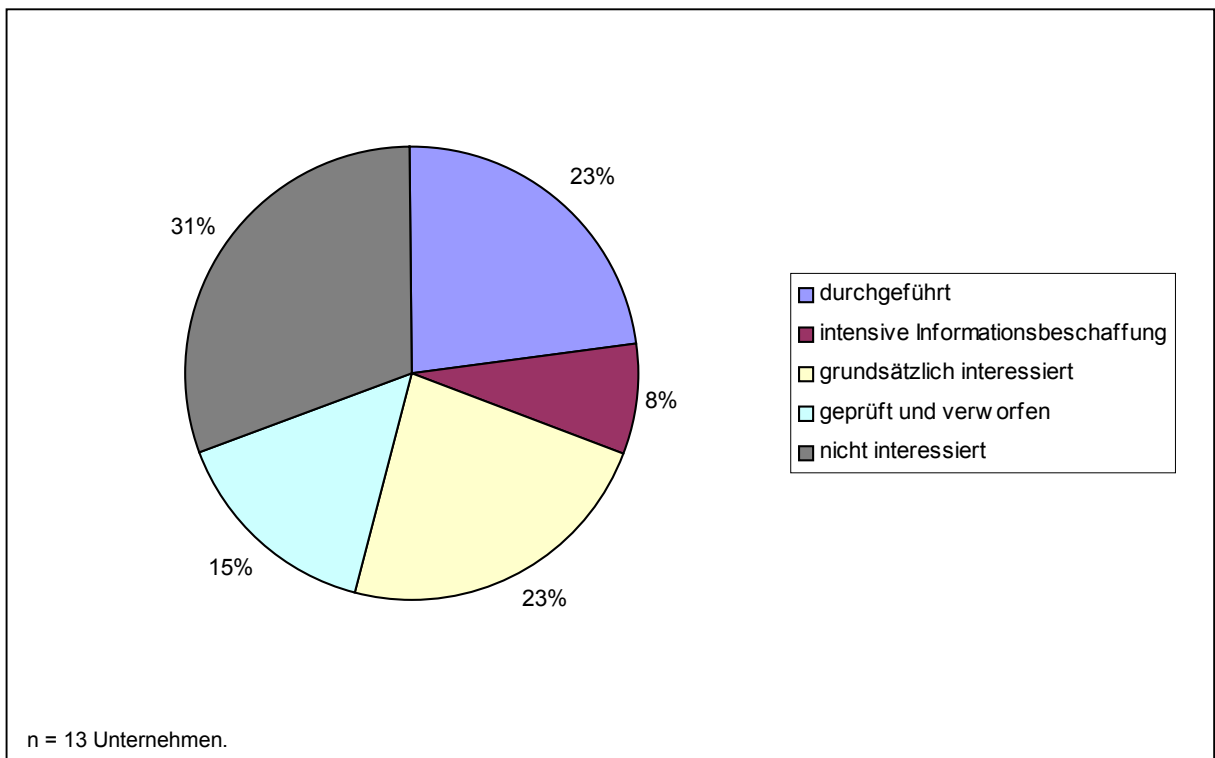
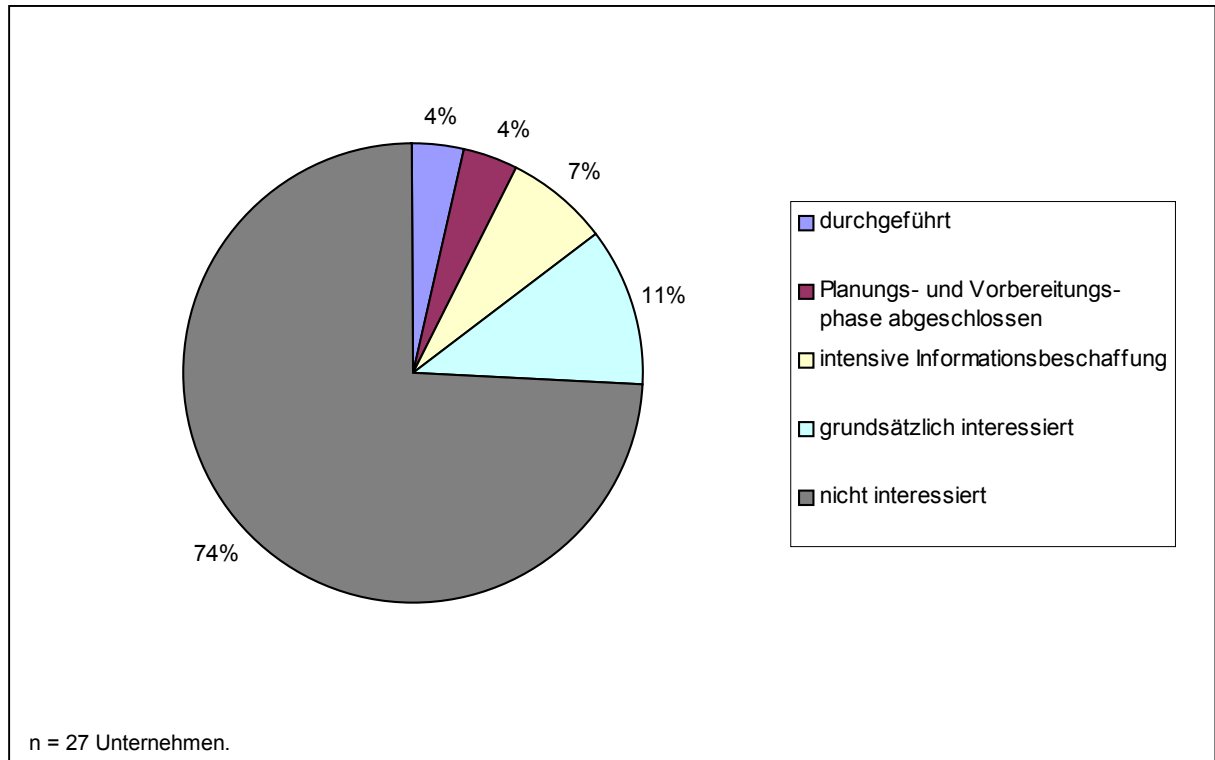


Abb. 4b: M&A als strategische Option für den Mittelstand



Im Vorfeld der Unternehmensübernahme stehen für die Befragten in erster Linie die Analyse der Marktteilnehmer in Japan sowie die genaue Untersuchung der finanziellen Verhältnisse des Zielunternehmens auf dem Programm (je 3 Nennungen). Auch ein Vorteilhaftigkeitsvergleich zwischen M&A und anderen Formen der Markterschließung sowie die Analyse der rechtlichen Verhältnisse sind wichtige Maßnahmen (je 2 Nennungen). In einem Fall konnten interne Unterlagen aufbereitet werden,

da der Übernahmekandidat als früherer Lizenznehmer bereits bekannt war. Nur ein Unternehmen gab an, im Vorfeld des Unternehmenserwerbs noch einmal die eigene Japanstrategie unter die Lupe nehmen zu wollen.

Großunternehmen fassen in erster Linie andere Großunternehmen als Übernahmekandidaten ins Auge. Ein Direktinvestor beispielsweise erhoffte sich insbesondere Vertriebsstärke durch den Erwerb eines großen Handelsunternehmens. Großunternehmen sind je nach Geschäftsbereich flexibel bei der Partnerwahl (2 Nennungen). Unter den mittleren bis mittelgroßen Unternehmen sind insbesondere kleine und mittlere, von einem Eigentümerunternehmer geführte Unternehmen gefragt (4 Nennungen). Nur 2 Firmen können sich vorstellen, einen Geschäftsbereich oder eine Division aus einem (konzernzugehörigen) Unternehmen herauszulösen. 2 Unternehmen suchen Partner mit gleicher Produktpalette, 2 weitere wollen ihr Produktprogramm durch M&A ergänzen. Ein Unternehmen ist konkret an den Produktionsanlagen des Übernahmekandidaten interessiert.

Die größten Vorteile von M&A in Japan liegen für ein Drittel der Direktinvestoren und alle Exporteure in der Verfügbarkeit von Kundenstamm und Absatzkanälen sowie in einer größeren Marktnähe. Für die Exportunternehmen sind daneben Synergieeffekte und die Reduzierung von Aufbauarbeit und -kosten Pluspunkte. Die Befragten zählen außerdem eine Erhöhung des Marktanteils, die leichtere Verfügbarkeit von Informationen, eine verbesserte Managementkontrolle sowie Serviceverbesserung und Produktionskapazitäten zu den Vorteilen des Unternehmenserwerbs.

Die meisten Direktinvestoren empfinden bei einem Unternehmenserwerb in Japan die Integration unterschiedlicher Unternehmenskulturen als schwierig (7 Nennungen). Unter den Oberbegriff "Kulturdif-

"Die Vorteile von M&A liegen weniger in der Technologie, mehr im Marktzugang."

Zitat aus der Befragung

ferenz" lassen sich auch die Langwierigkeit der Abläufe (2 Unternehmen) sowie die Verhandlungskultur (eine Nennung) fassen. Ein Drittel der Direktinvestoren nennt die Beschaffung zuverlässiger Informationen über das Zielunternehmen. Auch die Partnerwahl (jeweils ein Direktinvestor und ein Exporteur) und die Koordination der Aktivitäten (ein Direktinvestor) bereiten den Befragten Schwierigkeiten. Ein Direktinvestor identifizierte die Verzögerung der einzelnen Schritte durch die Krise als externen Faktor. Nur einer der befragten Exporteure sieht im Zusammenhang mit M&A keine Probleme.

Zur Form der Akquisition machten die befragten Exporteure keine Angaben. 5 Direktinvestoren beantworteten die Frage. Davon hatten 3 den Erwerb von Unternehmensanteilen (*share deal*) als Übernahmeform gewählt bzw. wollten eine anstehende Akquisition in dieser Weise durchführen. Ein Direk-

"Ein Problem bei M&A in Japan ist die Unerfahrenheit typischer japanischer Unternehmen in der Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern."

"M&A stellen für uns kein Problem dar, M&A stehen bei uns auf der Tagesordnung."

Zitate aus der Befragung

investor wählte den *asset deal* (Erwerb von Vermögen des Zielunternehmens) als Akquisitionsmodus. Ein weiteres befragtes Unternehmen war "offen für alles, je nach Geschäftsbereich". 4 Direktinvestoren hatten die Übernahme durch die deutsche Muttergesellschaft durchgeführt bzw. konkret geplant. Ein Unternehmen ist je nach Geschäftsfeld flexibel.

Zusammenfassend werden durchaus Vorteile von M&A gesehen, wobei sich mittlere und mittelgroße Unternehmen aber merklich zurückhalten; auch Exporteure sind skeptischer als große Direktinvestoren. Betrachtet man die gemachten Aussagen genauer, so wirken Unvertrautheit mit möglichen Partnern und deren Umfeld sowie mangelnde Analysekapazität als größte Hemmnisse einer stärkeren Nutzung dieser neuen Option für ein Engagement in Japan entgegen. Als "erster Schritt" für bisher mit den Spezifika des japanischen Marktes noch nicht vertraute Unternehmen bietet sich M&A wohl nicht an.

Direkte Auswirkungen der Krise auf das Mutterhaus

Die Einschätzung der Folgen der Wachstumsschwäche für das Stammhaus des Unternehmen wird bei den Befragten uneinheitlich gesehen. Jeweils 21 Firmen antworteten "Ja, die Krise in Japan hatte Auswirkungen auf das Mutterhaus" bzw. "Nein, die Krise in Japan hatte keine Auswirkungen auf das Mutterhaus". Differenziert nach Unternehmensgröße ist das Bild wie folgt: Von den Großunternehmen sahen 5 Auswirkungen auf das Mutterhaus, 8 sahen keine Auswirkungen und 2 Unternehmen beantworteten die Frage nicht. Die mittleren und mittelgroßen Unternehmen sahen ihre Stammhäuser wesentlich stärker von der Krise betroffen: 16 von 29 befragten Unternehmen beantworteten diese Frage mit "ja". Direktinvestoren beklagten stärker als die reinen Exporteure negative Folgen für das Mutterhaus. 55,6 Prozent der befragten Direktinvestoren und 40 Prozent der befragten Exporteure bejahten die Frage.

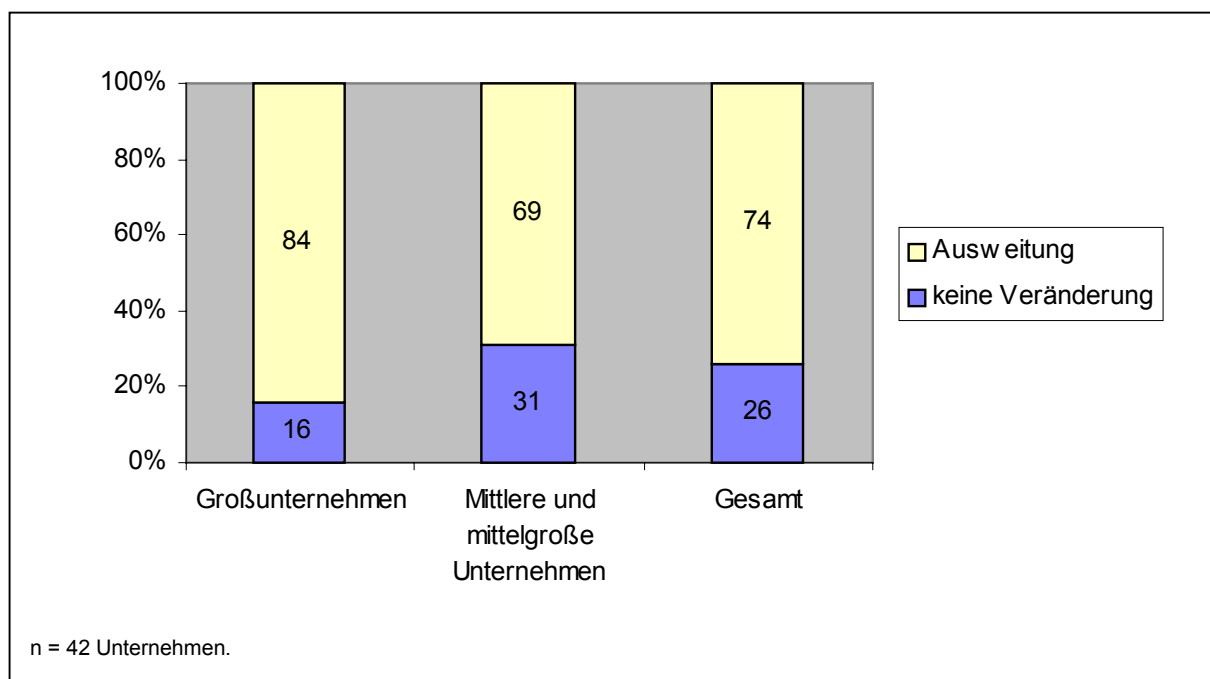
Die konkreten Folgen für die Stammhäuser der befragten Unternehmen bestanden in zurückgehenden oder stagnierenden Umsätzen (12 Nennungen). Als weitere Konsequenz wurden unter anderem zurückgehende Aufträge genannt. Ein Unternehmen gab an, dass es den durch die Japankrise bewirkten Nachfrageausfall durch gute Ergebnisse in anderen Regionen kompensieren konnte. Von den Unternehmen, die die obige Frage mit "nein" beantwortet hatten, merkten 3 an, dass ihr Japangeschäft einen zu geringen Anteil habe, um das Gesamtunternehmen in der einen oder anderen Richtung beeinflussen zu können.

Aus Sicht des Mittelstands bestätigt sich die Problematik, dass für solche Unternehmen aufgrund ihrer geringeren Größe ein Engagement in Japan ein relativ starkes Gewicht besitzt bzw. besitzen würde. Auch die Risiken machen sich dadurch überdurchschnittlich bemerkbar und lassen mittlere bzw. mittelgroße Unternehmen oft vorsichtig oder sogar zurückhaltend agieren.

Zukünftige Japanstrategie

Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen sieht für die kommenden Jahre eine Ausweitung der Japanaktivitäten vor. 31 von 42 Firmen, das sind rund 74 Prozent, wollen im Japangeschäft expandieren. Die Anteile der Unternehmen, die vorhaben, das Japangeschäft weiter auszubauen, betragen bei den befragten Großunternehmen rund 84 Prozent und bei den mittleren und mittelgroßen Firmen 69 Prozent. Der Anteil der expansionswilligen Firmen beträgt bei den Direktinvestoren rund 78 Prozent. Von den Exporteuren wollen 67 Prozent den japanischen Markt in stärkerem Maße als bisher bearbeiten, davon fassen 20 Prozent eine Direktinvestition ins Auge. Keines der befragten Unternehmen plant eine Reduzierung seiner Japanaktivitäten (vgl. Abb. 5).

Abb. 5: Zukünftige Japanstrategie



Vor vier Jahren hatten ebenfalls fast drei Viertel der Befragten angegeben, ihr Japanengagement in den nächsten Jahren ausweiten zu wollen, ein Fünftel plante keine Veränderung der Aktivitäten und ein Unternehmen sah einen Abbau von Kapazitäten vor.¹⁴ Vergleicht man die Befragungsergebnisse, so sind für die Unternehmen trotz verschiedener Hürden weiterhin die guten Geschäftsmöglichkeiten in Japan ausschlaggebend für ein noch stärkeres Engagement. Aus Sicht der dort engagierten "Insider"-Unternehmen bietet Japan also weiterhin positive Perspektiven für eine Expansion - trotz mittlerweile zehn Jahren "schlechter Presse" für das Land.¹⁵

In welcher Form soll eine Ausweitung des Japanengagements vorgenommen werden? 6 Firmen fassen M&A ins Auge. 2 Unternehmen gaben an, neue Niederlassungen bzw. Produktionsstätten gründen zu wollen. Des Weiteren wollen 2 mittlere Unternehmen ihre Marketingaktivitäten verstärken. Ein Unternehmen plant eine Personalaufstockung in Japan. Sonstige geplante Maßnahmen sind unter anderem die Einrichtung eines F&E-Zentrums, die Ausweitung der Produktpalette sowie die Steigerung des Produktionsvolumens.

Diejenigen Unternehmen, die in nächster Zukunft keine Veränderungen in ihrem Japanengagement vornehmen wollen und bereit waren, zu den Gründen nähere Angaben zu machen, waren mit dem

"Für unser Produkt eröffnen sich auf dem japanischen Markt ungeahnte Möglichkeiten."

"Einer unserer Prioritätsmärkte ist Japan."

Zitate aus der Befragung

Umfang ihrer gegenwärtigen Japanaktivitäten zufrieden bzw. sahen auf diesem Markt kein Expansionspotential mehr. Ein Unternehmen begründete die Beibehaltung des Status Quo mit einer strategischen Neuorientierung.

Informationsbedarf der Unternehmen im Japangeschäft

Die Antworten der Befragten machen deutlich, dass die umfassende Aufbereitung von Informationen zu Branchenstruktur, Marktvolumen und Mitbewerbern eine wichtige Rolle spielt. Nutzen die Unternehmen inzwischen Informationsquellen verstärkt, um sich auf Krise, Wandel und Chancen in Japan adäquat einzustellen?

Das Befragungsergebnis überrascht: Nur 7 Direktinvestoren und kein Exporteur gaben an, in den letzten Jahren Informationsangebote zunehmend in Anspruch genommen zu haben, nach Größenklassen differenziert steht es 4 zu 3 für mittlere bis mittelgroße Unternehmen. Genannt wurden u.a.

- das Internet,
- eine verstärkte unternehmensinterne Kommunikation und organisatorisch engere Kontakte,
- organisatorische Einheiten, die sich mit der Region befassen,
- Fachliteratur sowie
- Zeitungen und Zeitschriften.

¹⁴ Vgl. Pascha/Schwarz (1996), S. 22-23.

¹⁵ Vgl. Baron (1998).

Aus einzelnen Gesprächen geht jedoch hervor, dass Informationen über die wirtschaftliche Lage in Japan und die Rahmenbedingungen für ausländische Unternehmen im Japangeschäft durchaus gesucht werden:

“Der Wunsch nach weiterreichenden Informationsmöglichkeiten ist gegeben.”

Zitat aus der Befragung

Vor dem Hintergrund des hohen Informationsbedarfs¹⁶ zu Markt- und Branchenkenntnissen, Konkurrenz und potentiellen Partnern scheint die Nutzung der Informationsquellen noch unzureichend – insbesondere in einer Zeit zahlreicher Veränderungsprozesse, wie sie die japanische Wirtschaft gegenwärtig durchläuft. Auf die Hintergründe der mangelnden Nutzung vorhandener Angebote konnte im Rahmen dieser Befragung nicht weiter eingegangen werden.

¹⁶ Vgl. Schwarz (1999), S. 129, 294-295.

Zusammenfassung wichtiger Befragungsergebnisse

Im Mittelpunkt der durchgeführten Untersuchung steht die Frage, wie deutsche, insbesondere nordrhein-westfälische Direktinvestoren und Exporteure nach Japan von der japanischen Wachstumsschwäche und dem Strukturwandel betroffen sind und wie sie darauf reagieren. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei dem Mittelstand bzw. mittelgroßen Unternehmen. Die vorliegende Untersuchung ist damit eine Follow-up-Studie zu einer ähnlichen Unternehmensbefragung aus dem Jahre 1996. Im einzelnen sind die folgenden Teilergebnisse festzuhalten:

- Die erhöhte Wettbewerbsintensität und das Angebotsverhalten der Konkurrenz stellen kritische Herausforderungen für die Geschäftstätigkeit der meisten Befragten in Japan dar. Auch das wachsende Preisbewusstsein der Nachfrager wirkt sich aus. Insbesondere mittelständische Unternehmen sind davon stark betroffen. Bonität und Zahlungsmoral japanischer Kunden haben sich aus Sicht der Befragten allerdings kaum verändert.
- Preispolitische Maßnahmen wie Preissenkungen, Preisdifferenzierungen und veränderte Zahlungskonditionen haben trotzdem nicht einmal die Hälfte der Direktinvestoren und nur gut ein Viertel der Exporteure seit Mitte der neunziger Jahre für nötig befunden. Offenbar steht dahinter eine überzeugende Leistungsfähigkeit der Firmen mit Japanengagement.
- Nur 4 Unternehmen haben auf einen Abbau des Japanengagements angelegte Maßnahmen ergriffen. Diese stehen jedoch nicht immer mit der Krise im Zusammenhang. Teilweise sind sie eher durch längerfristige strategische Überlegungen begründet.
- Zahlreiche Unternehmen - darunter in erster Linie die Großunternehmen - gaben an, ihr Japangeschäft in den letzten Jahren umstrukturiert und weiter ausgebaut zu haben. Genannt wurden insbesondere Erweiterungen des Produktprogramms sowie die Neueröffnung von Niederlassungen, Produktionsstätten, Servicezentren und Vertriebsstätten. Daneben spielten interne Umstrukturierungen und die Einstellung von Vertriebsmitarbeitern eine Rolle.
- Personalabbau, Einstellungsstopp und ein Abzug von deutschen Expatriates aus Japan sind die meistgenannten personalpolitischen Maßnahmen der Unternehmen mit Direktinvestitionen in Japan. Einige Unternehmen betonten, die Maßnahmen aus strategischer Sicht und nicht als Reaktion auf die Wachstumsschwäche durchgeführt zu haben.
- Exporteure und insbesondere Direktinvestoren schätzen Veränderungen ihres Geschäftsumfelds in Japan insgesamt recht günstig ein. Unter den bereits in Japan präsenten Unternehmen profitieren die Großunternehmen in höherem Maße von der zunehmenden Kooperationsbereitschaft japanischer Unternehmen und den seit Anfang der neunziger Jahre rückläufigen Kosten für Miete und Immobilien. Mittelständischen Unternehmen kommt hingegen in erster Linie die einfachere Beschaffung von japanischem Fachpersonal zugute.
- M&A wird inzwischen als Alternative eines Engagements wahrgenommen, aber kaum vom Mittelstand. Nur etwa ein Viertel der befragten mittleren bis mittelgroßen Unternehmen hat M&A in Japan in Erwägung gezogen oder durchgeführt.

Über 70 Prozent gaben an, kein Interesse an einem Unternehmenserwerb in Japan zu haben. Bei den Großunternehmen ist dieser Anteil mit etwa 31 Prozent deutlich geringer.

- Die größten Vorteile von M&A liegen für die Unternehmen in der Verfügbarkeit über Kundenstamm und Absatzkanäle sowie einer größeren Marktnähe. Für die Exporteure spielen daneben Synergieeffekte und die Reduzierung der Einstiegs-kosten eine wichtige Rolle.
- Schwierigkeiten sehen die Befragten in erster Linie in der Integration unterschiedlicher Unternehmenskulturen. Auch die Beschaffung zuverlässiger Informationen über das Zielunternehmen und die Partnerwahl bereiten den Unternehmen Probleme.
- Die Unternehmen haben nur vereinzelt angegeben, Informationsangebote verstärkt zu nutzen, um auf die japanische Wachstumsschwäche mit ihren neuen Problemstellungen und Chancen zu reagieren.
- Das Unternehmensergebnis hat sich seit Mitte der neunziger Jahre für 40 Prozent der Großunternehmen verbessert. Die mittelgroßen Unternehmen bleiben bei den Ergebnissen leicht hinter den Großunternehmen zurück. Von den befragten mittleren Unternehmen konnte dagegen die Hälfte zwischen 1995 und 1998 eine Verbesserung des Unternehmensergebnisses verbuchen.
- Die große Mehrheit der Befragten sieht für die kommenden Jahre eine positive Entwicklung ihres Ergebnisses.
- Von daher wollen auch insgesamt knapp drei Viertel der Befragten in den nächsten Jahren im Japangeschäft expandieren. Mittlere bis mittelgroße Unternehmen sind mit 69 Prozent zurückhaltender als die befragten Großunternehmen; unter ihnen fassen 84 Prozent einen Ausbau des Japanengagements ins Auge. Kein Unternehmen plant einen Abbau der Japanaktivitäten.

Japans Wirtschaft hat seit nunmehr etwa zehn Jahren im Westen eine "schlechte Presse". Von daher ist es überraschend und gleichzeitig ermutigend, dass sich ein großer Teil der nordrhein-westfälischen bzw. deutschen Firmen mit Japanengagement durchaus positiv zu den Ergebnissen in Japan äußert - trotz der gegenwärtig noch anhaltenden Wachstumsschwäche.

Nach der aktuellen wie nach der Vorgängerstudie planen viele Unternehmen, gegenwärtig sogar drei Viertel, eine weitere Expansion. Erhellend ist auch, dass die Unternehmen trotz einer schwierigen Marktlage aufgrund ihrer Wettbewerbsstärke kaum Anlass zu preispolitischen Anpassungen gesehen haben.

Für die mittleren und mittelgroßen Unternehmen sind die Aussagen ebenfalls erfreulich positiv, wenn auch eine Reihe mittelstandspolitischer Probleme ins Auge fallen. So werden die Stammhäuser der Mittelständler von Performanceproblemen in Japan stärker berührt als Großunternehmen, die in höherem Maße risikodiversifiziert sind. Auch das neue Instrument M&A bietet sich eher für größere Unternehmen mit ihrer besseren Ressourcenposition und weiter ausgebauten Informations- und Beziehungsnetzen an.

Vorhandene Informationsangebote wurden trotz der schwierigen Lage in Japan kaum stärker genutzt als vorher. Das stimmt bedenklich, insbesondere auch bezüglich po-

tentieller Neuinvestoren oder -exporteure aus dem Mittelstand. Das Informationsproblem in Bezug auf den schwierigen, aber auch lukrativen Wirtschaftspartner Japan scheint nach wie vor nicht befriedigend gelöst.

Literatur

- Bank of Japan (2000): Long-Term Time-Series Data: Tankan-Survey, Diffusion Index "Business Conditions", in: Internet: <http://www2.boj.or.jp/en/dlong/tk/data/cdce0130.txt>, Zugriff am 07.05.2000.
- Baron, Peter (1998): Japans Wirtschaft – Meinungsbilder im westlichen Ausland und ihre Folgen, Duisburger Arbeitspapiere zur Ostasienwirtschaft, No. 39/1998.
- Bosse, Friederike (2000): Keiretsu vor dem Aus?, in: Japan aktuell, 8. Jg., April 2000, S. 139-146.
- Economic Planning Agency (2000): Monthly Economic Report April 2000, in: Internet: <http://www.epa.go.jp/geturei/2000apr.html>, Zugriff am 07.05.2000.
- Pascha, Werner; Rainer Schwarz (1996): Das Engagement nordrhein-westfälischer Unternehmen mit Direktinvestitionen in Japan. Eine empirische Untersuchung, GfW Service – Thema: Wirtschaftsförderung, Düsseldorf: Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen mbH, 1996.
- Raupach-Sumiya, Jörg (2000): Auswirkungen wachsender M&A-Aktivitäten auf das japanische Unternehmenssystem, in: Lichtblau, Karl; Werner Pascha; Cornelia Storz (Hg.): Workshop Klein- und Mittelunternehmen in Japan V, Themenschwerpunkt: M&A in Japan – ein neues Instrument der Unternehmenspolitik?, Duisburger Arbeitspapiere Ostasienwissenschaften, No. 29/2000, S. 23-40.
- Riesenhuber, Heinz; Josef Kreiner (Hg.) (1998): Japan ist offen: Chancen für deutsche Unternehmen, Berlin u.a.: Springer, 1998.
- Schwarz, Rainer (1999): Marktzugang für deutsche mittelständische Unternehmen in Japan. Eine empirische Untersuchung, in: ifo Studien zur Japanforschung, Nr. 14, München: ifo Institut für Wirtschaftsforschung, 1999.

Anhang: Die Untersuchung und ihr Verlauf

Die vorliegende Untersuchung wurde vom Forschungsinstitut für wirtschaftliche Entwicklungen im Pazifikraum e.V. (FIP) an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg unter der Leitung von Prof. Dr. Werner Pascha in Kooperation mit der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen mbH (GfW) und mit weiterer finanzieller Unterstützung durch die Friedrich Flick Förderungsstiftung durchgeführt. Silke Bromann, M.A. und Dipl.-Volksw. Gisela Philipsenburg wirkten als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen an der Studie mit.

Ziel der Umfrage war es, die Reaktionen der Unternehmen im Japangeschäft auf neue, durch Wachstumsschwäche und Reformen in Japan bedingte Chancen und Risiken zu erfassen. Den direkten Vergleichsmaßstab bildet eine 1996 im Auftrag der GfW durchgeführte Studie des FIP zum Engagement nordrhein-westfälischer Unternehmen mit Direktinvestitionen in Japan; im Zusammenhang damit wurde auch eine umfassende empirische Untersuchung zum Marktzugang für deutsche mittelständische Unternehmen in Japan aus dem Jahre 1995 herangezogen, die am Münchner ifo Institut für Wirtschaftsforschung durchgeführt wurde.

Für die Befragung wurden 40 Direktinvestoren und 20 Exporteure aus dem gesamten Bundesgebiet ausgewählt. Die Unternehmen erhielten Anfang Oktober 1999 ein Ankündigungsschreiben. Die telefonische Befragung erfolgte in der Zeit von Oktober bis Dezember 1999. Insgesamt 42 Unternehmen nahmen an der Erhebung teil. 23 der befragten Unternehmen haben ihren Sitz in Nordrhein-Westfalen. Bei der Auswertung ergaben sich keine Hinweise auf signifikante Unterschiede zwischen NRW- und Nicht-NRW-Firmen. Branchen- bzw. firmenspezifische Unterschiede erscheinen verschiedentlich bedeutsam; aufgrund des geringen Stichprobenumfangs konnten sie jedoch nicht systematisch ausgewertet werden.

Die geführten Gespräche sind Grundlage der im Text wiedergegebenen Zitate. In einem Fall wurde der den Telefonaten zugrundeliegende Fragebogen auf Wunsch des Unternehmens zugesandt und schriftlich beantwortet. 29 der telefonisch befragten Unternehmen erhielten daneben einen schriftlichen Fragebogen zu Marktanteilen, Mitarbeiterzahlen, Umsatzanteilen und Umsatzentwicklung. Dieser Fragebogen wurde von 17 Unternehmen ausgefüllt zurückgeschickt.

Die vorliegende Studie wurde durch Dr. Rainer Schwarz, vormals Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, jetzt Bayer AG, maßgeblich mitgeprägt. Ihm gilt der besondere Dank des Projektteams.