

# **M&A in Japan: eine Option für deutsche Unternehmen?**

## **Eine Sichtung verschiedener Erhebungen**

Silke Bromann, Werner Pascha, Gisela Philipsenburg

### **Einleitung**

In diesem Referat werden Ergebnisse aus zwei empirischen Studien angesprochen, die im Hinblick auf die Thematik „M&A, eine Option für deutsche Unternehmen in Japan?“ auswertbar sind. Eine der Untersuchungen wird momentan am Forschungsinstitut für wirtschaftliche Entwicklungen im Pazifikraum e.V. (FIP) an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg durchgeführt. Die zweite Studie wurde vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln unter der Projektleitung von Dr. Karl Lichtblau erstellt.<sup>1</sup> In beiden Studien sind M&A nur eines der untersuchten Teilgebiete. Insgesamt sind die Erhebungen als Beschreibung des gegenwärtigen Zustandes und der Zukunftserwartungen für das Japangeschäft deutscher Unternehmen zu verstehen.

### **Zwischenergebnisse aus der laufenden Studie des FIP**

Die Umfrage wird vom FIP in Kooperation mit der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen mbH (GfW) und mit weiterer finanzieller Unterstützung durch die Friedrich Flick Förderungsstiftung durchgeführt. Die wissenschaftliche Leitung hat Prof. Dr. Werner Pascha inne.

Die Studie steht unter der Überschrift: „Marktzugang für deutsche Unternehmen in Japan: Neue Chancen und Risiken nach Asien- und Japankrise“. Sie ist ein Nachfolgeprojekt zu einer früheren Studie des FIP in Zusammenarbeit mit der GfW aus dem Jahre 1996 sowie einer Umfrage des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung aus dem Jahre 1995, an denen ein ehemaliger Duisburger Mitarbeiter, Dr. Rainer Schwarz, maßgeblich beteiligt war.<sup>2</sup> Es geht im Kern um die Frage, wie die deutschen Unternehmen auf die neuen, durch die Wachstumsschwäche und Reformen bedingten Chancen und Probleme reagieren. Setzen sich frühere Muster fort; gibt es neue Aspekte? Herr Dr. Schwarz steht uns auch im gegenwärtigen Projekt beratend zur Seite. Im Gegensatz zu den Vorgängerstudien wird die Umfrage telefonisch durchgeführt, um bei Klärungsbedarf sofort rückfragen zu können.

An dieser Stelle ist eine wichtige Anmerkung einzufügen: Die Befragung läuft noch; die Aussagen dieser Präsentation sind als Zwischenergebnis zu betrachten.

Bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt sind 42 Unternehmen befragt worden. Die Zusammensetzung nach Branchen, nach Geschäftstätigkeit in Japan sowie nach Unternehmensgröße ist aus den Abbildungen 1 und 2 zu entnehmen.

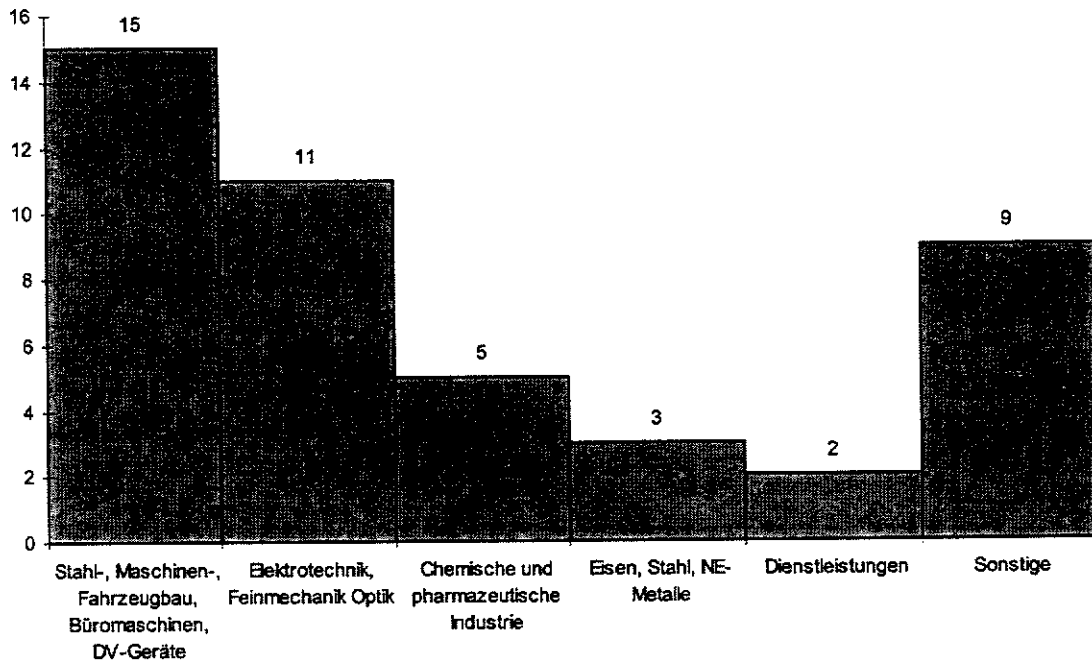
---

<sup>1</sup> Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (1999).

<sup>2</sup> Vgl. Pascha/Schwarz (1996) und Schwarz (1999).

Abbildung 1:

### Branchenstruktur der befragten Unternehmen



Quelle: FIP Duisburg

Abbildung 2:

### Unternehmensgrößenstruktur



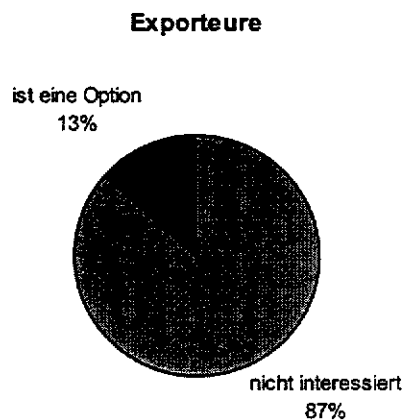
Quelle: FIP Duisburg

Als Abgrenzung zwischen Großunternehmen und mittleren bis mittelgroßen Unternehmen wurde eine Beschäftigtenzahl von 2000 Mitarbeitern gewählt.

### Ergebnisse zu M&A

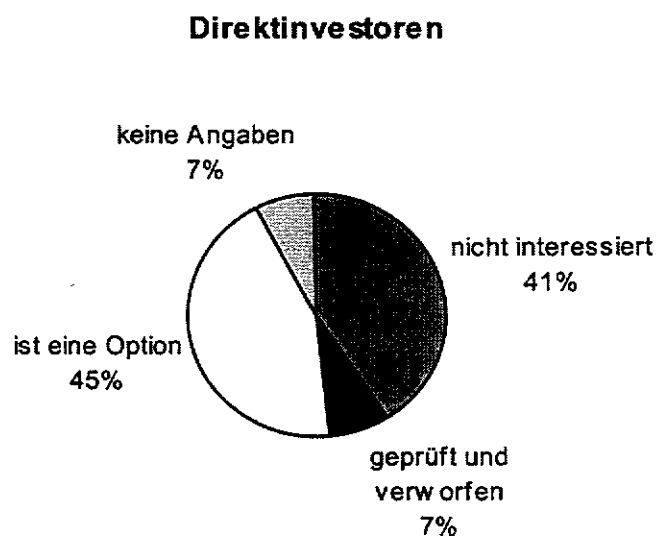
Die Antworten auf die Eingangsfrage „Stellen M&A für Sie eine strategische Option dar?“ finden sich, differenziert nach der Form der Marktbearbeitung sowie nach Unternehmensgrößen, in den Abbildungen 3 und 4.

Abbildung 3:



n = 15

Quelle: FIP Duisburg

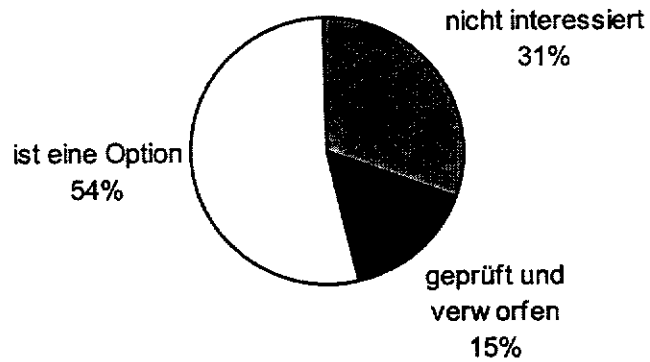


n = 27

Quelle: FIP Duisburg

Abbildung 4:

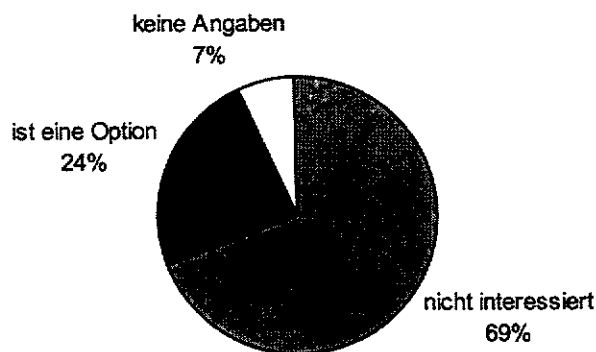
### Großunternehmen



n = 13

Quelle: FIP Duisburg

### Mittlere und mittelgroße Unternehmen



n = 29

Quelle: FIP Duisburg

Folgende Details zu M&A 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.

Zunächst werden die Antworten differenziert nach der Form der Marktbearbeitung sowie für die Großunternehmen vorgestellt. Auf die Angaben der mittleren und mittelgroßen Unternehmen mit bis zu 2000 Beschäftigten wird anschließend detailliert eingegangen.

Tendenziell liegt bei Exporteuren weniger M&A-Erfahrung vor als bei Direktinvestoren. Als Zielunternehmen wurden von Großunternehmen wieder Großunternehmen gewählt; ein Direktinvestor nannte „Vertriebsstärke“ als Argument für die Wahl eines großen Handelsunternehmens als Partner. Des Weiteren scheinen größere Unternehmen bei mehreren unterschiedlichen Geschäftsbereichen flexibel bei der Partnerwahl zu sein. Diese Antwort wurde von zwei der fünf Großunternehmen gegeben, die genauere Angaben zum Zielunternehmen machten. Klein- und Mittelunternehmen als Partner wurden von Exporteuren und Direktinvestoren gleichermaßen genannt.

Der Hauptvorteil von M&A in Japan wird in den Bereichen „Verfügbarkeit über Kundenstamm und Absatzkanäle“ und „Marktnähe“ gesehen. Alle Exporteure und ein Drittel der Direktinvestoren, die dazu Angaben machten, nannten diese Punkte. Des Weiteren werden von Exporteuren die folgenden Vorteile genannt: „Synergieeffekte“ sowie „Reduzierung der Aufbauarbeit und Aufwandskosten“. Unternehmen mit Direktinvestitionen in Japan nannten als weitere Vorteile u.a. „leichtere Verfügbarkeit von Informationen“, „verbesserte Managementkontrolle“ sowie „verbesserten Service“. Großunternehmen nannten auch „Marktnähe“ (drei von sechs) und „Verfügbarkeit über Kundenstamm und Absatzkanäle“ (zwei von sechs) als wichtigste Vorteile. Einer unserer Interviewpartner, der ein großes Unternehmen mit Direktinvestitionen in Japan vertritt, sagte dazu: „Die Vorteile von M&A liegen weniger in der Technologie, mehr im Marktzugang“.

Lediglich zwei Exporteure haben die Frage zu den Problemen, die im Zusammenhang mit M&A in Japan gesehen werden, beantwortet. Ein Unternehmen hatte keine Schwierigkeiten, der zweite Exporteur sah die „Partnerwahl“ als Problemfeld. Die meisten Direktinvestoren (sieben von neun, die zu diesem Punkt Angaben machten) empfinden im Rahmen von M&A in Japan die Integration unterschiedlicher Unternehmenskulturen als schwierig. Unter den Oberbegriff „Kulturdivergenz“ ließen sich auch die Punkte „Langwierigkeit der Abläufe“ (zweimal genannt) und Verhandlungskultur (eine Nennung) fassen. Als weiteres Problem wurde von einem Drittel der Unternehmen die Beschaffung zuverlässiger Informationen über das Zielunternehmen erwähnt. Von den sechs Großunternehmen nannten vier die Integration unterschiedlicher Unternehmenskulturen, je zwei die „Langwierigkeit der Abläufe“ sowie die „Beschaffung zuverlässiger Informationen über das Zielunternehmen“ und ein weiteres Unternehmen die Verzögerung der einzelnen Schritte durch die Krise als externen Problemfaktor.

Zur Form der Akquisition machten die befragten Exporteure keine Angaben. Fünf Direktinvestoren beantworteten die Frage. Davon hatten drei den Erwerb von Unternehmensanteilen (*share deal*) als Übernahmeform gewählt bzw. wollten eine anstehende Akquisition in dieser Weise durchführen. Ein Direktinvestor wählte den *asset deal* (Erwerb von Vermögen des Zielunternehmens) als Akquisitionsmodus. Ein weiteres befragtes Unternehmen war „offen für alles, je nach Geschäftsbereich“. Vier Direktinvestoren hatten den Erwerb durch die deutsche Muttergesellschaft durchgeführt bzw. planen, so zu verfahren; ein Unternehmen ist auch in diesem Bereich je nach Geschäftsfeld flexibel. Drei Großunternehmen äußerten sich zum Übernahmemodus: Je ein Unternehmen wählte *share deal* bzw. *asset deal*. Zwei der drei Befragten nannten den Erwerb durch die deutsche Muttergesellschaft, ein Unternehmen ist in beiden Aspekten „offen für alles, je nach Geschäftsbereich“.

### **M&A als strategische Option für mittlere bis mittelgroße Unternehmen im Japangeschäft**

Gemessen an der Zahl der Beschäftigten sind 29 der insgesamt 42 Befragten mittlere bis mittelgroße Unternehmen mit bis zu 2000 Beschäftigten (in die Klasse bis zu 50 Beschäftigten fällt kein Unternehmen, 15 Unternehmen haben zwischen 51 und 500 Beschäftigte, 14 Unternehmen

haben zwischen 501 und 2000 Beschäftigte). zehn Unternehmen gehören einem Konzern an, 18 Unternehmen werden von einem (konzern-) unabhängigen Eigentümerunternehmer geführt, für ein Unternehmen liegen keine Angaben zur Konzernzugehörigkeit vor.

Die befragten Unternehmen stammen vorwiegend aus dem Maschinenbau sowie den Branchen Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik (je zehn Nennungen) gefolgt von der chemischen und pharmazeutischen Industrie mit drei Nennungen, sechs weitere Unternehmen gehören sonstigen Wirtschaftszweigen an.

Gefragt nach ihren Erfahrungen mit Unternehmensübernahmen in Japan haben 27 der 29 mittleren und mittelgroßen Unternehmen Angaben zu M&A als strategische Option im Japangeschäft gemacht. Ein Unternehmen hat den Erwerb eines japanischen Unternehmens bereits vollzogen, sechs weitere Firmen ziehen M&A in Erwägung, ein Unternehmen darunter hat die Planungs- und Vorbereitungsphase weitgehend abgeschlossen. Zwei Unternehmen gaben an, z.Z. intensiv Informationen zu beschaffen und aufzubereiten, drei Befragte sind immerhin grundsätzlich interessiert. Etwa ein Viertel der befragten mittleren bis mittelgroßen Unternehmen hat damit bereits M&A in Japan ins Auge gefaßt, mit 20 Nennungen gaben fast 70 Prozent an, kein Interesse an M&A in Japan zu haben. „Für uns sind M&A in Japan keine Option, da wir eine andere Auslandsstrategie (alles eigenständig aufbauen) verfolgen“, so einer unserer Gesprächspartner.

Im Vorfeld der Unternehmensübernahme stehen für die Befragten (insgesamt vier Firmen machten Angaben zu Maßnahmen im Vorfeld des Unternehmenserwerbs) in erster Linie die Analyse der Marktteilnehmer in Japan sowie die genaue Untersuchung der finanziellen Verhältnisse des Zielunternehmens auf dem Programm (je drei Nennungen). Auch ein Vorteilhaftigkeitsvergleich zwischen M&A und anderen Formen der Markterschließung sowie die Analyse der rechtlichen Verhältnisse sind wichtige Maßnahmen (je zwei Nennungen). Nur ein Unternehmen gab an, im Vorfeld des Unternehmenserwerbs noch einmal die eigene Japanstrategie unter die Lupe zu nehmen.

Fünf Befragte machten Angaben zu den Zielunternehmen. Gefragt sind insbesondere kleine und mittlere, von einem Eigentümerunternehmer geführte Unternehmen (4 Nennungen). Nur zwei Firmen können sich vorstellen, einen Geschäftsbereich oder eine Division aus einem (konzernzugehörigen) Unternehmen herauszulösen. Zwei Unternehmen suchen Partner mit gleicher Produktpalette, zwei weitere wollen ihr Produktprogramm durch M&A ergänzen. Ein weiteres Unternehmen ist konkret an den Produktionsanlagen des Übernahmekandidaten interessiert.

Sechs Unternehmen äußerten sich zu Vorteilen eines Unternehmenserwerbs in Japan. Die Befragten versprechen sich von M&A in erster Linie die Verfügbarkeit über Kundenstamm und Absatzkanäle (drei Nennungen), mit je zwei Nennungen folgen die „Reduzierung von Aufbauarbeit und Aufbaukosten“, „Synergieeffekte“ und „Marktnähe“. Die Befragten zählen außerdem eine Erhöhung des Marktanteils, Serviceverbesserung und Produktionskapazitäten zu den Vorteilen des Unternehmenserwerbs.

Zu den Schwierigkeiten bei einer Unternehmensübernahme in Japan machten fünf Unternehmen Angaben. Vor große Probleme stellt die Befragten die Integration unterschiedlicher Unternehmenskulturen (drei Nennungen), auf den Plätzen folgen die „Beschaffung zuverlässiger Informationen über das Zielunternehmen“, die „Koordination der Aktivitäten“ und die „Partnerwahl“. Einer unserer Gesprächspartner betonte: „Ein Problem bei M&A in Japan ist die Unerfahrenheit typischer japanischer Unternehmen in der Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern.“ Nur einer der Befragten sieht im Zusammenhang mit M&A keine Probleme. „M&A stellen für uns kein Problem dar, M&A stehen bei uns auf der Tagesordnung“, hieß es während des Telefonats.

Nur zwei Unternehmen konnten Angaben zur Form der Akquisition machen, in beiden Fällen wurde der Erwerb der Gesellschaftsanteile (*share deal*) als Form der durchgeführten bzw. konkret geplanten Übernahme durch die deutsche Muttergesellschaft genannt.

## **Die Bedeutung von M&A im Rahmen der zukünftigen Japanstrategie mittlerer und mittelgroßer Unternehmen**

Immerhin zwei der befragten 29 mittleren bis mittelgroßen Unternehmen gaben an, ihr Japanengagement in den nächsten Jahren durch M&A ausweiten zu wollen. In einem Fall steht das Interesse an den Produktionskapazitäten des Zielunternehmens im Vordergrund, im anderen Fall sucht das deutsche Unternehmen nach einer im Bereich Direktmarketing tätigen japanischen Firma. „Wir haben Firmen angeschaut, wenn die Umstände richtig sind, wären wir bereit zu mergen“, so der Stand der Dinge bei einem unserer Gesprächspartner.

## **Vergleich mit ausgewählten Ergebnissen der Unternehmensbefragung des Institutes der deutschen Wirtschaft Köln im Auftrag der Stiftung Industrieforschung**

An der Befragung haben 243 Unternehmen teilgenommen, 18 Prozent haben eine eigene Niederlassung in Japan. 17 Prozent der Unternehmen mit Niederlassung haben bis zu 100 Beschäftigte, weitere 17 Prozent zwischen 101 und 1000 Beschäftigte, 60 Prozent der Unternehmen haben mehr als 1000 Beschäftigte, 6 Prozent machten keine Angaben. 44 Prozent der Unternehmen ohne Niederlassung haben bis zu 100 Beschäftigte, 39 Prozent zwischen 101 und 1000 Beschäftigte, nur 12 Prozent der Unternehmen haben mehr als 1000 Beschäftigte, 5 Prozent machten keine Angaben. 35 Prozent der Unternehmen gehören einem Konzern an, 65 Prozent sind selbstständige Unternehmen.<sup>3</sup>

Der Themenbereich M&A wird nur am Rande berührt. Nur drei Prozent der Unternehmen ohne eigene Niederlassung können sich vorstellen, ihr Engagement in Japan durch den Erwerb japanischer Unternehmen auszuweiten, M&A spielen damit kaum eine Rolle in den Zukunftsplanungen.<sup>4</sup> 36 Prozent der Unternehmen mit eigener Niederlassung in Japan erwarten, daß die Reformen den Erwerb japanischer Unternehmen erleichtern können, das Instrument M&A könnte damit stärker als bisher genutzt werden. 30 Prozent der Unternehmen sehen für die Zukunft jedoch keine Bedeutungszunahme von M&A.<sup>5</sup>

## **Informationsbedarf und Informationsquellen**

In der laufenden Untersuchung des FIP wird auch das Informationsverhalten der Unternehmen angesprochen. Die Antworten der Befragten machen deutlich, daß die umfassende Aufbereitung von Informationen über Branchenstruktur, Marktvolumen und Marktteilnehmer im Vorfeld von M&A eine große Rolle spielt. Die Unternehmen haben jedoch nur sehr vereinzelt angegeben, Informationsquellen verstärkt zu nutzen: kein Exporteur und nur sieben Direktinvestoren nannten von ihnen in den letzten Jahren zunehmend in Anspruch genommene Informationsangebote, nach Größenklassen differenziert steht es 4:3 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, aber auch Fachliteratur sowie Zeitungen und Zeitschriften. „Man liest noch intensiver“, so einer der Befragten im Gespräch.

Nur acht Prozent der vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln befragten Unternehmen mit eigener Niederlassung in Japan gaben an, bei der Übernahme von Unternehmen externe Dienstleister in Anspruch zu nehmen.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (1999), S. 5-7.

<sup>4</sup> Vgl. ebd., S. 12-13.

<sup>5</sup> Vgl. ebd., S. 31.

<sup>6</sup> Vgl. ebd., S. 23-24.

Dabei hatten die Ergebnisse einer 1995 in Zusammenarbeit mit dem ifo Institut für Wirtschaftsforschung unter rund 480 deutschen Unternehmen durchgeführten empirischen Untersuchung zum Marktzugang für deutsche mittelständische Unternehmen in Japan bereits den hohen Informationsbedarf der Unternehmen über Konkurrenten und potentielle Partner (71 Prozent), Branchenstruktur und Marktdaten (46 Prozent) sowie Marktzugang (44 Prozent) aufgezeigt.<sup>7</sup>

### **Zusammenfassung der Ergebnisse**

Hier soll nur sehr vorsichtig versucht werden, einige interessante Folgerungen zu formulieren. Zurückhaltung ist um so eher angebracht, als es sich bezüglich der FIP-Befragung wie bereits betont nur um Zwischenergebnisse handelt. Immerhin sollen dieses vorsichtige Fazit und die Diskussion im Workshop dabei helfen, die weiteren Untersuchungsschritte zu planen.

Immerhin ein Drittel der Unternehmen bekundet Interesse an M&A (sieben mittlere bis mittelgroße und sieben große Unternehmen; zwei Exporteure und 12 Direktinvestoren), fünf Prozent haben M&A als strategische Option geprüft und verworfen, fünf Prozent haben keine Angaben gemacht und 57 Prozent der Unternehmen sind nicht interessiert.

M&A stellen damit nach den bisher vorliegenden Ergebnissen in erster Linie für Großunternehmen mit Direktinvestitionen in Japan ein attraktives Instrument zur Ausweitung des Japanengagements dar. Die Antworten der mittleren bis mittelgroßen Unternehmen zeigen jedoch, daß es sich auch für diese Firmen lohnen kann, M&A ernsthaft zu prüfen.

Größter Vorteil ist die Verfügbarkeit über Kundenstamm und Absatzkanäle gefolgt von Marktnähe. Probleme bereiten insbesondere die Integration unterschiedlicher Unternehmenskulturen und die Beschaffung zuverlässiger Informationen über das Zielunternehmen.

### **Literatur**

INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT KÖLN (1999): *Japan – der vergessene Markt? Erfahrungen deutscher Unternehmen im Japangeschäft, Ergebnisse der Unternehmensbefragung im Auftrag der Stiftung Industrieforschung*, Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 1999.

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.

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.

---

<sup>7</sup> Vgl. Schwarz (1999), S. 129, 294-295.