



Kontaktaufbau ohne Gesichtsverlust

Die Akquisition eines Unternehmens ist an sich schon ein aufwendiger und komplexer Prozess. Wenn die Übernahme jedoch in einem anderen Land stattfindet und kulturelle Unterschiede hinzukommen, ist die richtige Vorgehensweise umso wichtiger.

VON DR. RALF MAYER :: Viele Manager ohne Japan-Erfahrung werden sich fragen, ob M&A-Transaktionen im Land der aufgehenden Sonne stattfinden oder überhaupt möglich sind. Oft sind zwar die medienwirksamen Übernahmen durch japanische Firmen im Ausland bekannt, wie zum Beispiel die von Sprint durch die japanische Softbank oder der Toll Group durch die Japan Post. Dagegen sind Übernahmen von japanischen Unternehmen durch ausländische Investoren wenig bekannt und einzig der Kauf von Sharp durch Hon Hai Precision Industry dürfte vielen in Erinnerung sein.

Allerdings ist der M&A-Markt in Japan entgegen dem ersten Eindruck sehr aktiv und umfasste laut Thomson Reuters 2017 circa 3.600 angekündigte Transaktionen. Zum Vergleich: In Deutschland wurden im gleichen Zeitraum etwa 2.350 Übernahmen angekündigt. Es gibt jedoch einen entscheidenden Unterschied: Während in Deutschland gut 850 Transaktionen ausländische Investoren hatten, lag die Zahl der angekündigten „Inbound“-Transaktionen nach Japan deutlich unter 200. Die Frage stellt sich also, warum das Land für ausländische Investoren so schwierig erscheint.

Eintrittstor zu asiatischen Märkten

Unter einer Vielzahl von Gründen, in eine Firma im Ausland zu investieren, sind Wachstumspotenzial, Erschließung neu-

er Märkte sowie Zugang zu Technologie und Innovation sicherlich mit die wichtigsten. Hier scheint die wirtschaftliche Gesamtlage Japans auf den ersten Blick eher wenig attraktiv zu sein: Japans BIP wächst, wenn überhaupt, nur langsam und die Preise steigen allenfalls moderat. Jedoch sollte man berücksichtigen, dass das BIP trotz schrumpfender Arbeitsbevölkerung stabil bleibt, was sich in einem nach wie vor steigenden BIP pro Kopf niederschlägt. Zudem sind Japans Verbraucher konsumfreudig, besitzen eine hohe Kaufkraft und lieben hochqualitative (und hochpreisige) Produkte. Und auch die Größe des Marktes mit 127 Millionen Konsumenten sollte nicht außer Acht gelassen werden: Zum Beispiel stellt Japan den zweitgrößten Kosmetikmarkt der Welt dar.

Auch in puncto Technologieentwicklung und Innovation hat Japan in vielen Bereichen die Nase vorn. Robotik, Batterietechnik und iPS-Stammzellenforschung sind nur einige ausgewählte Gebiete, in denen japanische Firmen und Universitäten weltweit an der Spitze der Entwicklung stehen. Eine Akquise in diesem Bereich kann die eigene Technologieentwicklung deutlich bereichern und die Innovationspipeline füllen, auch für den heimischen Absatzmarkt. Ebenso bringt die Übernahme einer japanischen Firma eine deutliche Verbesserung des Marktzugangs mit sich, auch in andere asiatische Märkte, in denen japanische Firmen sehr aktiv sind.

Der erste Kontakt sollte mit dem Wunsch einer Kooperation aufgenommen werden. Das so aufgebaute Vertrauen bildet die Grundlage für weitere Geschäftsbeziehungen.

Langfristig Vertrauen aufbauen

Wie beschrieben, besteht in Japan durchaus eine rege M&A-Aktivität. Diese ist jedoch hauptsächlich von innerjapanischen Transaktionen gekennzeichnet. Hierfür können insbesondere zwei kulturelle Unterschiede zur westlichen Welt als Erklärung dienen. Zum einen stellt der Profit nicht das wichtigste Unternehmensziel dar. Das Wohl von Kunden und insbesondere der Mitarbeiter ist weit höher priorisiert. Zum anderen ist die Bildung von Vertrauen eine notwendige Grundlage einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung. Während in der westlichen Welt Vertrauen vorrangig über gemeinsame Vorhaben, Ziele und letztendlich Verträge gebildet wird, entsteht in Japan Vertrauen fast ausschließlich durch Beziehung, also ein sich gegenseitiges Kennen. Hinzu kommt, dass ein Verkauf nach wie vor mit dem Makel des „Versagens“ oder „Gesichtsverlusts“ behaftet ist.

Daraus resultiert, dass japanische Firmen zwar häufig Firmen erwerben, aber nur selten ihr Portfolio mit Verkäufen bereinigen. Und wenn, dann wird in aller Regel ein geeigneter Käufer im eigenen Umfeld gesucht, der das Unternehmen zum Wohl der Mitarbeiter und Kunden weiterführt. Die Beauftragung einer Investmentbank und der Verkauf an den Höchstbietenden finden nur in Ausnahmefällen statt.

Erste Ansprache über einen Berater

Hieraus ergeben sich aber insbesondere für deutsche Unternehmen auch Möglichkeiten, sich positiv als geeigneter Käufer darzustellen. Vieles, was dem japanischen Unternehmen wichtig ist, ist auch in Deutschland geübte Praxis. So beinhalten viele Betriebsübernahmen eine Beschäftigungsgarantie, die betriebsbedingte Kündigungen für eine gewisse Zeit ausschließt. Japanisches und deutsches Arbeitsrecht sind sich beim Thema Kündigungsschutz sehr ähnlich und auch deutsche Unternehmen sind bei Firmenübernahmen strategisch eher langfristig orientiert. Für deutsche Unternehmen sollte es also keine Schwierigkeiten darstellen, entsprechende Erwartungen und Wünsche japanischer Firmen zu akzeptieren. Darüber hinaus genießen Deutsche und deutsche Unternehmen einen sehr guten Ruf, was die Attraktivität als potenzieller Käufer ebenfalls unterstützt.

Beim Punkt Vertrauensbildung führt jedoch nur eine gute, langfristig orientierte Strategie zum Erfolg. Erfolgreiche Übernahmen der jüngeren Vergangenheit zeigen immer wieder ein vergleichbares Muster bei der Herangehensweise:

1. Aufbau des Kontakts und Start einer Kooperation
2. erste finanzielle, gegebenenfalls gemeinsame Investments (Kauf von Anteilen, JV)
3. Erwerb weiterer Anteile und schließlich Akquisition oder Merger

Beispiele hierfür sind die Bosch Group (seit 1939 Kooperation mit Zexel, dann Aufstockung des Aktienanteils auf 30,1% und schließlich auf 50,1% 1999), Boehringer-Ingelheim (strategische Allianz mit SS Pharmaceuticals seit 1982, Erwerb von 9,6% der Anteile 1996, dann schrittweise Erwerb weiterer Anteile bis 50,1% 2001 und vollständige Übernahme 2010) sowie der Erwerb von Chugai durch Roche.

Zur ersten Ansprache sowie zum Kontaktaufbau ist es empfehlenswert, einen indirekten Weg über einen Berater zu wählen. Insbesondere für Firmen, die noch keine Niederlassung in Japan haben, ist dies wichtig, da die Japaner es sehr schätzen, eine Kontaktperson („Madoguchi“) vor Ort zu haben. Zudem kann ein Berater bei der Auswahl der möglichen Akquisitionsobjekte helfen. Darüber hinaus bietet eine Mittelsperson den Vorteil einer anonymen Ansprache sowie die Möglichkeit, indirekt zwischen den Parteien zu vermitteln, wodurch Wünsche, Erwartungen, aber auch Meinungsverschiedenheiten ohne Gesichtsverlust kommuniziert werden können. Dies sind Vorteile, die auch Firmen in Betracht ziehen sollten, die bereits vor Ort sind. Der erste Kontaktaufbau sollte natürlich nicht unter dem Zeichen einer Akquisition stattfinden, sondern mit dem Wunsch der Kooperation, etwa die japanischen Produkte in Europa zu vermarkten (und umgekehrt) oder gemeinsam neue Produkte zu entwickeln. Hat man diesen Schritt erst einmal geschafft, ergeben sich die weiteren meist von selbst, etwa der Erwerb von Anteilen, ein Joint Venture oder gemeinsam genutzte Produktionsanlagen. Hat man sich so „in Stellung“ gebracht und eine echte Beziehung aufgebaut, steht einer späteren Übernahme meist nichts mehr im Wege.

Ein Wort noch zu feindlichen Übernahmen: Diese sind in Japan aufgrund der finanziellen Verflechtung der Firmen untereinander (sogenannte Keiretsu) nahezu unmöglich. Zudem gibt es im japanischen Aktienrecht die Besonderheit, dass es eine sehr große Anzahl „genehmigter, aber nicht ausgegebener“ Aktien erlaubt. Diese können bis zum Dreifachen der bereits ausgegebenen Aktien betragen und sind bereits zur Ausgabe genehmigt, befinden sich jedoch noch im Firmenbesitz. Die Geschäftsführung kann diese im Prinzip „über Nacht“ an einen Weißen Ritter als Abwehrmaßnahme verkaufen – und ein japanischer Weißer Ritter findet sich immer.

Ein langer Atem gehört dazu

M&A in Japan ist möglich – wenn man die kulturellen Besonderheiten des Landes berücksichtigt. Insbesondere deutsche Firmen, die ein hohes Ansehen in Japan genießen und aufgrund ähnlicher Praxis in Deutschland kein Problem mit Beschäftigungsgarantien bei einer Übernahme haben, können so ihre Präsenz in Japan und Asien ausbauen und neue Vertriebswege und Absatzmärkte entwickeln. Allerdings gehört eine Akquisition in Japan in die Langfriststrategie und benötigt Zeit und Ausdauer. ❧

Dr. Ralf Mayer ist Gründer und Executive Consultant von San-Ten Consulting, einem auf Markteintritt spezialisierten Beratungsunternehmen mit Sitz in Tokyo. Weitere Informationen auf <http://www.san-ten.com>
Kontakt: ralf.mayer@san-ten.com, Tel. +81-3-5322-1373