

Dr. Dirk Thiel

Japanische Unternehmen in Deutschland - Global Player mit traditionsbewusstem Geschäftsgebaren

Studie zum Forderungs- und Bonitätsmanagement
japanischer Unternehmen in Deutschland

Trotz der Erkenntnis, dass Japan nicht nur neben den USA und Europa als Mitglied der „Wirtschaftstrade“ etabliert ist und für die deutsche Wirtschaft bei den Im- und Exporten eine große Rolle spielt, ist über das kulturelle beeinflusste Bonitäts- und Forderungsmanagement japanischer Unternehmen in Deutschland wenig bekannt. Da aber das Verstehen der Beweggründe erst die Grundlage für sinnvoll angepasste Problemlösungen mit hoher Akzeptanz ist, hat die Creditreform Consulting Services (Creditreform Rating AG) eine umfangreiche Befragung japanischer Unternehmen in Deutschland durchgeführt.

Die Bedeutung der japanischen Wirtschaft für das Weltwirtschaftsgeschehen und die Wirtschaft der Bundesrepublik ist unbestritten. Das bilaterale Verhältnis zwischen Deutschland und Japan ist einerseits formal, etwa über ein Doppelbesteuerungs- und ein Sozialversicherungsabkommen, geregelt. Andererseits haben auch die Wirtschaftsakтивitäten Japan zum wichtigsten Wirtschafts- und Handelspartner Deutschlands in Asien gemacht. Umgekehrt ist Deutschland nach wie vor der wichtigste Handelspartner Japans in Europa. Der zunehmende Stellenwert japanischer Unternehmen wird trotz der hohen Präsenz im täglichen Leben bei Automobilen, Unterhaltungselektronik, Büro- oder Kommunikationsmitteln häufig noch unterschätzt, obwohl Japan der technologisch federführende Leitmarkt in Asien ist. In der Rangliste der weltgrößten Exporteure nimmt Japan den dritten Platz ein und hat damit einen Weltmarktanteil (Exporte) von über 6%. Inzwischen gelangen bereits Importwaren im Wert von über 21 Mrd. Euro aus Japan nach Deutschland. Dabei sind die Branchen Büromaschinen/Datenverarbeitung, Maschinenbau und Fahrzeugbau mit einem Gesamtanteil von fast 80% ohne Zweifel dominant. Mittlerweile wird die japanische Wirtschaftskraft jedoch nicht nur mit der Elektronik- und Automobilbranche, sondern auch mit Neuerungen in der Nano- und Biotechnologie in Verbindung gebracht. Trotz der globalen Präsenz japanischer Unternehmen und ihres hohen Stellenwertes scheinen der kulturelle Unterschied und sein Einfluss auf das Geschäftsgebaren bisher einerseits keine Berücksichtigung im Umgang mit japanischen Unternehmen und andererseits auch keine vollständige Assimilation japanischer Unternehmen an die völlig anderen Voraussetzungen im Wirtschaftsleben außerhalb Japans zur Folge gehabt zu haben.

In Nordrhein-Westfalen lebt etwa ein Drittel aller japanischen Bürger in Deutschland, wobei die Düsseldorf Region über 80% der japanischen Bürger konzentriert. Damit ist diese Region nicht nur das kulturelle und wirtschaftliche Kerngebiet japanischer Ansiedlungen in Deutschland, sondern es ist auch das Zentrum der Aktivitäten japanischer Unternehmen in Kontinentaleuropa. [Abb. 1] Nordrhein-Westfalen ist für ca. 500 japanische Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von etwa 33 Mrd. Euro der bedeutendste Investitionsstandort in Kontinentaleuropa. 55% dieser Unternehmen steuern von

Quelle: Forbes, veröffentlicht im März 2005

10	Veritas	Veritas	140,99
11	Nippon Telegraph & Telephone	Telecommunications Services	68,88
12	Nippon Chemical	Banking	58,41
13	Mitsubishi	Banking	59,98
14	Honda Motor	Consumer Durables	49,94
15	Sanjimon	Banking	43,13
16	Nissan	Consumer Durables	40,77
17	Daewoo	Automotive/Transportation Equipment	37,10
18	Canon	Business Equipment/Supplies	42,02
19	Mitsubishi	Insurance	27,75
20	Mitsubishi	Insurance	27,62
21	East Japan	Transportation	27,61
22	Nissan	Automotive/Transportation Equipment	27,20
23	Sanjimon	Banking	18,66

Tab. 1: Die 15 größten Unternehmen aus Japan im Forbes-Ranking der Top-2000-Unternehmen weltweit

hier aus ihr Europageschäft. Die Branchen-
 schwerpunkte sind dabei vorwiegend Auto-
 motive, Industrie/Pharma. In-
 zwischen sind hier zu Lande große Unter-
 nehmen wie Toyota, Fuji Photo Film, Sony, Toshiba
 und Shiseido seit Jahren ansässig und stellen
 ohne Zweifel eine wichtige Wirtschaftskraft
 dar [Tab. 1].

Während das Verhalten von Unternehmen und
 Unternehmen in Japan auch in ihrem Umgang
 mit Geschäftspartnern sehr stark durch den so-
 zialen und kulturellen Hintergrund geprägt ist,
 spielen derlei in westlichen Wirtschaftssyste-
 men in der Regel nur eine untergeordnete
 Rolle. Das Leben und in Folge davon das Ge-
 schäftsgebaren der Japaner ist bereits seit der
 Kindheit durch Gruppenzugehörigkeiten ge-
 prägt. Diese Gruppenzugehörigkeit ist äußerst
 wichtig für die persönliche Karriere und die
 wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen.
 Die Gruppen sind - ob Schule, Sportverein, Uni-
 versität oder Unternehmen - streng hierar-
 chisch strukturiert und das Gruppendenken
 beeinflusst die Geschäftsbeziehung, den Um-
 gang mit Geschäftspartnern und die Kommuni-
 kation. Bei Japanern gilt beispielsweise eine
 klare Ablehnung als unhöflich. Folglich wird oft
 bejaht, aber dieses „Ja“ ist dann häufig noch
 nicht als Zustimmung, sondern lediglich als
 Zeichen des Verstehens gemeint. Geschäftsab-
 schlüsse werden in Deutschland jedoch nach
 einem deutlich anderen Ritual vollzogen: Vereinbarun-
 gen sind bindend, wenn sie vertraglich entsprechend
 formuliert wurden, Reklamationen sind durch AGB und
 BGB eindeutig geregelt. Fragen der Bonität werden
 durch Eckpunkte der materiellen bzw. bilanziellen Ver-
 hältnisse beantwortet und das Zahlungsverprechen
 eines säumigen Schuldners wird häufig nur zur Verzöge-
 rung des gerichtlichen Mahnverfahrens und ohne
 ernsthafte Zahlungsabsicht gegeben. Dies sind nur weni-
 ge Charakteristika, die eine Neuausrichtung der boni-
 tätsorientierten Geschäftsprozesse für japanische Unter-
 nehmen in Deutschland erfordern. Insofern ist es nicht
 verwunderlich, dass japanische Unternehmen lange Zeit
 „nur“ den Charakter einer Vertriebsgesellschaft hatten
 und erst mit einiger Verspätung das Vollgeschäft und er-
 höhte Verantwortung auf die deutschen Niederlassung-
 en übertragen wurden.

Vor diesem Hintergrund hat die Creditreform Consulting
 Services als Unternehmensbereich der Creditreform Ra-
 tingham AG zwischen November 2005 und Februar 2006
 eine breit angelegte Studie durchgeführt, die mit dieser
 Fragestellung eine der bedeutendsten Studien zu japani-
 schen Unternehmen darstellt. Ziel waren Erkenntnisse
 über die abweichende Vorgehensweise bei Unterneh-
 men in Deutschland mit japanischem Ursprung und
 deutlicher japanischer Prägung bezüglich Fragen des Bo-
 nitätsmanagements. Über das so gewonnene Verständ-
 nis für das Wie und Warum können von Creditreform zu-
 künftig maßgeschneiderte Lösungen für die jeweiligen
 Fragestellungen und die besonderen Rahmenbedingun-
 gen in Deutschland angeboten werden.

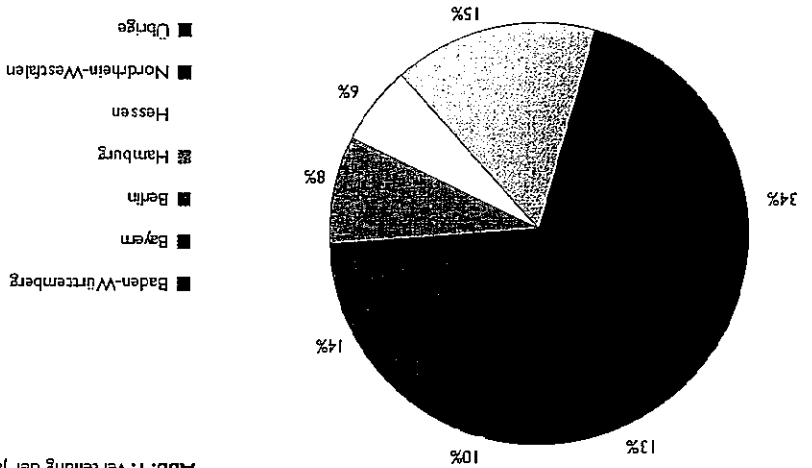


Abb. 1: Verteilung der japanischen Bevölkerung in Deutschland

Um einen repräsentativen Einblick in das Forderungs- und Bonitätsmanagement japanischer Unternehmen in Deutschland zu erhalten, wurden Unternehmen aus den Branchen Fahrzeugbau, Datenverarbeitung/Büromaschinen (Elektronik), Banken/Finanzdienstleister, Maschinenbau, Handel, Chemie und Pharma angesprochen. Diese repräsentieren die wichtigsten Geschäftsfelder japanischer Unternehmen in Deutschland bzw. über die Hälfte des von in NRW niedergelassenen japanischen Unternehmen getätigten Umsatzes. Die Bedeutung der an der Studie beteiligten Unternehmen zeigt sich deutlich in ihrer Größe: Sie beschäftigen insgesamt 11.543 Mitarbeiter und generieren einen Gesamtumsatz von 26,6 Mrd. Euro. Im Einzelnen wird ein Umsatz zwischen 10 Mio. Euro und 1,1 Mrd. Euro (2004) mit bis zu 1.700 Mitarbeitern erwirtschaftet. Dabei sind unter anderem japanische Großkonzerne wie zum Beispiel Toshiba, Mitsui, Itochu, Mizuho oder Ufj als Teilnehmer der Studie vertreten. Damit ist nicht nur ein repräsentativer Studienumfang der japanischen Unternehmen in Deutschland gelungen, sondern es konnten mehr als die Hälfte aller in Deutschland niedergelassenen japanischen Unternehmen/Konzerne bei der Befragung berücksichtigt werden. Entscheider aus dem Upper- und Top-Management (Vorstände, Geschäftsführer, Senior Directors Marketing bzw. Finance usw.) dieser Unternehmen haben sich an der Studie beteiligt. Die vertretenen Nationalitäten der Interviewpartner waren etwa zu gleichen Teilen japanisch und deutsch.

Wie stark die Unternehmen durch die Wirtschaftskraft und den Einfluss der japanischen Konzernmütter geprägt sind, zeigt auch ihre Kapitalversorgung. Über 80 % der Unternehmen erhalten ihre (Eigen-)Kapitalausstattung durch die Konzernmütter aus Japan. Dies geschieht auf direktem Weg durch konzerninterne Transfers, Verrechnungen bzw. Preisgestaltungen oder über die Kapitalversorgung durch japanische Kreditinstitute, die unter dem Obligo der Konzernmutter Kreditlinien für den Geschäftsbetrieb oder für Investitionen bereitstellen. Lediglich ein Drittel der Unternehmen beansprucht die Fremdkapitalversorgung durch deutsche Banken. Sie unterhalten direkte Kreditbeziehungen zur Mittelversorgung, wobei die Kreditgewährung häufig auch auf die Bonität des Mutterkonzerns abgestellt ist. Dennoch halten mehr als drei Viertel der Befragten Geschäftsbeziehungen zu deutschen Banken für sehr relevant. Umso gravierender ist gleichzeitig die klare Äußerung, dass nur ca. 42 % die Geschäftszusammenhänge zu den deutschen Banken als unproblematisch bezeichnen, während 58 % der Unternehmen mit den deutschen Geschäftsbanken sprechen. Die grundsätzliche Bonitätsbeurteilung ist dabei nicht die Ursache für diese latenten Probleme. Etwa ein Drittel der Unternehmen identifiziert die Unterschiede in der Geschäftskultur als Grund für Missverständnisse und den teilweise problembehafteten Umgang mit den Banken. Vor dem Hintergrund, dass die Unternehmen Fremdkapital

敬具

ng AG という弊社は Creditreform Gruppe の関連会社でございます。設立された Creditreform は欧州の最も大きな企業情報源の一つで 130ヶ所でお客様のためサービスを提供しております。ドイツにおける日本企業について研究しております。メールにてお問い合わせいただけます。取り計らいのほど、伏してお願ひ申し上げます。

von einem deutschen Kreditinstitut als die zweitwichtigste Finanzierungsquelle ansehen, ist dieses bislang ungelösteste Problem zweifels- ohne schwer wiegend. Handlungsbedarf be- steht hier auch für deutsche Banken, denn Irr- tationen werden von den japanischen Ge- schäftspartnern häufig kulturell bedingt nicht offen angesprochen und belasten somit die Ge- schäftsbeziehung ohne erkennbaren Grund.

Wie beeinflussend die Geschäftskultur und das kulturell geprägte Miteinander auch mit Blick auf die Wertschöpfungs-kette des Unternehmens sind, zeigt etwa die Beziehung zu den Lieferanten und Kunden in japanischen Unternehmen. Über alle Branchen hinweg wird die Abhängigkeit zu Lieferanten als sehr hoch bewertet. Diese überdurchschnittliche Abhängigkeit wird auf der Seite der Abnehmer nicht empfunden. Lediglich in den Branchen Chemie und Pharma wird auch die Abhängigkeit von Kunden als "mittel" bis "hoch" eingestuft. Es zeigt sich, dass trotz der globalen Marktposition japanischer Unternehmen und des für alle Marktteilnehmer geltenden harten Verdängungswettbewerbs die Globalisierungsaktivitäten nicht nur von Ansätzen wie "Follow the Market" mit allen immanenten (Risiko-)Maßnahmen geprägt sind, sondern auch von einem hohen Maß an Vertrauen. Gleichzeitig wird sowohl aufseiten der Lieferanten als auch aufseiten der Kunden ein nur geringes In-solvenzrisiko gesehen. Diese Einschätzung spiegelt sich nur zum Teil in den Ausfallraten der Unternehmen wider. Lediglich ein Drittel der befragten Unternehmen erreut sich eines Forderungsausfalls von weniger als 1%, wäh- rend die anderen Unternehmen Ausfallraten von teil- weise deutlich mehr als 2% zu beklagen haben. Wegen

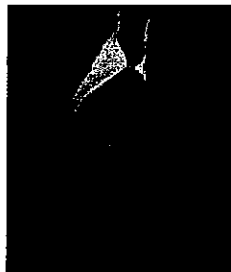
Der Einfluss des kulturellen Hintergrunds wird auch bei der Bewertung von Sachverhalten durch die Interviewpartner deutlich. So ist beispielsweise die Beantwortung der Frage nach der Konditionengestaltung für japanische und deutsche Unternehmen eindeutig vor dem Hintergrund und der Nationalität der Befragten zu relativieren. Alle Antworten, die auf Unterschiede hindeuten, wurden von japanischen Gesprächspartnern gegeben, während die deutschen Mitarbeiter der japanischen Unternehmen der Meinung sind, dass keine Unterschiede bestehen. Auch die Antwort auf die Frage, ob spürbare Unterschiede in der Zahlungsmoral zwischen Debitoren in Deutschland und in Japan bestehen, ist eindeutig von der Nationalität der Befragten abhängig. Alle befragten japanischen Entscheider sind sich sicher, dass die Zahlungsmoral in Japan besser ist als in Deutschland. Dagegen sind alle Gesprächspartner deutscher Herkunft sicher, dass die Zahlungsmoral deutscher Schuldner besser

dieser Erkenntnisse überraschen das gewählte Zahlungsziel und der gewählte Inkassoweg der Unternehmen besonders. Die vereinzelte sehr hohen Ausfallraten werden begleitet von außererwöhnlich hohen Zahlungszielen bei gleichzeitig inkonsequent erscheinenden Inkassobemühungen. Lediglich 8 % der Unternehmen gewährleisten ein durchschnittliches Zahlungsziel bis zu 29 Tagen, zwei Drittel gestehen ein Zahlungsziel bis zu 39 Tagen zu und 36 % der Unternehmen sind sogar mit Zahlung nach über 40 Tagen einverstanden. Während nur 24 % für ihr Inkasso die Kompetenz externer Dienstleister in Anspruch nehmen, werden bei ca. 32 % bisher keine Inkassomaßnahmen erwo-gen. In diesem schwebenden Widerspruch zwischen sachlicher Notwendigkeit und tatsächlichem Geschäftsgebaren zeigen sich die unterschiedlichen kulturellen und gesellschaftlichen Prä-gungen. So werden überdurchschnittliche Zahlungsziele und teilweise sehr hohe Ausfallraten (z. B. Handel) mög-licherweise aufgrund des „gewohnteren“ Umgangs unter Geschäftspartnern akzeptiert. Überdurchschnittlich hohe Zahlungsziele bei gleichzeitig geringen Inkassobemühungen bergen in Kulturkreisen, in denen der moralische Aspekt des Umgangs unter Geschäftspartnern primär nicht durch gesellschaftliche, sondern regulatorische Normen geprägt ist, erhebliche Risiken für den Geschäftserfolg. Inwiefern die Implementierung eines professionellen, nur am Sachverhalt orientierten Inkassomanagements bei vielen japanischen Unternehmen in Deutschland großer Handlungsbedarf besteht, wird bei Betrachtung der organisatorischen Ansetzung von Inkassoaktivitäten deutlich. Mehr als ein Drittel aller Unternehmen hat den Bereich Forderungs- und Inkasso- management maßgeblich in ihr Sales/Marketing integriert. Die anderen Unternehmen sehen dies als Kernaufgabe der Bereiche Finanzen und Buchhaltung/Accounting. Die aufbau- und ablauforganisatorische Orientierung an den Anforderungen eines effizienten und effektiven Bonitätsmanagements ist damit ein weites und äußerst wichtiges Handlungsfeld für diese Unternehmen. Wie für alle Unternehmen mit kreditierendem Geschäft gilt auch hier: Das Hinzu-ziehen professioneller Hilfe oder das Outsourcing von Tätigkeiten des Forderungsmanagements ist kein Zeichen von Führungsschwäche und darf nicht durch den kulturellen Hintergrund geprägt sein. Damit zeigt sich ganz im Gegenteil gutes kaufmännisches Kalkül auf Basis einer fundierten Make-or-Buy-Entscheidung, die letztlich zu einem professionellen Bonitäts- und Forderungsmanagement führen wird.

Diese ausgewählten Beispiele zeigen, dass deutliche Unterschiede im Geschäftsgebaren zwischen deutschen und japanischen Unternehmen in Deutschland bestehen. Die zum Teil kulturell bedingten Unterschiede führen zu unverkennbaren Problemen bei der richtigen Ein-schätzung, der Bewertung und beim Ergreifen von geeigneten Maßnahmen für das Management von Risiken in Deutschland. Aufgrund der historischen Entwicklung der japanischen Unternehmen von einer einfachen Vertriebs-

niederlassung zur europäischen Zentrale ist die Dominanz von Marktengagements nicht überraschend; sie lässt aber vermuten, dass diese Abteilungen mit den Anforderungen des veränderten Geschäftsumfanges und der Geschäftart mitunter überfordert sind. Die Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds am Standort Deutschland, das große Interesse der japanischen Unternehmen an diesem Themenkreis und die konzerninterne Definition als „Chefsache“ zeigen die unveränderte Aktualität. Darüber hinaus birgt das nach wie vor schwierige, von Insolvenzen geprägte Klimad der deutschen Wirtschaft die Notwendigkeit des schnellen Handelns auch für das Management japanischer Unternehmen in Deutschland in sich. Dazu bietet die Creditreform Consulting Services erprobte, erfolgreiche und auf den Kunden individuell zugeschnittene Lösungen als kompetenter Partner im Bonitäts- und Forderungsmanagement.

Das Forderungs- und Bonitätsmanagement japanischer Unternehmen ist unabhängig von ihrer Größe deutlich vom kulturellen Hintergrund und tradierten Werten bestimmt. Dieses zeigt sich sowohl bei der klassischen Kapitalbeschaffung über Geschäftsbanken in Deutschland als auch beim Debitorenmanagement. Trotz teilweise nennenswerter Forderungsausfälle werden hohe Zahlungsziele gewährt und die vorgerichtliche Betreibung nicht als optionaler Prozess in die Aufbau- und Ablauforganisation implementiert. Das damit nicht voll ausgeschöpfte Potenzial macht dieses Thema zur „Chefsache“ mit dem Bedürfnis nach individueller unter Berücksichtigung der japanischen Kultur angepassten Lösungen.



Zum Autor:
 Dr. Dirk Thiel studierte nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann und mehrjähriger Tätigkeit im Firmenkundenkreditgeschäft einer deutschen Großbank Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Betriebliches Finanzwirtschaft und Internationales Management. Nach der Promotion an der Universität Münster zum Dr. rer. pol. im Bereich theoretische und empirische Finanzwirtschaft arbeitete er als Berater in einer internationalen Top-Management-Beratung. Er leitet seit 2004 den Bereich Creditreform Consulting Services und ist seit dem 01. Januar 2006 Mitglied der Geschäftsführung der Creditreform Rating AG.