

Fintech- Zentrum Japan

Der Krypto-Pionier
setzt auf Bitcoin & Co.



29 **FIRMENPORTRÄT**

Der Elektronikriese
Panasonic wird 100

32 **EXPERTENANALYSE**

Google-Managerin:
Global geht nur digital

40 **ZUKUNFTSMUSIK**

Künstlich intelligente
Politiker im Wahlkampf



**The greater the connections,
the smaller the world.**

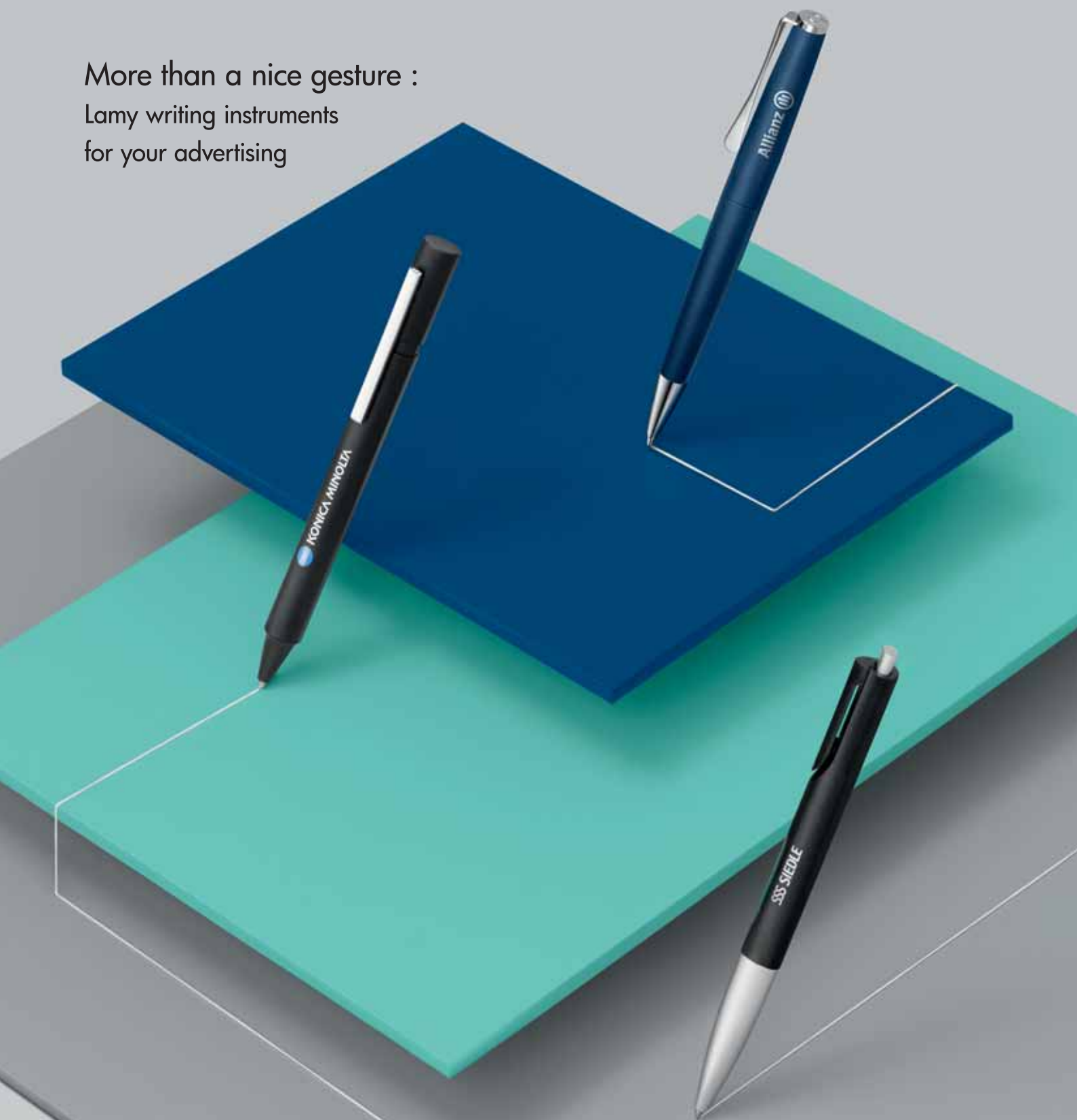
Discover over 400 destinations
worldwide.

Say yes to the world

Lufthansa

LAMY Design. Made in Germany.

More than a nice gesture :
Lamy writing instruments
for your advertising



www.lamy.jp/corporate-gifts.html



Sie möchten Ihr Engagement in Japan ausbauen oder an aktuelle Marktentwicklungen anpassen? Wir unterstützen Sie jederzeit gerne dabei. Unser Expertennetzwerk versorgt Sie mit unverzichtbarem Detailwissen, sei es in steuerlichen und rechtlichen Fragen, bei der Bewertung von Märkten und Wachstumsstrategien, der Optimierung von Prozessen oder bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten. So können Sie sich auch in komplexen Bereichen souverän bewegen – und bleiben kontinuierlich auf Erfolgskurs.

www.pwc.com/jp/en/germany.html

Erfolgreich in Japan *Bereit für den nächsten Schritt.*

Unsere Kompetenzen für Ihr Unternehmen

Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Deals & Transaktionen, Steuerberatung, Rechtsberatung

Ihr Ansprechpartner

Andreas Broecher
Tel.: +81 (0) 80 4083 5704
andreas.a.broecher@jp.pwc.com

PwC Japan Group

PwC Japan Group represents the member firms of the PwC global network in Japan and their subsidiaries. Each firm of PwC Japan Group operates as an independent corporate entity and collaborates with each other in providing its clients with auditing and assurance, consulting, deal advisory, tax and legal services.



pwc

© 2018 PwC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

Liebe Leserinnen und Leser,



iStock.com/sarah5

Japan genießt einerseits den Ruf als führende Hightechnation, andererseits ist das Land manchmal erstaunlich „analog“, wie die Beliebtheit von Fax und Bargeld belegen. Umso mehr mag es überraschen, dass gerade die als konservativ geltende Finanzbranche eine Vorreiterin der Digitalisierung in Japan ist. Tatsächlich ist Japan das erste Land, das die virtuelle Währung Bitcoin als Zahlungsmittel anerkannt hat. Die Regierung hält sich bei der Regulierung bewusst zurück, um den aufblühenden Markt zu unterstützen. Für unser diesmaliges Fokus-Thema über die Finanztechnologie (Fintech) hat „Handelsblatt“-Korrespondent Martin Kölling den Krypto-Pionier Japan genauer unter die Lupe genommen und mit Bitcoin-Experten, Bankenvertretern und Vermögensverwaltern gesprochen.

In unserer Serie „Frauen in der Wirtschaft“ zeigt Miki Iwamura, Chief Marketing Officer bei Google Japan und Marketing Director für Google Asia Pacific, auf, wie sich der japanische Werbemarkt durch die fortschreitende Digitalisierung und Internationalisierung verändert.

Dr. Franz Waldenberger, Leiter des Deutschen Instituts für Japanstudien in Tokio, bricht eine Lanze für die japanische Corporate Governance. Er legt dar, wie sich eine japanische Besonderheit, nämlich die Tatsache, dass die meisten Angestellten und Manager ihr gesamtes Arbeitsleben beim gleichen Arbeitgeber verbringen, auf Aspekte wie die Risikobereitschaft japanischer Unternehmen auswirkt.

Die Journalistin Susanne Steffen hat mit dem IT-Spezialisten Michihito Matsuda gesprochen. Dieser stand im April für einen Moment im weltweiten Rampenlicht, als er bei der Bürgermeisterwahl in Tama bei Tokio als Marionette für eine Künstliche Intelligenz kandidierte. Der Vorteil solcher „künstlich intelligenten Politiker“ laut Matsuda: „Sie sind unbestechlich.“

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre.



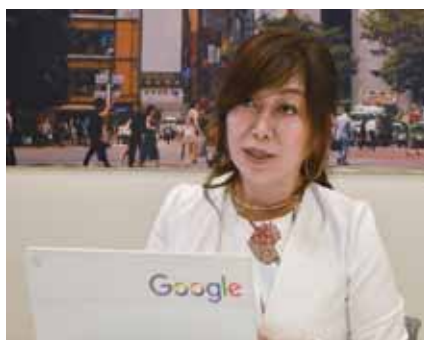
12 JAPAN GREIFT NACH DER FÜHRUNG IN DER FINTECH-WELT

Die drittgrößte Volkswirtschaft der Welt ist schnell auf den Bitcoin-Zug aufgesprungen und gilt bereits jetzt als eines der wichtigsten Zentren in der Welt der Krypto-Währungen. Nun planen Regierung, Banken und Finanzdienstleister die nächsten Schritte, um am Puls der Zeit zu bleiben und neue Entwicklungen zu fördern.



29 VOM TELEFON BIS ZUR SOLARANLAGE

Vom Steckerhersteller zu einem der größten Elektronikkonzerne der Welt: Heute stellt die japanische Panasonic Corporation so gut wie alles her, was man zum Leben braucht.



32 MIT „MAGIE“ DIE NUTZER BEGEISTERN

Miki Iwamura, Marketing-Managerin von Google Japan, analysiert die Online-Gewohnheiten ihrer Landsleute.



40 KÜNSTLICH INTELLIGENTE POLITIKER

Der IT-Spezialist Michihito Matsuda ist überzeugt: Irgendwann wird die Künstliche Intelligenz nicht nur Unternehmen, sondern ganze Länder regieren.

INHALT

■ FOKUS

- 12 **Fintech-Zentrum Japan**
En route zur globalen Spitze
- 16 **Interview: Aktionärsaktivisten in Japan**
Ausländische Investoren auf Angriffskurs
- 19 **Japans neue Anleger**
Megabanken im Wettbewerb um privaten Reichtum

■ WIRTSCHAFT & POLITIK

- 20 **Erlebnisse statt Souvenirs**
Neuaustrichtung des Japan-Tourismus

■ UNTERNEHMEN & MÄRKTE

- 22 **Branche kompakt:**
Japans Automobilsektor
Mehr Investitionen für mehr Exportstärke
- 26 **Lebensmittelmarkt in Japan**
Was ausländische Hersteller beachten sollten

- 29 **Unternehmensporträt: Panasonic**
Vom „Nachahmer“ zum globalen Elektronikonzern

■ MANAGEMENT & STRATEGIE

- 32 **Frauen in der Wirtschaft: Miki Iwamura**
Digitalisierung und Work-Life-Balance in Japan
- 36 **Corporate Governance in Japan**
Fluch und Segen von Loyalität

■ RECHT & STEUERN

- 39 **Recht kurz, bitte**
Wettbewerbsverbot in Japan

■ INNOVATION

- 40 **Interview: Künstlich intelligente Politiker**
„Unbestechlich, effizient und immer fair“
- 42 **Chemiebranche immer aktiver**
Schlüsselmarkt Europa im Blick

■ GESELLSCHAFT

- 43 **Besser leben in Japan**
Tipps für die Wohnungssuche
- 44 **Präfektur im Profil: Mie**
Perlenzucht, Ninjas und Flugzeugteile

■ RUBRIKEN

- 05 **Editorial**
- 08 **Panorama**
Patentes Japan
- 10 **Panorama**
Japan-News aus aller Welt
- 46 **Kurz vor Schluss**

Jetzt auch als
Blätter-
dokument
verfügbar.



MAGAZIN
JAPANMARKT.
www.japanmarkt.de/magazin

Immer informiert mit **JAPANMARKT**



NEWSPORTAL
JAPANMARKT.de
www.japanmarkt.de



NEWSLETTER
JAPANMARKT.telegramm
www.japanmarkt.de/newsletter

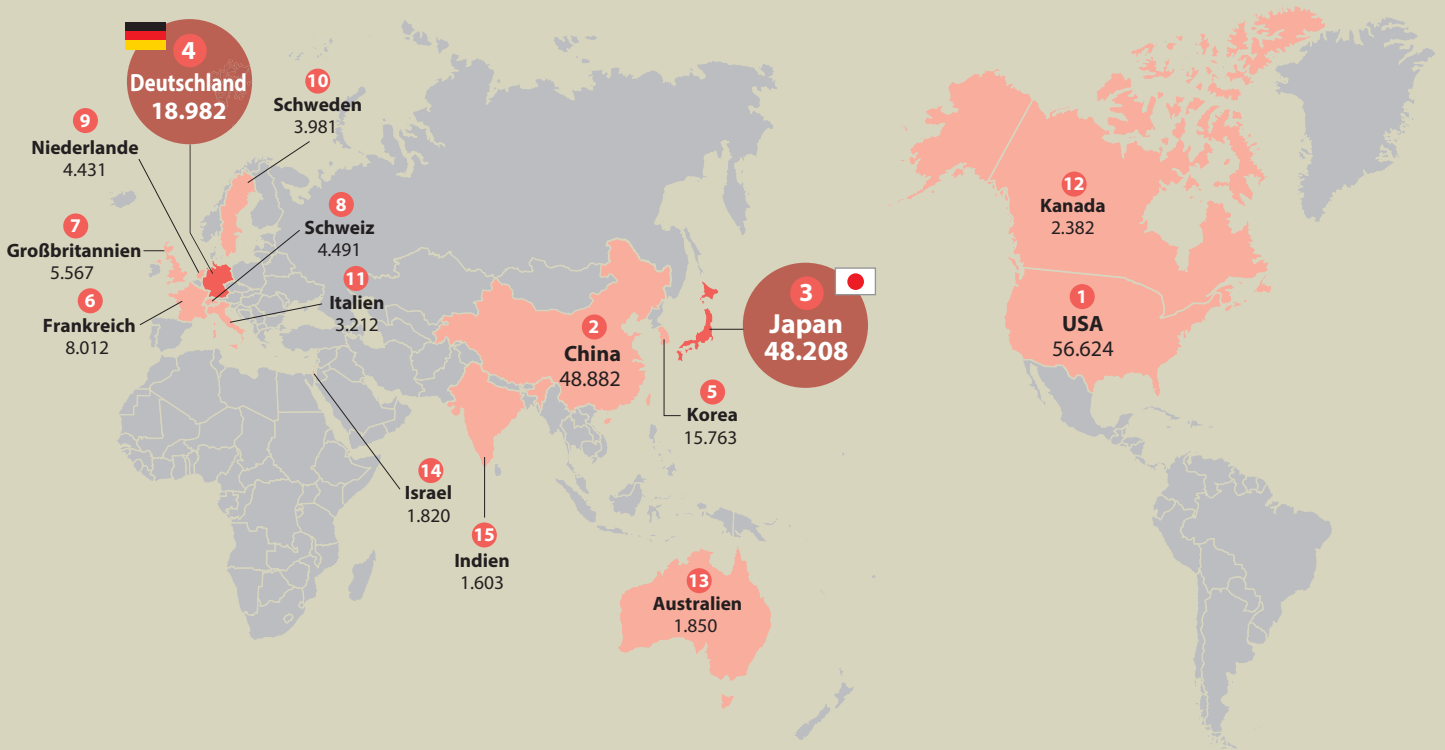
 facebook.com/japanmarkt

 twitter.com/JAPANMARKT

Daten der World Intellectual Property Organisation (WIPO) zufolge wurden 2017 weltweit etwa 243.500 internationale Patente angemeldet – ein neuer Rekord! Japan allein hat in dem Jahr

48.208 internationale Patente angemeldet. Damit liegt es weltweit auf dem dritten Platz.

Top 15 Länder mit den meisten internationalen Patentanmeldungen (2017)



Top 10 Unternehmen mit den meisten internationalen Patentanmeldungen (2017)

Rang	Unternehmen	Zahl
1	Huawei (China)	4.024
2	ZTE (China)	2.965
3	Intel (USA)	2.637
4	Mitsubishi Electric (Japan) 🇯🇵	2.521
5	Qualcomm (USA)	2.163
6	LG (Korea)	1.945
7	BOE Technology Group (China)	1.818
8	Samsung (Korea)	1.757
9	Sony (Japan) 🇯🇵	1.735
10	Ericsson (Schweden)	1.564

Die 50 Unternehmen mit den meisten internationalen Patentanmeldungen im Jahr 2017 stammen insgesamt aus nur acht Ländern. Die meisten sind aus Japan (15 – darunter Mitsubishi Electric und Sony – in den Top 10, auf jeweils Platz 4 und 9), gefolgt von den USA (13), China (10) und Deutschland (5).

Innerhalb Japans wurden im selben Jahr **255.949 nationale Patente** angemeldet, von denen 199.577 registriert wurden. Die meisten kommen von Mitsubishi Electric (4.484), gefolgt von Canon (3.931), Toyota (3.378), Panasonic (2.990) und Honda (2.502).

Im Fokus: Mitsubishi Electric

davon **19,2%** der Patente im Bereich thermische Verfahren und Geräte, **18,6%** in den Bereichen elektrische Maschinen, Geräte und Energie und **7,1%** in der Computertechnik


Im Fokus: Sony

davon **20,2%** der Patente im Bereich audiovisuelle Technologie, **18,4%** in der digitalen Kommunikation und **16,5%** in der Computertechnik

Quelle: WIPO, Patent Cooperation Treaty Yearly Review 2018

Patentes JAPAN

Top 10 Länder mit den meisten Nobelpreisträgern (1901-2017)

Rang	Land	Zahl
1	USA	352
2	Großbritannien	112
3	Deutschland 	82
4	Frankreich	59
5	Schweden	32
6	Schweiz	28
7	Japan 	25
8	Russland	20
9	Niederlande	17
10	Italien	14

Je nach Quelle und Definition unterscheidet sich die angegebene Anzahl von Nobelpreisen pro Land. Das hängt zum Beispiel davon ab, wie Doppelbürger oder Wissenschaftler gezählt werden, deren Forschungsschwerpunkt außerhalb ihres Herkunftslandes ist.

Quelle: Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, Statistics Summary 2018.

Von 923 Nobelpreisträgern seit 1901 stammen 352 aus den USA, 112 aus Großbritannien und 82 aus Deutschland. Japan liegt mit 25 Preisträgern hinter Frankreich, Schweden und der Schweiz weltweit auf Platz 7, in Asien damit auf Platz 1. Den Anfang machte Hideki Yukawa: 1949 erhielt er den Nobelpreis für Physik.

Nobelpreisträger aus Japan (♂ 25 ♀ 0)



Physik 11



Chemie 7



Medizin 4



Literatur 2



Frieden 1

Innovative Produkte aus Japan

Vom Endoskop über Instant Ramen und Manga bis zum Hybrid-Fahrzeug: Japanische Unternehmen haben viele richtungsweisende Produkte auf den Markt gebracht.

1950



Endoskop
Olympus

1955



Elektrischer Reiskocher
Toshiba

1964



Shinkansen
Japan National
Railways

1979



Walkman®
Sony

1980



Washlet®
TOTO

1981



Auto-Navigationssystem
Honda

1991




Lithium-Ionen-Batterie
Sony

1993



Blaue Leuchtdioden (LED)
Nichia

 Nobelpreis
2014

1994



QR-Code
Denso

1997



Hybrid-Fahrzeug
Toyota

Quelle: Japan Institute of Invention and Innovation

Erneuerbare Energie für Myanmar

Als 2011 der Bau der Myitsone-Talsperre aus politischen Gründen abgebrochen wurde, rückte die Wasserkraft in Myanmar zunächst in den Hintergrund. Aber jetzt scheint die Regierung wieder bereit für neue Projekte. Kürzlich hat sie dem Konsortium von Kansai Electric Power aus Japan, Andritz Hydro aus Österreich und High Tech Construction Trust aus Myanmar grünes Licht für das „Deedoke Hydropower Project“ erteilt. Dieses umfasst die Errichtung eines 56-Megawatt-Wasserkraftwerks etwa 30 Kilometer südöstlich der zweitgrößten Stadt

Mandalay. 2019 sollen die Bauarbeiten beginnen, 2022 soll das Werk den Betrieb aufnehmen und den steigenden Strombedarf des Entwicklungslandes maßgeblich decken.


Flickr/Jason Eppink/CC BY 2.0

Flickr/Andrea Kirkby/CC BY/NC 2.0

INDIEN

MYANMAR

THAILAND

Qualifizierte Klempner für Indien

„Klempner [in Indien] sind oft unqualifiziert oder waren vorher Gelegenheitsarbeiter ohne Bildung oder Training“, schreibt das Indian Institute of Plumbing auf seiner Webseite. Die japanische Lixil Group, der führende Hersteller von Haushaltsprodukten in Japan, plant in den nächsten fünf Jahren im Rahmen des „Project Nadee“ mithilfe von Mobile Learning sowie Präsenztraining 50.000 Inder zu Klempnern auszubilden. Lixil möchte diese entweder im eige-

nen Betrieb einsetzen oder an andere Entwickler und E-Commerce-Plattformen weiterempfehlen, die solche Dienste anbieten. Das Tokioter Unternehmen will sein Vertriebsnetzwerk von aktuell 250 auf 1.000 Filialen im März 2019 ausdehnen und in den nächsten fünf Jahren verzehnfachen. Lixil hat außerdem kürzlich seine erste Produktionsstätte in Indien eröffnet und stellt im südlichen Staat Andhra Pradesh sanitäre Anlagen her.

CHINA



Flickr/ArtBrom/CC BY-SA 2.0

Schnellerer Datenverkehr für Thailand

Simpel, schnell, günstig – so lauten die drei Ziele von BBIX Thailand. Das kürzlich gegründete Gemeinschaftsunternehmen der japanischen Softbank Group und der thailändischen True Corporation will noch vor Ende 2018 einen „Internet Exchange Peering Service“ einführen. Mit diesem Dienst können Internetanbieter in Thailand Datenverkehr austauschen. Die Technologie würde den Datenverkehr um das bis zu Sechsfache beschleunigen, bei 10 Prozent geringe-

ren Kosten. Die verbesserte Internet-Infrastruktur würde, so die Hoffnung, die digitale Wirtschaft vorantreiben und mehr Direktinvestitionen aus dem Ausland anlocken. Der Dienst soll erst hauptsächlich in Bangkok angeboten werden, später in anderen südostasiatischen Nationen wie Kambodscha, Laos und Myanmar.



Flickr/MIKI Yoshimoto/CC BY 2.0

Einheitliche Ladestationen für China und Japan

Weltweit gibt es unterschiedliche Standards für Ladestationen von Elektroautos – verschiedene Steckertypen, Ladeleistungen und Zahlungsarten. In Japan gilt der Standard „CHAdeMO“, in China „GB/T“. Kürzlich haben Branchenvertreter der beiden Industriestaaten jedoch entschieden, die nächste Generation von sogenannten Quick-Chargern nach einem gemeinsamen Standard herzustellen, der bis 2020 eingeführt werden soll. Nicht nur wird es für Japan und China damit günstiger und einfacher, Ladestationen zu entwickeln und untereinander zu vermarkten; da die beiden Nationen zusammen über 90 Prozent des Weltmarktes für Ladestationen ausmachen, könnte der neue gemeinsame Standard sogar zur globalen Norm werden.



Japan greift nach der Führung in der Fintechwelt

Japan hat sich früh als Zentrum für Bitcoin & Co. etabliert. Die Regierung will durch sanfte Regulierung der Fintech-Revolutionäre diesen Startvorteil nutzen, um Japans Finanzwelt global an der Spitze zu verankern.

Von Martin Kölling

In einer Seitenstraße unweit des Bahnhofs von Nakameguro in Tokio versteckt sich eine kleine Kneipe in einer alten Druckerei. Klappstühle stehen im Halbrund in einem Nebenraum. Auf Holztischen warten Häppchen und Getränke. Vor einer schlichten Leinwand erläutern Vertreter eines deutschen Start-ups vor ein paar Dutzend Tokioter Finanzfachleuten, wie sie mit neuer Finanztechnologie (Fintech) die Welt der Lebensversicherungen revolutionieren wollen. Willkommen beim Fintech-Meet-up Tokyo.

Das Treffen ist eine von vielen Initiativen, mit der Japaner und ausländische Finanzprofis derzeit Japan zum führenden Standort in der neuen digitalen Finanzwelt ausbauen wollen. 1.500 Mitglieder habe der informelle Kreis schon, sagt Norbert Gehrke, der Organisator der Treffen. Er ist über die Unternehmensberatung Goldman Sachs zum Versicherer AIG Japan gewechselt und berät nun ein Start-up in Berlin. Ein bis zwei Mal pro Monat treffen sich die selbsternannten Revolutionäre, um in Japan die neuesten Ideen zu diskutieren, die die Finanz-

welt rund um den Globus beschäftigen.

Virtuelle Krypto-Währungen wie Bitcoin sind nach einem phänomenalen Boom Ende 2017 nicht mehr nur Experten, sondern inzwischen auch einer breiten Öffentlichkeit bekannt. Besonders interessieren sich die Profis für neue Anwendungen der Technik Blockchain, die den Krypto-Währungen zugrunde liegt. Dabei handelt es sich um ein dezentrales, im Internet verteiltes digitales Register, in das Transaktionen der verschiedensten Arten eingetragen und ohne Vermittler quasi in Echtzeit besiegelt werden können.

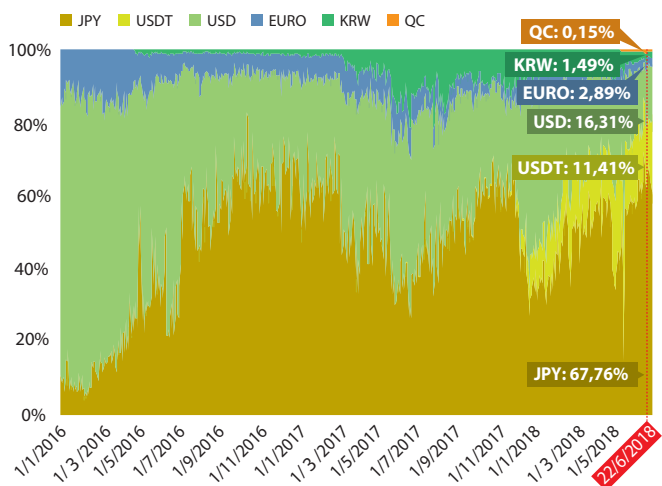
Nicht nur die Finanzwelt, auch andere Industrien schauen mit großem Interesse auf diese Technik. Denn die Krypto-Währungen sind angetreten, um die traditionellen Geldhäuser zu entmachten. Menschen sollen ohne Banken und Zentralbanken virtuelle Münzen direkt austauschen können, so lautet die Verheißung der Bitcoin-Gründer. Auch Transaktionen wie Hauskäufe sollen fortan ohne Notare, Handelsfinanzierungen ohne Banken möglich werden.

Förderung durch Japans Regierung

Weltweit versuchen die Banken nun auf diesen Zug aufzuspringen. Japan habe im Vergleich zu anderen Märkten jedoch einen entscheidenden Vorteil, sagt Gehrke. Die japanische Regierung fördere die Revolution nach Kräften. „Denn diese Krypto-Bewegung ist eine Riesengelegenheit für Japan, ins 21. Jahrhundert zu springen.“

Japans Ausgangslage ist gut. Das Land ist bereits jetzt eines der wichtigsten Zentren der Krypto-Welt. Zwischen 30 und sogar 50 Prozent des weltweiten Bitcoin-Handels werden derzeit in Japan abgewickelt. Darüber hinaus hat Japans Regierungschef Shinzo Abe im In- und Ausland überdeutlich gemacht, dass er die oft als konservativ verschriene Finanzindustrie Japans zu einer der globalen Rädelsführerinnen der Bewegung machen will.

Anteil des Bitcoin-Handels nach Währung (Januar 2016 – Juni 2018)



Quelle: cryptocompare.com

Im Mai 2017 versprach Abe in seiner neuen Wachstumsstrategie, neue Technologien „in verschiedenen Industrien wie auch im Alltag verwirklichen“ zu wollen. Fintech war neben gesunden Altern, einer Reform des Transportwesens und der Lieferketten, einer Steigerung der Lebensqualität durch Infrastruktur sowie Stadtplanung einer von fünf Schlüsselbereichen.

Seine Regierung wolle die bisherige Regulierung zurückfahren, um so Fintech-Start-ups zu fördern, kündigte Abe vor globalen Finanzgrößen an der New Yorker Börse im September 2017 an. Man könne nicht sämtliche möglichen Szenarien vorwegnehmen und bei der Gesetzgebung berücksichtigen, sagte er. Das sei nicht sinnvoll, wenn man etwas Neues mit Fintech wagen wolle. Einer der wichtigsten Motoren des Wandels in Japan sei die Finanzaufsicht (Financial Services Agency, FSA), sagt der deutsche Experte Gehrke. „Sie ist ein globaler Pionier bei der Regulierung von virtuellen Währungen.“

Krypto-Pionier Japan

Japan erkannte nicht nur als erstes Land der Welt die virtuelle Währung Bitcoin als Zahlungsmittel an. Seit April 2017 kann man in einigen Läden theoretisch mit ihr zahlen, darunter im Technikkaufhaus Bic Camera. Japans FSA erließ auch als erste Finanzaufsichtsbehörde der Welt Regeln für die boomenden virtuellen Währungsbörsen, an denen die virtuellen Münzen gehandelt werden. So ordnete die FSA 2017 an, dass sich alle Krypto-Börsen in Japan lizensieren lassen müssen – kein Ausdruck von „Regulierungswut“, sondern ein von der Industrie hochgeschätzter Schritt. Denn im Gegensatz zu den Aufsehern in China und den USA, die die neuen Player mit harten Regeln zu bremsen versuchen, hörte die FSA auf die Revolutionäre. Die Regeln konnten die Fintech-Organisationen selbst vorschlagen. Die FSA prüft und überwacht sie.

Zwar verteuert diese Selbstregulierung das Geschäft für die digitalen Wechselstuben, aber es gibt auch einen positiven Nebeneffekt. „Die Börsen konnten die Regulierung als Gütesiegel bewerben“, erklärt ein Insider. Nachdem China den Handel mit Bitcoin untersagte, zogen Japans Börsen die Krypto-Investoren an.

Bewusst auf Risikokurs

Der frühere FSA-Chef Nobuchika Mori, dessen Amtszeit im Sommer endete, ging sogar mit Absicht Risiken ein, selbst auf die Gefahr hin, bei Krisen schlecht auszusehen. Für ihn war klar, dass man die Regeln immer wieder anpassen muss, um mit der rasanten Entwicklung mithalten zu können.

Dieses Jahr hat der größte virtuelle Währungsraub der FSA ihre erste große Bewährungsprobe beschert. Hacker stahlen der Börse Coincheck die digitale Währung NEM im Wert von 500 Millionen Dollar. Die FSA zog daraufhin zwar die Zügel an und zwang einige technisch schwache Börsen zu schließen. Dennoch blieb Mori seiner Richtung treu und drosselte die Bewegung nicht.

Der Auslöser von Japans Pioniergeist in der vermeintlich

konservativen Finanzwelt war ausgerechnet die erste massive Bitcoin-Krise. Nach der Geburt der ersten Krypto-Währung entstand durch Zufall in Japan die erste große, globale virtuelle Währungsbörse Mt. Gox. Auf ihrem Höhepunkt wickelte das Start-up 2013 und 2014 bis zu 70 Prozent des globalen Bitcoin-Handels ab. Doch nach einer Reihe von Hacker-Angriffen und Skandalen brach die Börse zusammen und zwang die Regierung zum Handeln.

Wer allerdings ein hartes Draufschlagen erwartet hatte, wurde enttäuscht. Japans Regierung definierte die Krise nach einer Schocksekunde zur Chance um. Ein Grund dafür mag sein, dass die Japaner Bitcoin als japanische Idee adoptiert haben, meint der Experte Gehrke. Immerhin wählten der oder die Bitcoin-Erfinder einen japanischen Namen als Pseudonym: Satoshi Nakamoto.

Doch vor allem FSA-Chef Mori ist Japans Zurückhaltung zu verdanken. Fintech könnte ein „Game-Changer“ werden, argumentierte er. „Aber wir sollten nicht die Lehren der digitalen Revolution durch die Kombination von Internet und Mobiltechnologien vergessen, aus denen Japan offenbar nicht den größtmöglichen Nutzen gezogen hat“, sagte Mori. 2017 erklärte er, dass neue Paragraphenwerke derzeit nur Schaden würden: „Wenn Aufseher beginnen, Regeln zu entwerfen, bevor die Kunden den Nutzen neuer Finanzdienste spüren, und versuchen, jedes mögliche Risiko zu bedenken, würde die folgende ausufernde Regulierung Innovationen ersticken.“ Die FSA müsse vielmehr „eine Umwelt schaffen, die Innovation fördert“, so Mori.

Lose Spielregeln für die neuen Finanzdienstleister waren nur ein Teil der Strategie. 2017 zwang die FSA auch die Banken mit einer Revision des Bankengesetzes, ihre Systemschnittstellen für die Herausforderer zu öffnen. Seither können Fintech-Apps auf die Kontodaten ihrer Nutzer bei den Banken zugreifen und neue Dienste entwickeln. Gleichzeitig gründete die FSA Beratungsstellen sowie eine Plattform, die den Kontakt zwischen den

„alten“ Banken und neuen Finanzdienstleistern schon in der Konzeptphase fördert.

Bei ihrer Mission kann die FSA auf Verbündete in allen Teilen des Staates zählen. Die Notenbank hat 2016 ein Fintech-Center gegründet, um die eigenen Aktivitäten zu koordinieren und den heimischen Banken global auf die Sprünge zu helfen. Die Finanzindustrie hat in den Augen der Währungshüter durch die neuen Technologien einen guten Impuls bekommen, um wettbewerbsfähiger zu werden. Die japanische Notenbank definiere laut Insidern ihre Hauptrolle als Katalysator für den Wandel.

Tokio setzt auch auf Fintech

Auch Tokios Gouverneurin Yuriko Koike will die Fintech-Revolution nutzen, um die japanische Hauptstadt als globalen Finanzstandort zu etablieren. Die Stadt hat einen eigenen Inkubator für Fintech-Firmen ins Leben gerufen. Dieser fördert auch ausländische Unternehmen, wenn diese in Japan Geschäfte machen wollen.

Aber nicht nur Japans Metropole setzt auf Fintech. So kündigte die 1.500-Seelengemeinde Nishiawakura in den Bergen der westjapanischen Präfektur Okayama im April Japans erstes staatliches „Initial Coin Offering“ (ICO) an, mit dem Ziel, mit den weltweit eingeworbenen Geldern die lokale Wirtschaft zu fördern. Dabei gibt sie über verschiedene Plattformen „Coins“ (Münzen) oder „Token“ (Wertmarken) aus, mit denen die Investoren Produkte oder Dienste erwerben oder die Werteinheiten zum Spekulieren halten können. Viele „Coins“ oder „Token“ werden auch an Börsen gehandelt.

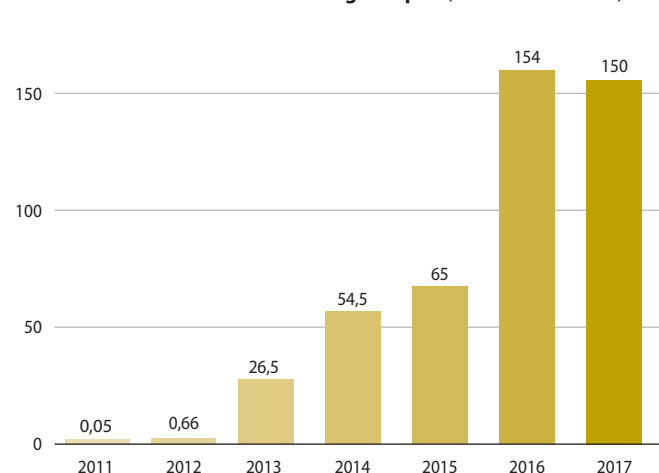
Die Abkürzung ICO ist dabei ist nicht ohne Grund an das englische Wort für Börsengang, „Initial Public Offering“ (IPO), angelehnt. Bei beiden geht es darum, Kapital von Investoren einzuwerben. Nur gehen die Start-ups nicht an regulierte Aktienbörsen, sondern holen sich das Geld weltweit von Privatinvestoren über das Internet. Anders als beim Börsengang erhalten Investoren generell auch keinen Anteil an dem Unternehmen, sondern das Versprechen, die Währung für den Kauf eines Produktes nutzen zu können – oder auch den „Token“, falls dieser selbst an Wert gewinnt.

2017 wurden bereits 5,6 Milliarden Dollar in ICOs investiert. Noch ist offen, wie die FSA ICOs regulieren wird. Die vermeintlichen Hinterwäldler aus Okayama hoffen, dass ihre Gemeinde mit ihrer Kapitalrunde, die vorerst für 2021 geplant ist, endgültig japanische Finanzgeschichte schreiben kann.

Digitale Transformation

Auch in der Privatwirtschaft ist Goldgräberstimmung ausgebrochen. Japans größte Finanzgruppe Mitsubishi UFJ (MUFG) steht dabei exemplarisch für die globalen Ambitionen der Megabanken. „Digitalisierung und Innovation sind große Themen für uns“, sagt Makoto Shibata, der als leitender Analyst der Vordenker der internen Abteilung für digitale Transformation ist. Und seine Abteilung ist seit neuestem nicht mehr eine unter

Fintech-Geschäfte und Finanzierung in Japan (in Millionen Dollar)



Quelle: Accenture

vielen, sondern kann anderen Weisungen erteilen. „Das ist eine große Umstellung für uns“, sagt Shibata.

Die Pläne sind ehrgeizig. Die digitale Transformation soll durch eine Automatisierung vieler Prozesse maßgeblich dazu beitragen, in den kommenden Jahren die Profitabilität um rund 2,5 Milliarden Euro zu erhöhen. So will die MUFG in den kommenden Jahren Online-Banking und die Verwendung von elektronischem Geld fördern und die Zahl ihrer Geldautomaten bis 2023 um 20 Prozent senken. Auch das Personal und das Filialnetz sollen reduziert werden.

Dafür wird viel experimentiert. Empfangsroboter wiesen in einigen Filialen Kunden schon versuchsweise den Weg. Zudem beteiligt sich die MUFG an der Währungsbörse Coinbase, testet in der Belegschaft eine eigene virtuelle Währung und fördert gezielt Start-ups in internen und externen Inkubator-Programmen.

Einen der Teilnehmer eines MUFG-Programms hat Japans Branchenprimus sogar zu einer Onlinebank gemacht. Gemeinsam mit dem Telekomkonzern KDDI gründete die MUFG die Jibun Bank („Selbstbank“). Diese wirbt unter anderem damit, Auslandswährungen mithilfe von Künstlicher Intelligenz (KI) zu einem günstigen Zeitpunkt in Yen zu tauschen.

„Wir stehen einer Beeinträchtigung unserer Geschäfte durch Start-ups, Technologieunternehmen und Internetkonzerne gegenüber, die mit eigenen Finanzdienstleistungen in unser Gebiet einfallen wollen“, erklärt Shibata die plötzliche Bereitschaft zum Wandel. Darauf müssten sich die Banken vorbereiten. „Und in einigen Fällen müssen wir selbst Störenfriede in unserem eigenen Geschäft sein, um etwas Neues zu schaffen.“

Konkurrenz von außen

Das Krisengefühl ist berechtigt. Gerade in Japan drängen viele potente Herausforderer auf den Markt. Der von Softbank abgespaltene Internetfinanzdienstleister SBI investiert massiv in Fintech. Er will zum Beispiel mit einer eigenen Währungsbörse zum Partner von Großinvestoren in Krypto-Währungen werden.

Die Online-Mall Rakuten ist bereits zum größten Kreditkartenunternehmen Japans aufgestiegen. Nun will das Unternehmen auch eine eigene virtuelle Währung entwickeln, um seine Reichweite zu erhöhen. Außerdem strömen ausländische Stars der Szene nach Japan. So führt Softbank den innovativen indischen Onlinebanker Paytm daheim ein, um sich als elektronischer Geldriese zu etablieren und so an die lukrativen Finanzdaten der Japaner zu kommen. Chinas globale Online-Handelsplattform Alibaba, ein weiterer Softbank-Partner, will ihre in China extrem beliebte Bezahl-App Alipay nun auch in Japan flächendeckend ausrollen.

Selbst im Kerngeschäft, der Kreditvergabe, könnten die Banken Kunden verlieren, gerade unter kleinen Einzelhändlern. Amazon bietet zum Beispiel Händlern auf seiner Plattform von sich aus Kredite an, wenn das mit KI ausgerüstete System nach Auswertung der Transaktionsdaten glaubt, dass der Partner dank der Kredite schneller wachsen könnte. Eine japanische

Bank „kennt“ ihre Kunden gar nicht genug, um auf diese Idee zu kommen.

Japans Aufseher sorgen sich nicht so sehr um die Großbanken, die technisch stark sind, sondern um kleinere Regionalbanken. Für diese seien die Internetbanken und neuen Fintech-Player eine mögliche Gefahr, urteilt ein Notenbanker. Die Lokalmatadoren unter den Banken genießen zwar großes Vertrauen in ihren Regionen, aber sie werden von zwei Problemen geplagt: Zum einen sind die Herausforderer schneller und billiger. Zum anderen bremsen alternde Stammkunden, bei denen manchmal die Zeit stillzustehen scheint, Innovationen. „Die Banken erhalten noch immer Daten auf Papier oder sogar Floppy-Disks“, sagt ein Kenner.

Die Megabanken hingegen wissen, dass sie technisch Weltspitze sein müssen. „Weil der heimische Markt nicht mehr wächst, müssen wir im Ausland expandieren“, erklärt Shibata. „Und Fintech wie auch Blockchain-Technologien sind dafür zwar keine ausreichende, aber eine notwendige Bedingung.“

Noch ist allerdings offen, ob staatliche Förderung und Marktdruck reichen werden, um Japan an der Spitze der Fintechbewegung zu etablieren. Bei Krypto-Börsen führt Japan zwar, aber der Ausbau und die Sicherung der Handelssysteme bindet offenbar so viel Personal, dass Japan bei der Entwicklung der Basistechnologie Blockchain den Anschluss zu verlieren droht. Rund 400 Blockchain-Patente seien 2017 angemeldet worden, sagt Katsunori Kondo, Chef des japanischen Game-Entwicklers Asobimo, der stark auf die neue Technik setzt. „Und 48 Prozent der Anmeldungen stammten aus China.“ Die USA lagen mit 33 Prozent auf Rang 2. Abgeschlagen folgte Südkorea – und dann erst Japan.

Außerdem verführe der sehr große japanische Markt viele Start-up-Gründer dazu, sich auf den heimischen und nicht den globalen Markt zu konzentrieren, meint Jerry Chan, der bei der internen Beratung von SBI für die Fintech-Entwicklung verantwortlich ist. Aber der Kanadier ist optimistisch in Bezug auf seine Wahlheimat Japan. „Ich glaube, dass Japan das Zeug dazu hat, die Welt mit anzuführen.“

Ein Grund für seine Einschätzung ist die FSA, die „hochgradig anpassungsfähig“ sei. Ein anderer sei die historische Erfahrung: „Traditionell ist Japans Kultur sehr gut darin, neue Technologien zu assimilieren und zu verbessern“, sagt Chan. Außerdem sei der Schock der Mt. Gox-Pleite inzwischen verdaulich. Lange schämten sich viele Japaner, dass so etwas in Japan passieren konnte. Viele talentierte Programmierer hätten daher lange kein Interesse an Fintech gehabt, sagt Chan. Auch hinkte Japan bei den Investitionen in Fintech hinter anderen Ländern her. Doch das ändere sich seit zwei Jahren, beobachtet Chan. Laut der Unternehmensberatung Accenture wurde in Japan zwar 2017 mit 150 Millionen Dollar im Ländervergleich nur eine überschaubare Summe in Fintech investiert – gerade ein Dreißigstel der Gelder, die nach Indien flossen – aber verglichen mit 2015 habe Japan einen Riesensatz gemacht. Chan ist daher optimistisch: „Japan kommt nun zurück.“ ■



Martin Kölling

▲ Jochen Legewie, Leiter des Tokio-Büros und Chairman Asia von CNC

Japan im Fokus von Aktionärsaktivisten

Jochen Legewie kennt als Leiter des Tokio-Büros und als Chairman Asia von CNC, einer strategischen Kommunikationsberatung mit Schwerpunkt auf Finanzkommunikation, beide Seiten bei Unternehmensbeteiligungen.

Das Interview führte Martin Kölling

JM: In Südkorea hat der Autobauer Hyundai Motors den Kampf gegen den amerikanischen Aktionärsaktivisten Elliott Management verloren und den geplanten Verkauf von zwei hochprofitablen Unternehmen innerhalb der Gruppe zurückgezogen. Der Hedgefonds Oasis Management aus Hongkong wirbt unter Aktionären für eine Aktion gegen das japanische Unternehmen Alps Electric, das das verbundene Unternehmen Alpine Electronics erwerben will. Wie erklären Sie, was hier international vor sich geht?

Legewie: Dies ist Teil eines globalen Trends. Es gibt derzeit sehr viel Kapital, das nach lukrativen Anlagen sucht. Das gilt besonders für Hedgefonds, die im heutigen Niedrigzinsumfeld höhere Risiken eingehen müssen, um ihren Kunden hohe Margen liefern zu können. Sie gehen daher nun in Märkte hinein, die wie Japan und Korea lange als schwierig galten und links liegen gelassen wurden.

JM: Wo lagen die Herausforderungen bei Japan?

Legewie: Verglichen mit dem bereits hohen Verhältnis zwischen Aktienpreis und Gewinnen in anderen Märkten galten japanische Firmen lange als recht „billig“. Das hat Gründe. Die japanische Unternehmenswelt wurde traditionell von stabilen Überkreuzbeteiligungen unter Firmen und Banken geprägt. Das Management stand daher wenig unter Druck. Auch agierten heimische Großinvestoren wie der staatliche Pensionsfonds

Government Pension Investment Fund (GPIF) eher passiv. Da war für aggressive Investoren wenig zu holen. Allerdings hat sich das inzwischen drastisch geändert.

JM: Was hat Japan für Investoren attraktiver gemacht?

Legewie: Schon unter Premierminister Junichiro Koizumi Anfang des Jahrtausends hat die Regierung Reformen auf den Weg gebracht, um die Aktionäre zu stärken und so die Kapitaleffizienz von Unternehmen zu erhöhen. Zwischen 2006 und 2008 haben ein paar aktivistische Fonds versucht, Japan zu „knacken“. Doch richtig Schwung kam erst mit Ministerpräsident Shinzo Abe und seinen Reformen in den Markt.

JM: Was hat Abe anders gemacht?

Legewie: Neben seiner wachstumsfreundlichen Wirtschaftspolitik hat er als Teil seiner Reformpolitik die Unternehmensführung durch die Reform von Corporate Governance im Sinne der Aktionäre geändert. Er hat einen Governance Code eingeführt, der die Unternehmen dazu bringen soll, die Interessen der Aktionäre stärker zu berücksichtigen. Außerdem hat er durch Veränderungen des sogenannten Stewardship Code (*Anmerkung der Redaktion: Dieser legt die Grundsätze für eine verantwortungsvolle, effektive Verwaltung der Beteiligungen institutioneller Anleger an börsennotierten Unternehmen fest*) die institutionellen Großinvestoren zu aktiverem Handel ermutigt.

JM: Und gesprochen hat er darüber auch in diversen Reden im Ausland...

Legewie: Mehr als das. Er hat nicht nur sehr stark im Ausland für Japan geworben, sondern tatsächlich auch den Ton innerhalb von Japan verändert. Die Kritik durch Abe wiederum an Unternehmen, die wie Toshiba in Bilanzskandale verwickelt waren, wurde im In- und Ausland wahrgenommen. Damit entstand zu Recht der Eindruck, dass sich Japan öffnet.

JM: Warum hat Japans Regierung die Veränderungen angestoßen?

Legewie: Die Abe-Regierung war sich bewusst, dass Japans traditionelles Governance-Modell in Teilen ausgedient hat. Und sie wollte verhindern, dass japanische Unternehmen ihre globale Wettbewerbsfähigkeit und damit auch Attraktivität für Aktionäre verlieren. Außerdem sorgt sie sich um die Finanzierung der Renten und will beziehungsweise muss daher die Profitabilität der Unternehmen erhöhen, damit die institutionellen Investoren wie zum Beispiel der staatliche Pensionsfonds höhere Renditen erzielen können.

JM: Können Sie ein Beispiel geben, wie die Reformen Japan interessanter für Aktionärsaktivisten machen?

Legewie: Eine der Neuerungen ist beispielsweise die Regel „comply or explain“. Die Unternehmen müssen ihren Aktionären erklären, warum sie Aktien an Unternehmen halten, wenn diese nicht in das gleiche strategische Geschäftsfeld fallen. Dies erhöht den Druck, solche Aktien zu verkaufen. Der Verkauf solcher nichtstrategischer Felder ist eine klassische Forderung von Aktionärsaktivisten.

JM: Aber haben die Fonds nicht mit diesem aggressiven Vorgehen viel Widerstand erzeugt, gerade in Japan?

Legewie: Als Fonds wie Steel Partners und TCI vor zehn Jahren in Japan aktiv waren, traten sie oft mit Forderungen wie der Entlassung des Vorstands oder dem Verkauf ganzer Sparten auf. Doch das war in Japan zu radikal und stieß nicht nur politisch, sondern auch in der Öffentlichkeit auf Widerstand. Außerdem konnten die Angriffe auch legal leicht ausgehebelt werden, weil die Gerichte anders reagieren als in den USA.

JM: Worin liegen diese juristischen Unterschiede?

Legewie: Anders als in den USA haben in Japan, ähnlich wie in Deutschland, die Gerichte stärker die Belange anderer Beteiligter im Blick, und nicht nur die der Aktionäre. Außerdem dauern in Japan die Verfahren länger, während die Gerichte in den USA eher bereit sind, relativ schnell einstweilige Verfügungen auszusprechen. Der Rechtsweg lohnt sich daher in Japan selten.

JM: Und haben die Fonds nach den Niederlagen der Pioniere ihr Verhalten geändert?

Legewie: Die Fonds haben in den letzten Jahren stark dazugelernt. Sie machen jetzt ihre eigenen detaillierten Analysen und

kommen mit teils intelligenten Vorschlägen.

JM: Wie gehen die Aktivisten vor?

Legewie: Stark vereinfacht gibt es drei Stufen: Es beginnt in der Regel mit einem Brief an den Vorstand, in dem zum Teil mit Nachdruck Gespräche gefordert und manchmal sogar konkrete Vorschläge gemacht werden. Kommt es bei diesen noch internen Kontakten zu keiner Einigung oder dauert es den Aktivisten zu lange, gehen sie in einem zweiten Schritt an die Öffentlichkeit. Hier reichen die Maßnahmen von einer simplen Veröffentlichung bisher interner Forderungen bis hin zu offener Kritik am Vorstand. Dies wird aggressiv über die Medien gespielt. Dabei argumentieren sie oft mit eigenen Zahlen und Analysen und behaupten öffentlich, dass es Verfehlungen gab. Die finale Stufe ist dann der Proxy-Kampf auf der Aktionärsversammlung.

„Es ist zu Recht der Eindruck entstanden, dass sich **Japan öffnet**.“

JM: Was heißt dies konkret?

Legewie: Sie versuchen, möglichst viele Aktionäre zu überzeugen, ihnen deren Stimme zu übertragen oder mit ihnen zu stimmen. Sie versuchen oft, einen eigenen Vertreter in den Vorstand zu wählen oder gar den Chef zu stürzen. Aber in Japan gelingt dies selten. Allerdings gibt es Zeichen, dass sich das ändern wird.

JM: Auch in Japan?

Legewie: In Japan hat es vielleicht länger gedauert als in vielen westlichen Staaten. Aber auch hier sind die Tendenzen ähnlich. Interessanterweise hören die großen Fonds, seien es private wie Blackrock oder staatliche, aufmerksamer zu als zuvor. Auch sie müssen schließlich immer höhere Rendite erzielen. Wenn in einem Konflikt die Argumente der Aktivisten überzeugender sind als die des Managements, stellen sich die großen Investmentfonds schon mal hinter den Herausforderer. Dies müssen die Unternehmen im Blick haben.

JM: Fällt Ihnen ein Beispiel für eine Kampagne ein?

Legewie: Das Paradebeispiel für einen Angriff und eine gelungene Verteidigung in Japan war Sony im Jahr 2013. Third Point hatte sich in Sony eingekauft und eine partielle Abspaltung von Sony Pictures gefordert. Sony hat sich zwar offen für Gespräche gezeigt, aber die Abspaltung seiner Filmsparte letztlich abgelehnt. Allerdings hat das Unternehmen intern reagiert. Der heutige Präsident Yoshida wurde damals zum Finanzchef befördert und machte gleich mit aktionärsorientierten Aussagen und echten Reformprogrammen intern Druck. Sony begann, viele bisher interne Kennzahlen öffentlich zu kommunizieren, was Third

Point den Wind aus den Segeln nahm. Third Point wechselte daraufhin die Strategie, lobte die neue Sony-Führung und verkaufte angesichts eines gestiegenen Aktienkurses ein Jahr später die gehaltenen Anteile mit hohem Gewinn.

JM: Das Ignorieren der Aktivisten ist also keine gute Lösung?

Legewie: Die Lehre ist eher, dass die Leitung sich in die Aktivisten hineindenken und entsprechend handeln sollte. Auch ohne den Druck von Aktionären sollten Vorstände jede Gelegenheit zur Steigerung des Unternehmenswertes analysieren, etwa durch Maßnahmen wie Aktienrückkäufe, höhere Dividenden, die Abwicklung von Überkreuzbeteiligungen, aggressive Firmenkäufe und Spartenverkäufe. Bevor es andere tun und mit öffentlicher Kritik den Vorstand in die Ecke drängen, sollten die Unternehmen selbst proaktiv mit dem Kapitalmarkt kommunizieren und ihre Strategie erklären.

JM: Ist das nicht zu radikal, besonders in Japan?

Legewie: Ich predige ja nicht das blinde Zerschlagen von Konglomeraten, wie es viele rein opportunistisch handelnde und allein auf kurzfristigen Gewinn ausgerichtete Aktionäre tun. Das ist in der Regel genauso schädlich wie zu radikale interne Reformen. In Ausnahmefällen sollte man sogar eine heilige Kuh leben lassen, um die – gerade in Japan so wichtige – Unternehmenskultur nicht über Nacht zu zerstören. Es gibt 3.500 Unternehmen in Japan, die älter als 200 Jahre sind, deutlich mehr als die 800 ähnlich geschichtsträchtigen Unternehmen, die wir in Deutschland haben. Dies spricht für den Erfolg langfristiger Orientierung. Aber generell haben japanische Unternehmen viel Raum für Verbesserungen, ohne gleich ans Eingemachte zu gehen. Denn Japans Schwäche ist bisher eher zu viel Bewahrung als zu viel Reformgeist, eher zu viel traditionelles Reporting als geschickte Kommunikation mit Investoren und der Finanzpresse.

JM: Und gibt es Bewegung in diese Richtung?

Legewie: Die Japan AG geht da nicht im Gleichschritt. Es gibt inzwischen immer mehr Unternehmen, die guten Vorschlägen aufgeschlossen gegenüberstehen und auch proaktiv kommunizieren. Andere sperren sich. Ein Unternehmenstypus, der in Japan bis heute weit verbreitet ist, ist besonders interessant: die von charismatischen Gründern oder Chefs geleitete Firma. An der können sich Aktivisten leicht die Zähne ausbeißen. Allerdings ist gleichzeitig für diese Firmenlenker die Fallhöhe besonders groß und wächst weiter.

JM: Aber die Regierung drängt doch sehr deutlich auf Veränderungen. Der Governance Code fordert beispielsweise auch die Wahl von mehr externen Vorstandsmitgliedern. Wie reagieren die Unternehmen?

Legewie: Es gibt eindeutig mehr Diversität in den Vorständen und dieser frische Blick kann sehr guttun. Aber die Lage ist keineswegs perfekt. Gefragt sind Fachwissen und die Bereitschaft,

kritische Fragen zu stellen. Die „Alibi-Frau“, der „Alibi-Ausländer“ oder – noch schlimmer – der „Buddy“ des Präsidenten helfen hier de facto wenig weiter. Das verändert noch nicht das Denken innerhalb einer Organisation. Wenn in solchen Unternehmen Aktivisten in den Vorstand kommen, kann das eine starke Wirkung haben.

JM: Trotz des zweifelhaften Rufs der Aktivisten, der diesen in Japan bisher vorausseilt?

Legewie: Es gibt viele Beispiele, wo schon der Einstieg von Aktivisten positiv gewirkt hat. Bei Olympus ging Ende Mai nach dem Bekanntwerden der Beteiligung eines Fonds der Aktienkurs in wenigen Stunden um rund 10 Prozent in die Höhe und blieb danach stabil. Der Trend ist klar: Corporate Governance-Reformen, der Druck von Aktionären und die Vorwegnahme der Aktionärsinteressen durch die Führungen wirken zusammen. Japan bewegt sich in Richtung westlicher Standards. Denn die Unternehmen sehen, dass sie etwas verändern müssen, da sie sonst weniger attraktiv werden. ■

Ausländische Investoren setzen auf Angriff

Die Japan AG gerät immer mehr unter Druck durch Aktionäre. Der für sein aggressives Vorgehen bekannte Investmentfonds Elliott Management hatte sich bis zum Sommer bereits mit mehr als 5 Prozent in Alpine Electronics eingekauft. Das Unternehmen baut Sound- und Navigationssysteme für Autos. Der Auslöser dafür war, dass der Hauptaktionär Alps Electric ein Übernahmeangebot für das ganze Unternehmen abgegeben hatte. Die Aktivisten hoffen, durch Widerstand den Kaufpreis nach oben treiben zu können.

Elliott hat diese Strategie bereits 2017 beim Kauf von Hitachi Kokusai durch den Private-Equity-Fonds KKR erfolgreich durchexerziert. Die Forderungen des Fonds wurden zwar nicht erfüllt, aber er konnte seinen Anteil mit 14 Prozent Gewinn an KKR verkaufen. Im Fall von Alps hat Elliott vielleicht noch bessere Chancen. Denn der Hongkonger Fonds Oasis Management versucht schon seit Monaten die Aktionäre zu überzeugen, dass das Angebot von Alps an die Alpine-Aktionäre zu billig sei. Im Dezember soll auf einer außerordentlichen Aktionärsversammlung die Entscheidung fallen.

Auch der Fernsehsender Tokyo Broadcasting System (TBS) kam dieses Jahr unter Druck. Der britische Fonds Asset Value Investors versucht, das Management dazu zu zwingen, Kreuzbeteiligungen zu verkaufen und den Profit an die Anleger auszuschütten. TBS hält 40 Prozent an Tokyo Electron, einem Hersteller von Produktionsanlagen für Halbleiter.

„Unser Geschäft ist ein Wachstumsgeschäft“

Die Angst vor Erbschaftssteuern und um die Stabilität von Staatsfinanzen und Renten verändert Japans Anlagekultur. Japans Reiche entdecken die moderne Vermögensverwaltung.

Von Martin Kölling

Ein Trend zeichnet sich in Japans Finanzwelt ab. Die großen Megabanken, die einst den Aufstieg der Konzerne finanzierten, entdecken nun das Geschäft mit Japans privatem Reichtum. Eine Bank nach der anderen ist in den vergangenen Jahren in die Vermögensverwaltung eingestiegen, um sich auf die wenigen Japaner zu stürzen, die zwischen 2 und 5 Millionen Dollar anlegen können. Denn sie wollen dieses Geschäft nicht länger ausländischen Banken überlassen. Inzwischen werden sogar kleinere ausländische Finanzdienstleister angelockt, die sich auf Japans gehobenen Mittelstand konzentrieren.

Der britische Manager Trevor Webster wirbt beispielsweise für den Hongkonger Vermögensverwalter Taylor Brunswick in Japan um Kunden, um die sich die großen Institute nicht kümmern. Schon mit „Spielgeld“ von 500.000 Dollar ist man beispielsweise bei Webster dabei. „Unser Geschäft ist ein Wachstumsgeschäft“, davon ist er überzeugt. „Die Nachfrage nach Vermögensplanung für Rente und Erbschaft steigt.“

Dies ist weltweit ein Phänomen in reichen Ländern, in denen die Bevölkerung schnell altert. Die Herausforderungen in Japan sind allerdings besonders. Das Land habe nicht so viele Superreiche wie die USA oder China, sagt Daiju Aoki, Chief Investment Officer für Japan bei UBS Wealth Management. Auch sei der Reichtum nicht ganz so stark konzentriert wie in den USA. In Japan besäßen 10 Prozent der Haushalte die Hälfte des Vermögens, in den USA liege der Wert bei 80 Prozent. Dennoch sei der Markt groß und bei den Wohlhabenden gebe es noch mehr Bedarf für Vermögensplanung als anderswo.

Die japanischen Haushalte haben ein Vermögen von 1.800 Billionen Yen (16 Billionen Dollar) aufgehäuft, wovon zwei Drittel im Besitz von Rentnern sind. Tritt der Erbfall ein, kassiert in Japan das Finanzamt bis zu 55 Prozent der Hinterlassenschaften als Erbschaftsteuer ab.

Schlimmer noch: Viele seiner Kunden sorgten sich, dass die Regierung den Steuersatz zur Sanierung des hochverschuldeten Staatshaushalts noch anheben könnte, erzählt Aoki. Und ein Entkommen ist inzwischen so gut wie ausgeschlossen. Die Regierung hat Steuerschlupflöcher geschlossen. Gleichzeitig fürchten nicht mehr nur ausländische Großinvestoren um die langfristige Gesundheit der Staatsfinanzen und Renten. „Nun sind sogar Japaner besorgt“, sagt Aoki.



istock.com/baylessimages

Schon diese Mischung aus Erbschaftsteuer, Niedrigzinsen und Zukunftsangst bringt mehr Menschen dazu, mit riskanteren Anlageformen nach höheren Renditen als mit Bargeld oder Anleihen zu jagen. Der Anteil von Aktien im Portfolio sei von früher 30 auf jetzt etwa 50 Prozent gestiegen, sagt Aoki.

Auch die Regierung fördert den Trend. Sie reformiert die Corporate Governance, damit Japans Firmen höhere Renditen für ihre Aktionäre erwirtschaften können (*mehr dazu auf den Seiten 36 bis 38*). Die Bank von Japan und der staatliche Pensionsinvestmentfonds legen verstärkt in Aktien an und ermutigen damit die Bürger zum Nachahmen. Außerdem begünstigt die Regierung Investitionen von Normalverdienern in Aktien steuerlich. „Abes Reformen sickern zu den Menschen durch“, sagt Webster.

Doch ein Problem bleibt die konservative Haltung der reichen Senioren. „Sie legen ihre Gelder am liebsten in Werte an, die sie gut kennen“, meint UBS-Experte Aoki. Amerikanische Aktien und Anleihen gehören dazu, ebenso Schwellenländer wie Mexiko und Brasilien sowie manchmal Kanada. Das Interesse daran, in die Euro-Zone und andere Regionen zu investieren, ist hingegen nicht so hoch. Immerhin wächst mit den Investitionen japanischer Firmen in Asien auch das Interesse an asiatischen Währungen und Aktien.

Am liebsten sähe es Aoki allerdings, wenn die Regierung den Vermögenstransfer zu Lebzeiten an die jüngeren Generationen stimulieren würde. Denn er ist überzeugt, dass die Kinder deutlich aggressiver sind als ihre Eltern. „Sie werden ihr Geld stärker in Aktien investieren als die Babyboomer-Generation.“ ■



Martin Kölling

(Jahrgang 1965) ist ausgebildeter Sinologe. Er kam im Jahr 2000 für die „Financial Times Deutschland“ nach Japan. Seither schreibt er über politische, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen in Japan sowie Nord- und Südkorea. Seit 2012 ist er als Ostasien-Korrespondent bei „Handelsblatt“ in Tokio.

E-Mail: koelling.martin@gmail.com

Erlebnisse statt Souvenirs

Immer mehr Touristen reisen nach Japan, aber sie geben immer weniger Geld aus. Dort hat man erkannt, dass Souvenirs allein nicht mehr ausreichen und setzt deshalb auf Erlebnistourismus und Abendunterhaltung.

Von Simone Hencke

An einem Abend in New York kann man eines der zahlreichen Museen besuchen oder ins 102. Stockwerk des Empire State Building fahren, um die Aussicht von oben zu genießen; im Sommer schaut man vielleicht auch eine Shakespeare-Theateraufführung im Central Park an. In Tokio hingegen schließen die meisten Museen bereits um 17 Uhr. Viele Theateraufführungen sind gegen 20 Uhr zu Ende und selbst Rockkonzerte beginnen schon um 19 Uhr. Oft bleibt nach dem Abendessen nur der Besuch von japanischen Bars (*izakaya*) oder Karaoke – doch schon um Mitternacht fahren die letzten Busse und Bahnen.

Japan wird als Reiseziel immer beliebter: 2017 reisten rund 28,7 Millionen Touristen nach Japan, 19,3 Prozent mehr als 2016. Sie gaben 4,41 Billionen Yen (rund 34 Milliarden Euro) aus, 17,8 Prozent mehr als im Vorjahr. Allerdings sind die Ausgaben pro Besucher für Unterkunft, Transport, Verpflegung und Unterhaltung 2017 das zweite Jahr in Folge gefallen, und zwar auf etwa 154.000 Yen (1.200 Euro). Geht es

nach der japanischen Regierung, soll die Zahl der Touristen bis 2020 auf 40 Millionen ansteigen und diese sollen acht Billionen Yen ausgeben. Das würde im Durchschnitt 200.000 Yen (1.600 Euro) pro Besucher entsprechen.

Der Platz im Koffer ist notwendigerweise begrenzt, und somit auch die Möglichkeit, Geld für Souvenirs auszugeben. Stadtverwaltungen und Unternehmen wollen daher auf andere Weise Touristen motivieren, sich von ihren Yen-Vorräten zu trennen. Die Ideen: längere Öffnungszeiten, mehr Erlebnistourismus, mehr Optionen für die Abendunterhaltung.

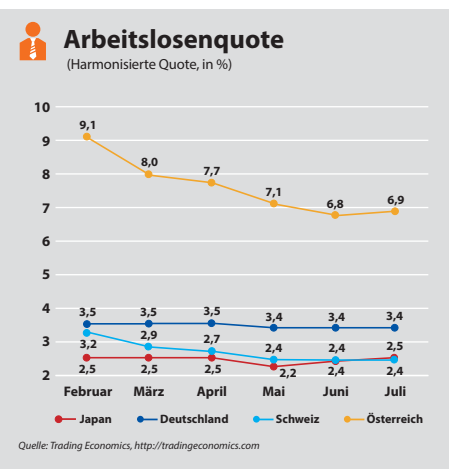
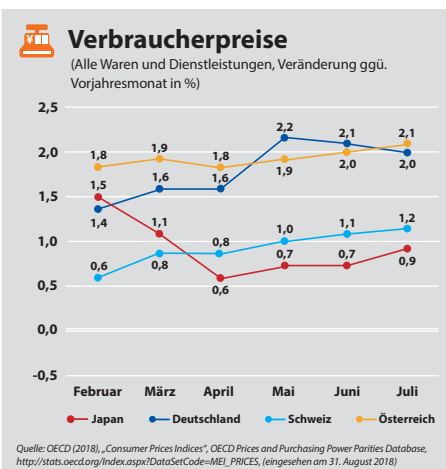
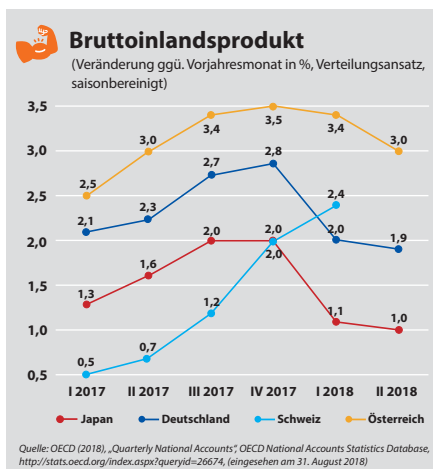
„Viele Ausländer glauben, dass man nur an wenigen Orten in Japan abends Spaß haben kann“, sagte Hiroyuki Fushitani, CEO von „Time Out Tokyo“, der Zeitung „Nihon Keizai Shimbun“. Man könne in Japan schon viel sehen und unternehmen, doch alle Attraktionen würden zu früh schließen, bestätigte Tomoe Makino, Country Advisor Japan der Touristikwebseite TripAdvisor, im „Urbanland“-Interview.

Tokio könnte sich Inspiration aus

London holen: Dort hat zum Beispiel das berühmte Victoria and Albert Museum jeden Freitag bis 22 Uhr geöffnet. Besucher können aus Dutzenden von Musicals und Theaterstücken auswählen und Konzerte besuchen. Außerdem finden täglich von 20 bis 23 Uhr auf der Themse Kreuzfahrten mit Jazzmusik statt. Laut einer Analyse der Beratungsfirma Ernst & Young mit der Organisation London First trägt allein das Londoner Nachtleben jährlich rund 20 Milliarden Pfund zur Wirtschaft des Landes bei.

Erleben statt einkaufen

Einige Einrichtungen in Tokio experimentieren bereits mit längeren Öffnungszeiten. Das Sunshine City Aquarium im Stadtbezirk Ikebukuro war über den Sommer drei Stunden länger als üblich bis 21 Uhr geöffnet und veranstaltete am Wochenende Hula- und Feuertänze. Die Bar „Table 9 Tokyo“ im 39. Stock des Shinagawa Prince Hotel hat nun zwei Stunden länger bis vier Uhr morgens auf. Sie bietet Besuchern eine 360-Grad-Panoramaaussicht über die Stadt. Dank der längeren Öffnungszeiten soll die Zahl der Kunden um 30 Prozent gestiegen sein, schreibt die „Nikkei Asian Review“. Der Tokioter Stadtbezirk Shibuya ernannte bereits 2016 einen „Nachtbotschafter“, der die zahlreichen Bars, Nightclubs und Restaurants dort bewirbt. Und auch die Politik engagiert sich: Im April 2017 gründete zum Beispiel einige Mitglieder der



Liberaldemokratischen Partei (LDP) eine Arbeitsgruppe zur Förderung der Nachtwirtschaft.

Ein weiteres Erfolgsbeispiel ist eine schräge Show mit dem irreführenden Namen „Robot Restaurant“ im Ausgehviertel Kabukicho in Shinjuku. Darin führen Tänzerinnen in knappen, futuristischen Kostümen verschiedene Tänze und choreografierte Kämpfe im pseudojapanischen Stil zu einer Licht- und Lasershow vor. Der Höhepunkt ist eine „Schlacht“, bei der die Darstellerinnen auf überdimensionalen Robotern sitzen. Täglich finden drei Veranstaltungen statt; diese sind häufig ausgebucht, trotz stolzer Preise von zwischen 5.000 und 8.000 Yen.

Tanz-Verbot

Wer sich allerdings selbst bewegen wollte und einen Club zum Tanzen suchte, hatte in Japan lange Mühe. Wegen eines 70 Jahre alten Gesetzes (*fueiho*), das die Polizei vor einigen Jahren besonders streng auszulegen begann, mussten Clubs schon um Mitternacht schließen, Tanzen war nach dieser Uhrzeit offiziell nicht mehr erlaubt. Hatten früher viele Clubbesitzer und -besucher die Regelung ignoriert, führte die Polizei ab 2010 immer strengere Kontrollen durch – mit der Folge, dass viele Nachtclubs, darunter auch der bekannte Club „Womb“ in Shibuya, der regelmäßig deutsche DJs einlädt, ihren Betrieb stark einschränken oder sogar schließen mussten. Auslöser

waren unter andere Beschwerden von Anwohnern über Clubbesucher, die beim Verlassen des Clubs Lärm machten.

Zahlreiche Gruppen und Organisationen begannen, sich gegen die harten Regelungen zu stemmen. Auch der weltberühmte Musiker Ryuichi Sakamoto beteiligte sich an einer Petition namens „Let’s Dance“, die 160.000 Unterschriften sammelte. Das Argument: Das Clubleben fördere die kulturelle Vielfalt in Japan. Der Einsatz zeigte Erfolg: Im Juni 2015 wurde das Gesetz geändert. Nachtclubs dürfen nun bis fünf Uhr morgens geöffnet bleiben, vorausgesetzt, sie sind nicht zu dunkel oder zu klein. Außerdem dürfen sie nach Mitternacht keinen Alkohol mehr anbieten. Trotzdem gingen laut dem in Osaka ansässigen DJ Kakeru Mizuta mittlerweile mehr Leute in die Clubs – „nicht viel mehr, aber mehr“.

Der Anwalt Takahiro Saito, der in die „Let’s Dance“-Initiative involviert war, erklärt den Meinungswandel der Regierung: „Viele erwarteten, dass Clubs und das Nachtleben dem Tourismus Aufschwung verschaffen würden, indem man damit mehr ausländische Touristen anlockt. Außerdem hilft es dabei, das Image von ‚Cool Japan‘ und entsprechenden kulturelle Trends zu fördern.“ ■

Durch die „Cool Japan“-Initiative will die Regierung Japans Kreativ- und Kulturbranchen wie Mode und Design verstärkt im In- und Ausland bewerben. http://www.cao.go.jp/cool_japan/english/index-e.html

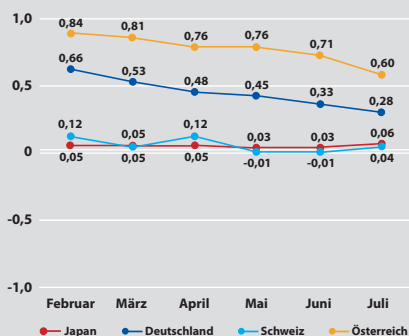
ZAHLE DER AUSGABE

70,8%

Lange schieden über 60 Prozent der Japanerinnen bei der Heirat oder Kindsgeburt aus dem Berufsleben aus. Das möchte die Regierung angesichts des Arbeitskräftemangels ändern. Deshalb ermuntert sie die Unternehmen zu Reformen wie kürzere, flexiblere Arbeitszeiten oder Telearbeit. Außerdem hat sie die Dauer der gesetzlich vorgeschriebenen Elternzeit bis zum zweiten Geburtstag des Kindes verlängert. Langsam deutet sich eine Trendwende an: Laut Daten des Arbeitsministeriums lag der Anteil der berufstätigen Mütter in Japan 2017 mit 70,8 Prozent so hoch wie noch nie. Die Zahl werde weiterwachsen, sagte Hitoshi Sasaki, Chief Forecaster des Japan Center for Economic Research, im „Nikkei Asian Review“-Interview. „Trotzdem gibt es noch viel Raum für Wachstum bei der Erwerbsbeteiligung von Frauen.“

Langfristige Zinsen

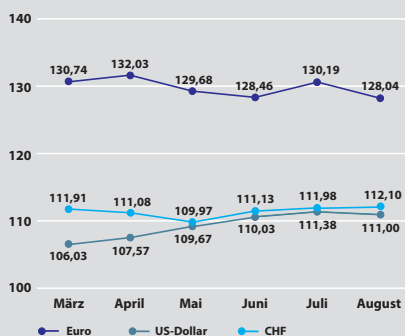
(Zehnjährige Staatsanleihen, Monatsdurchschnitt in %)



Quelle: OECD (2018), „Monthly Monetary and Financial Statistics“, OECD National Accounts Statistics Database, http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MEL_FIN, (eingesehen am 31. August 2018)

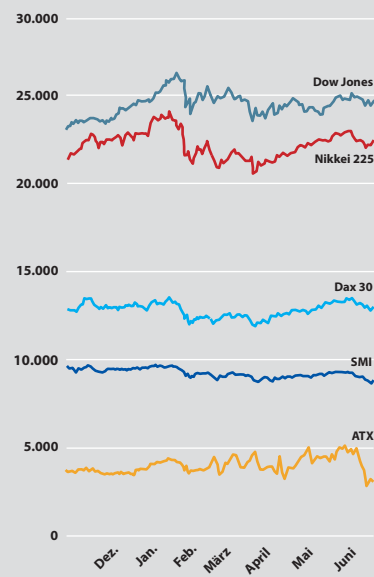
Entwicklung des Yen

(Verkaufspreise, Monatsdurchschnitt)



Quelle: Oanda, <http://oanda.com>

Entwicklung der Aktienmärkte



Quelle: Börse Frankfurt, <http://boerse-frankfurt.de> (für Dax 30); Yahoo! Finance, <http://yahoo!finance.com> (alle anderen Werte)

Branche kompakt: Japans Automobilsektor

Mit hohen Investitionen in die Forschung und Entwicklung will der japanische Automobilsektor seine Exportstärke erhalten. Dazu sollen das Angebot von Technologien wie Hybrid- und Brennstoffzellenantrieb und autonomes Fahren ausgebaut, neue Allianzen geschmiedet und die Lieferketten neu geordnet werden.

Von Dr. Jürgen Maurer



iStock.com/bee32

Im Kalenderjahr 2017 ist der Absatz beziehungsweise die Neuregistrierung von Automobilen in Japan um über 5 Prozent auf mehr als 5,2 Millionen vierrädrige Fahrzeuge gewachsen. Ende März 2018 belief sich der Gesamtbestand auf 81,6 Millionen Einheiten; davon waren rund 61,6 Millionen Personenkraftwagen (Pkw), 14,4 Millionen Lastkraftwagen (Lkw), der Rest Busse und Spezialfahrzeuge.

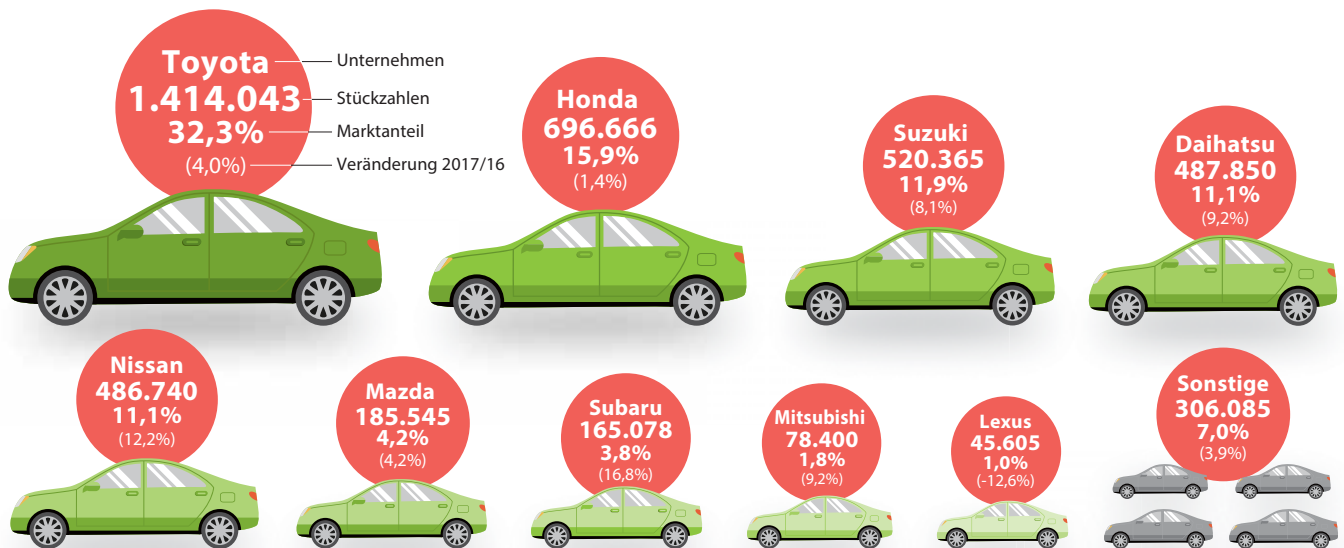
Pkw sind und bleiben auf absehbare Zeit das wichtigste Transportmittel in Japan, vor allem außerhalb der Großstadtzentren. Im landesweiten Durchschnitt entfallen circa 106 Pkw auf 100 Haushalte, in den beiden Metropolen Tokio und Osaka sind es 45 beziehungsweise 65. Besonders kleinere und kompakte Pkw sind beliebt. In den letzten Jahren ist ihr Anteil deutlich angestiegen. Mittlerweile machen sie fast zwei Drittel

Inlandsabsatz von Kfz in Japan (Stückzahl; Veränderung in Prozent)

Kategorie	2016	2017	Veränderung 2017/16
Pkw	4.146.458	4.386.377	5,8
Standard (über 2.000 ccm)	1.490.216	1.548.214	3,9
Klein-Pkw (660 ccm bis 2.000 ccm)	1.311.275	1.394.796	6,4
Mini-Pkw (unter 660 ccm)	1.344.967	1.443.367	7,3
Lkw	808.302	832.195	3,0
Busse	15.498	15.593	0,6
Gesamt	4.970.258	5.234.165	5,3

Quellen: Japan Automobile Manufacturers Association (JAMA), Japan Automobile Dealers Association (JADA)

Absatz von Pkw in Japan 2017 nach Herstellern (Gesamte Stückzahlen 4.386.377)



Quelle: JAMA

am Gesamtabsatz von Pkw aus. Die Gründe dafür sind unter anderem die räumliche Enge in den Großstädten, die Nutzung hauptsächlich für Kurzstrecken und die geringere steuerliche Belastung.

Deutsche Kfz-Marken dominieren Importmarkt

Der Import nicht-japanischer Pkw entwickelt sich weiterhin gut. 2017 wurden über 300.000 Neufahrzeuge und über eine halbe Million gebrauchte Autos ausländischer Marken importiert. Die Einfuhr von japanischen Modellen, die im Ausland produziert wurden, sinkt dagegen seit 2012 und lag 2017 bei rund 45.000 Einheiten.

Der Import von Neufahrzeugen macht 11,3 Prozent der Verkäufe aus. Den Importmarkt für Neufahrzeuge dominieren deutsche Automarken (Mercedes-Benz, BMW und Volkswagen auf den ersten drei Positionen), deren Anteile laut Zollstatistik bei den Stückzahlen 43 Prozent und beim Wert knapp 50 Prozent ausmachten. Da Dieselfahrzeuge in Japan aufgrund gesetzlicher Regelungen praktisch keine Rolle spielen, hat der Skandal um gefälschte Abgasemissionen bei Dieselfahrzeugen deutscher Hersteller kaum Auswirkungen auf den Absatz in Japan.

Kfz-Einfuhr in Japan (Stückzahl; Veränderung in Prozent)

Kategorie	2016	2017	Veränderung 2017/16
Pkw	294.060	305.043	3,7
Lkw	884	924	4,5
Busse	170	121	-28,8
Gesamt	295.114	306.088	3,7

Quelle: Japan Automobile Importers Association (JAIA)

Investition in den Wandel

Die Automobilindustrie gehört in Japan zu den investitionsintensivsten Branchen. Laut einer Umfrage der Wirtschaftszeitung „Nikkei“ wollen die Hersteller von Kraftfahrzeugen (Kfz) und Kraftfahrzeugteilen im Fiskaljahr 2018 etwa 36,3 Milliarden Dollar aufbringen. Dabei handelt es sich eher um Investitionen in die Modernisierung und Entwicklung statt in die Kapazitätserweiterung in Japan.

Um die Forschungs- und Entwicklungsbasis Japans zu stärken, will beispielsweise Toyota 2,8 Milliarden Dollar in ein neues Testzentrum und neue Teststrecken in Aichi investieren, die 2023 fertiggestellt werden sollen. Der Teilehersteller Nidec will in den Fiskaljahren 2018 bis 2020 jeweils rund 1,4 Milliarden Dollar in neue sowie bereits bestehende Werke investieren, um die steigende Nachfrage nach Elektromotoren zu befriedigen. Der Branchenproduzent Aisin Seiki hat angekündigt, die Herstellung von Automatikgetrieben in Japan und China auszubauen.

Investitionen in die Kapazitätserweiterung finden überwiegend im Ausland statt. Dabei fließt das Kapital vor allem nach China und in andere Schwellenländer. Auch Amerika bleibt auf- ➤

Kfz-Produktion in Japan (Stückzahl; Veränderung in Prozent)

Kategorie	2016	2017	Veränderung 2017/16
Pkw	7.873.886	8.347.836	6,0
Lkw	1.201.073	1.219.741	1,6
Busse	129.743	123.097	-5,1
Gesamt	9.204.702	9.690.674	5,3

Quelle: JAMA

grund des handelspolitischen Drucks und des großen Absatzanteils ein wichtiger Investitionsstandort, für Kfz-Hersteller und Kfz-Teilelieferanten gleichermaßen. 2017 machten japanische Kfz-Marken einen Anteil von mehr als 45 Prozent am Absatz von Importautos in den USA aus.

Produktion in Japan bleibt hoch

Die Kfz- und Kfz-Teileproduktion ist und bleibt einer der wichtigsten Industriezweige Japans. Als Pioniere in der Entwicklung und Produktion von Hybridfahrzeugen werden japanische Her-

Einfuhr ausgewählter Kfz-Teile nach Japan

(in Millionen Dollar, Veränderung in Prozent)

	2017	Veränderung 2017/16	aus Deutschland
Kfz-Elektrik	1.392	-3,4	69
Karosserien, Stoßstangen usw.	8.311	8,5	657
Zündkabelsätze	4.408	9,7	2
Motoren	1.294	-17,4	182
Summe	15.405	4,9	910

Quelle: Comtrade Database

steller weiter an Verbesserungen arbeiten. Von 61,8 Millionen Pkw in Japan insgesamt waren Ende 2017 etwa 6,5 Millionen Hybrid-Fahrzeuge. Weniger als 100.000 Pkw verfügten über einen batterieelektrischen Antrieb. Brennstoffzellenfahrzeuge sind bislang nur wenige im Einsatz.

Bei Nutzfahrzeugen verzeichnet das Transportministerium auch einen wachsenden Anteil an Hybrid-Versionen. Zudem wird ab 2018 das Angebot an elektrisch betriebenen Lkw zunehmen, zum Beispiel von Mitsubishi Fuso Motors und Isuzu. Zu den Olympischen Spielen 2020 soll eine Flotte von Bussen auf Brennstoffzellenbasis in Tokio verkehren und der Technik zum Durchbruch verhelfen.

Fertigung von Kfz-Teilen nimmt zu

Toyota, Honda und Nissan sind die drei größten Kfz-Unternehmen Japans. Darunter ist Toyota eindeutig der Marktführer bei Absatz, Produktion und Export. In Japan haben die Unternehmen komplexe Herstellungs- und Zuliefernetze, die sich in den vergangenen Jahren auch für ausländische Teile- und Systemzulieferer geöffnet haben. Ausländische Investitionen in die japanische Kfz-Industrie finden jedoch nur in geringem Umfang statt und dann nur in der Teileerzeugung.

Der Herstellungswert der Kfz-Teile allein stieg im Kalenderjahr 2017 auf Yen-Basis um 6 Prozent und erreichte rund

Elektromobilität stärker im Fokus

Japans Kfz-Industrie befindet sich im Wandel. Zum Teil geht dies auf das politische Ziel zurück, bis 2030 den Verkaufsanteil von Autos der nächsten Generation von gegenwärtig etwa 36,4 Prozent auf zwischen 50 und 70 Prozent zu erhöhen. Dabei sollen Hybridfahrzeuge eine führende Rolle spielen. Zudem entwickeln japanische Unternehmen die Brennstoffzellentechnik weiter, die als eine Alternative im Wettbewerb um umweltfreundliche Mobilität angesehen wird.

Daneben werden reine Elektrofahrzeuge ein zusätzliches Standbein bilden, wenn die Technik ausgereifter und günstiger geworden ist. Hier ist die japanische Kfz-Industrie jedoch auch stark vom Druck getrieben, den vor allem China, das Elektroautos stark fördert, auf die Kfz-Her-

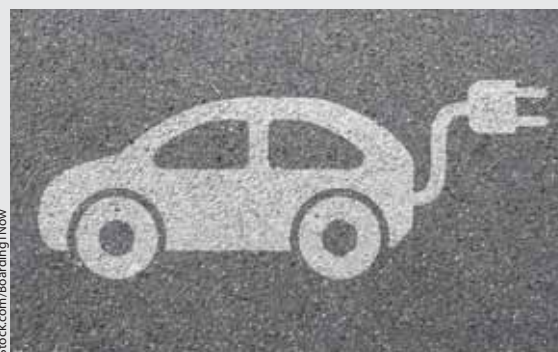
steller ausübt. China ist dabei, ein Vorreiter in der Elektrifizierung zu werden. Um diesen wichtigen Absatzmarkt bedienen zu können, setzen japanische Autohersteller auf die Zusammenarbeit mit dortigen Partnern.

Kooperationen nehmen zu

Aber auch in Japan selbst kooperieren immer mehr Hersteller bei der Kon-

zeption und Produktion von Elektroautos. Zur langjährigen Allianz zwischen Nissan und Renault ist Mitsubishi dazugekommen. Das Ziel der Partner ist es, 2022 rund 14 Millionen Fahrzeuge zu verkaufen, von denen 30 Prozent Elektrofahrzeuge sein sollen. Toyota allein will 2030 weltweit 5,5 Millionen Elektrostraßenfahrzeuge absetzen, darunter mehr als 1 Million emissionsfreie Fahrzeuge mit batterieelektrischem Antrieb oder Brennstoffzellenantrieb.

Um die Ressourcen und das Know-how bei der Entwicklung einer fortgeschrittenen Elektrofahrzeugtechnik zu nutzen, hat Toyota mit fünf Kfz-Herstellern ein Projekt unter dem Namen „EV C.A. Spirit“ initiiert: Dazu gehören derzeit Suzuki Motors, Subaru, Hino Motors, Daihatsu Motor und Mazda. Zudem



83 Milliarden Dollar. Mehr elektrifizierte Antriebe, neue Batterietechnologie und die Umsetzung von Brennstoffzellentechnik wird die Entwicklung der Kfz- und Kfz-Teileproduktion in den nächsten Jahren bestimmen. Die Veränderung im Kfz-Angebot wird die Nachfrage nach Teilen und Systemen verändern.

Laut Angaben der Japan Automobile Manufacturers Association (JAMA) hat die Einfuhr von Kfz-Teilen 2017 gegenüber 2016 auf Yen-Basis um circa 12 Prozent deutlich zugelegt. Dabei kommt ein nicht unerheblicher Teil der Brancheneinfuhren aus Produktionsstätten japanischer Kfz-Teileunternehmen im Ausland. Allerdings ist der japanische Ausfuhrwert an Kfz-Teilen immer noch viermal so hoch wie der Einfuhrwert, der 2017 annähernd 8,6 Milliarden Dollar erreichte.

Kfz-Branche zeigt sich weiter exportstark

Die Transportausrüstungsindustrie ist die größte Exportbranche Japans. Gleichzeitig haben japanische Hersteller von Fahrzeugen und Teilen ein umfangreiches globales Produktionsnetzwerk. Dieses umfasste im Jahr 2017 insgesamt 187 Fabrikations- und Montagewerke für vierrädrige Fahrzeuge sowie deren Teile. Darunter befanden sich mit 109 Werken die meisten in Asien.

Dennoch hat der Kfz-Export aus Japan immer noch einen sehr hohen Anteil an den weltweit hergestellten Stückzahlen japanischer Autobauer. Auf globaler Basis erreichten die pro-

Kfz-Ausfuhr aus Japan (Stückzahl, Veränderung in Prozent)

Kategorie	2016	2017	Veränderung 2017/16
Pkw	4.118.432	4.218.429	2,4
Lkw	383.959	368.407	-4,1
Busse	131.642	119.012	-9,6
Gesamt	4.634.033	4.705.848	1,5

Quelle: JAMA

duzierten Fahrzeuge knapp 9,7 Millionen Einheiten. Davon wurden 4,7 Millionen Einheiten in Japan erzeugt und von dort ausgeführt. Bei den Kfz-Ausfuhren steigerte Japan 2017 das dritte Jahr in Folge die Stückzahlen. ■



Dr. Jürgen Maurer

berichtet für Germany Trade & Invest über die Entwicklung der japanischen Wirtschaft und Geschäftschancen für deutsche Unternehmen.

E-Mail: Juergen.Maurer@gtai.de
www.gtai.de/japan

hat Toyota im März 2018 ein Joint Venture mit seinen Zulieferfirmen Denso und Aisin Seiki gegründet, um autonomes Fahren in die Tat umzusetzen. Dazu sollen in den nächsten Jahren 2,7 Milliarden Dollar investiert werden.

Forschungsinvestitionen steigen auf Rekordhöhe

Insgesamt werden die Ausgaben der japanischen Kfz-Branche für Forschung und Entwicklung (F&E) im Fiskaljahr 2018 (April 2018 bis März 2019) neue Rekordhöhen erreichen. Die F&E-Etats werden laut Berechnung der Wirtschaftszeitung „Nikkei“ auf rund 26,8 Milliarden Dollar geschätzt. Ein großer Teil wird in die digitale Vernetzung und in autonomes Fahren fließen, aber auch in die Weiterentwicklung der Brennstoffzellentechnik und der Feststoffbatterien.

Die Einführung von autonomen Fahrzeugen soll nicht mehr lange auf sich warten lassen. Bis 2020 werden in bestimmten Bezirken solche Fahrzeuge

bereits auf der Straße erlaubt sein. Bei Logistikunternehmen bestehen bereits konkrete Pläne, im Jahr 2020 mehr als 500.000 Lkw auf autonomer Basis einzusetzen, um dem erwarteten Mangel an Fahrern entgegenzuwirken.

Je umweltfreundlicher, desto weniger Steuern

Japan fördert den Absatz von spritsparenden und emissionsarmen Fahrzeugen und gewährt gegenwärtig zwei Arten von steuerlichen Anreizen, bezogen auf den Erwerb und die Gewichtsklasse. Grundsätzlich gilt die sogenannte „Eco-Car Tax“ für Neukäufe ab 500.000 Yen (rund 3.900 Euro; durchschnittlicher Jahreswechsellkurs 2017: 1 Euro = 128,72 Yen) und solche, die die neuesten Standards, eingeführt im April 2018, erfüllen. Die steuerliche Berechnung und Kategorisierung ist jedoch ziemlich komplex.

Die Erwerbssteuer, die normalerweise 3 Prozent für private Fahrzeuge und 2 Prozent für geschäftlich genutzte und

Mini-Autos (*kei-jidosha*, erkennbar an den gelben Nummernschildern) beträgt, wird für Fahrzeuge mit dem neusten Standard erlassen. Für den Kauf anderer Fahrzeuge existiert ein abgestuftes System. Nach dem Kauf fallen jährlich Steuern an, wie die Gewichtssteuer und die Kfz-Steuer. Diese richten sich nach bestimmten jährlich überprüften Standards. Fahrzeuge, die älter als 13 Jahre sind, werden besonders stark besteuert.

Nach derzeitigem Stand bekommen Käufer von Vollelektroautos und Plug-in-Hybriden die Umsatz- und Gewichtssteuer erlassen. Zudem können sie einmalig eine Kaufprämie von bis zu 400.000 Yen für batterieelektrische Fahrzeuge und bis zu 200.000 Yen für Plug-in-Hybridfahrzeuge erhalten, abhängig von deren Reichweite. Hybridfahrzeuge erhalten eine Steuererleichterung. Diese hängt davon ab, in welchem Umfang sie den Kraftstoff-Effizienzstandard 2020 erfüllen. Eine Kaufprämie für Hybridfahrzeuge gibt es nicht. ■



Deutscher Käse, amerikanische Mandelmilch – Japans Essgewohnheiten im Umschwung

Japan ist der weltweit größte Nettoimporteur von Lebensmitteln. Hersteller, die Lebensmittel nach Japan exportieren wollen, müssen den Markteintritt gut vorbereiten und ihre Produkte an den lokalen Geschmack anpassen.

Von Hanna Makino

„**I** rasshaimase“ – Willkommen!“ So schallt es von allen Seiten, sobald man die exklusiven Lebensmittelabteilungen im Untergeschoss japanischer Kaufhäuser (*depachika*) betritt. Das Angebot ist überwältigend: grüner Tee, Reiskekse, elegant verpackte Pralinen auf der einen Seite, frisch zubereitetes Sushi sowie Käse und Fleisch auf der anderen, daneben lange Reihen mit Reiswein. Häufig reichen freundlich lächelnde Angestellte diverse mundgerechte Häppchen mit den Worten: „*Ikaga desu ka* – Probieren Sie doch mal!“

Der kulinarische Genuss nimmt in Japan einen überaus hohen Stellenwert ein: Lokale Spezialitäten auszuprobieren, gehört zu den Lieblingsbeschäftigungen japanischer Reisender, und Restaurantbesuche sind allgemein eine beliebte Freizeitaktivität.

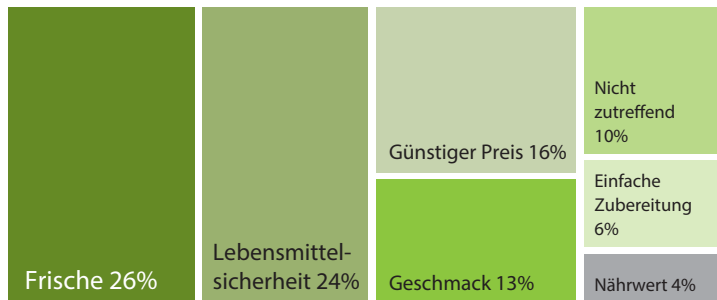
Das belegte auch eine Umfrage der japanischen Rundfunkanstalt NHK vor zwei Jahren: Auf die Frage, was ihnen bei Mahlzeiten am wichtigsten sei, antworteten 40 Prozent der Teilnehmer mit „Geschmack und Genuss“, 24 Prozent mit „Nährwert und Gesundheit“. Nur für 3 Prozent der Befragten kam eine praktische und einfache Zubereitung an erster Stelle.

Angesichts der hohen Bedeutung von Ernährung überrascht es nicht, dass Japaner dafür relativ viel Zeit und Geld aufwenden. Viele gehen mehrmals pro Woche zum Supermarkt oder lassen sich Lebensmittel nach Hause liefern, um möglichst frische Produkte zu bekommen. Bei Fertigmahlzeiten oder für kleine Snacks zwischendurch greift man häufig auf die rund um die Uhr geöffneten, allgegenwärtigen Convenience

Stores zurück. Importwaren hingegen findet man vor allem in spezialisierten Supermärkten wie Kaldi, Seijo Ishii oder Meiji-Ya Store, deren Angebot von deutschem Müsli über Mandelmilch aus Amerika bis zu thailändischem Curry reicht. Im Durchschnitt geben Japaner pro Monat etwa 25 Prozent ihres Einkommens allein für Lebensmittel aus, Restaurantbesuche eingeschlossen, Deutsche hingegen nur rund 10 Prozent. Das liegt freilich nicht nur an einer anderen Einstellung der Japaner zum Essen, sondern auch an den Preisen. Diese sind in Japan im Schnitt eineinhalbmal höher als in Europa. Bei Obst und Gemüse und erst recht bei Importwaren muss man noch tiefer in die Tasche greifen.

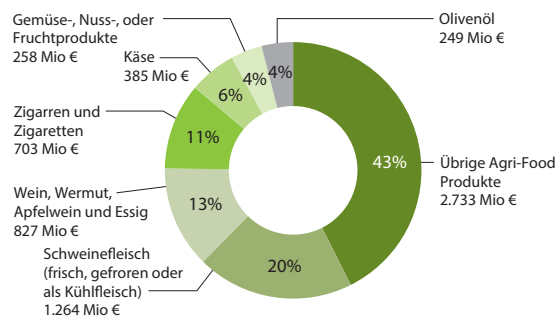
Mit dem „Japan-EU Economic Partnership Agreement“ (JEEPA), das am 17. Juli unterzeichnet wurde, sollen solche extremen Preisunterschiede bald der Vergangenheit angehören. Im Rahmen des Abkommens, das Anfang 2019 in Kraft treten soll, ist zum Beispiel in den nächsten zehn bis 15 Jahren der schrittweise Abbau von Zöllen für Fleischerzeugnisse und Pasta sowie bestimmte Käsesorten vorgesehen. Auch die Zölle auf importierte Getreideprodukte, Kaffee, Tee, Zucker, Milchpro-

Wichtige Faktoren der Kaufentscheidung bei Lebensmitteln in Japan



Quelle: NHK Broadcasting Culture Research Institute

Wichtigste Agri-Food Exporte der EU nach Japan (2017)



Quelle: European Commission

dukte und weitere verarbeitete Lebensmittel sollen sinken. Bei Wein werden die bisherigen Zollsätze von 15 Prozent sogar ganz wegfallen. 200 hochwertige europäische Agrarerzeugnisse, die unter einer „geschützten geografischen Angabe“ (ggA) vermarktet werden, will Japan künftig anerkennen und schützen. Beispiele dafür sind Champagner und Parma-Schinken, Waren, die nur so bezeichnet werden dürfen, wenn sie aus der jeweiligen Region kommen.

Mehr westliche Ernährung

Man kann davon ausgehen, dass sich die Reform der Einfuhrzölle massiv auf die Preise für Importprodukte und im nächsten Schritt auf das Supermarktangebot sowie die Ernährungsgewohnheiten der Japaner auswirken wird. Gerade bei der jungen Generation ist das traditionelle Frühstück mit Reis, Fisch und Misosuppe ohnehin bereits von westlichen Ernährungsgewohnheiten mit Toastbrot, Omelette oder süßen Zerealien abgelöst worden.

Der Wandel auf dem japanischen Speiseplan lässt sich gut an der Verbreitung von Milch- und Weizenprodukten nachvollziehen. Milch fand nach dem Zweiten Weltkrieg durch den Einfluss der amerikanischen Besatzungsmächte Einzug in Japan und wurde in Schulen und Kindergärten in die Mittagsmenüs integriert – mit entsprechenden Folgen für die Ernährungsgewohnheiten. Bei Käse ging die Entwicklung weniger schnell, aber stetig: Laut einer Untersuchung der Zollbehörde in Yokohama hat

Japan Russland als größte Käseimportnation der Welt abgelöst. Zwar ist das „Käsebrot“ noch wenig verbreitet und Japaner können mit 3 Kilogramm Käse pro Person pro Jahr noch lange nicht mit den deutschen 24 Kilogramm mithalten, doch die Tendenz ist steigend. Im Alltag wird Käse immer beliebter, etwa zum Kochen und Backen und zum Genuss mit Wein. Das Importvolumen von Käse ist in den vergangenen drei Jahren um etwa 9 Prozent angestiegen. Ein Drittel des gesamten in Japan konsumierten Käses liefert die Europäische Union (EU) mit über 90.000 Tonnen pro Jahr. Der Anteil Deutschlands, das innerhalb der EU für Japan der drittgrößte Exporteur für Käse ist, ist in den vergangenen drei Jahren um das knapp Zweieinhalbfache auf über 16.000 Tonnen angestiegen. Das entspricht knapp 6 Prozent der gesamten Käseeinfuhr. Der Fokus liegt hier auf Käseprodukten zur Weiterverarbeitung.

Der hohe Stellenwert von Essen als

Wichtigste Importpartner für Japan (2017)

(in Millionen Yen)

Rang	Land	Importbetrag	Anteil
1	USA	1.456.469	22,7%
2	EU	1.095.261	17,0%
3	China	725.355	11,3%
4	Australien	454.350	7,1%
5	Thailand	440.708	6,9%
6	Kanada	392.773	6,1%
7	Italien	285.213	4,4%

Quelle: Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries

Genussmittel steht im Gegensatz zu einer seit Jahren rückläufigen Lebensmittelproduktion innerhalb Japans. Der Selbstversorgungsgrad Japans liegt bei weniger als 40 Prozent. Das macht Japan zum größten Nettoimporteur von Lebensmitteln der Welt. 2017 führte Japan im Agri-Food-Sektor Produkte im Wert von rund 51 Milliarden Euro ein. Europäische Importe belegten mit 8,68 Milliarden Euro den zweiten Platz hinter den USA. Deutschland lag mit 546 Millionen Euro immerhin auf Platz 19 der wichtigsten Importpartner bei Lebensmitteln für Japan.

Dank des sehr positiven Rufs von Lebensmitteln aus der EU und ihres breiten Angebotes ist die europäische Lebensmittelbranche schon jetzt gut für den Ausbau des Lebensmittelhandels mit Japan positioniert. Durch JEEPA sollen europäische Produkte in japanischen Supermärkten nun auch preislich deutlich wettbewerbsfähiger werden. Man hofft, dass die Ausfuhren von verarbeiteten Lebensmitteln sowie von Fleisch- und Milchprodukten nach Japan um bis zu 180 Prozent steigen.

Geschicktes Marketing

Deutsche Lebensmittelunternehmen, für die ein Markteintritt in Japan nun attraktiver wird, sollten berücksichtigen, dass bestimmte Lebensmittel in Japan ein anderes Image als in Deutschland haben. Es lohnt sich, über neue Marketing-Strategien nachzudenken. Dies hat zum Beispiel der französische Lebensmittelhersteller Danone erkannt, der sich

seit seinem Markteintritt vor knapp 40 Jahren erfolgreich in Japan etablieren konnte. Joghurt gilt in Japan als gesunder Snack für zwischendurch. Entsprechend hat Danone auf seiner japanischen Website dem Thema Gesundheit viel Platz gewidmet. Anstatt ein breites Sortiment wie in Europa anzubieten, konzentriert sich Danone auf den Ausbau der bereits etablierten „gesunden“ Joghurt-Marken.

Japanische Verbraucher sind generell aufgeschlossen und neugierig, wenn es um Lebensmittel geht und verlangen ständig nach Neuem, ob außergewöhnliche Geschmacksrichtungen oder limitierte Ausgaben. Allerdings kann es bei Produkten, die in Japan bisher kaum bekannt sind, sinnvoll sein, Erklärungen zur Zubereitung sowie Rezeptideen mitzuliefern. So gelang es zum Beispiel dem japanischen Unternehmen Nisshoku, importierte Haferflocken in den japanischen Markt zu integrieren. Rezeptvorschläge sind sowohl auf der Rückseite

der Verpackungen zu finden als auch auf einer eigenen Website.

Ein erfolgreicher Einstieg in den japanischen Markt ist mit hohen Anfangskosten verbunden. Schnelle Geschäfte mit kurzfristigen Gewinnen lohnen sich in Japan kaum. Wer es voreilig versucht und mit einem Produkt einmal gescheitert ist, wird es schwer haben, mit derselben Marke wieder Fuß zu fassen. Neben der Anpassung der Produkte an den japanischen Alltag sollte daher zunächst auch ein geeigneter Partner in Japan gefunden werden, der den Markt kennt und über verschiedene Distributionskanäle gut vernetzt ist.

Wer Lebensmittel von Europa nach Japan exportieren möchte, sollte außerdem aktuelle Trends im Blick behalten, zum Beispiel den Trend zu kleineren Verpackungsgrößen für Singles und Senioren sowie hochwertige Tiefkühlkost für Familien, bei denen beide Partner Vollzeit arbeiten. Wie bereits in den USA und

Europa sind außerdem gesunde sowie biologische angebaute Lebensmittel langsam aber spürbar auf dem Vormarsch, von glutenfreien Nudeln über fair produzierte Schokolade bis zu Bio-Gemüse. Manchmal helfen Zufälle – oder die geschickte Platzierung – bei der Verbreitung eines Produktes: Bei einer Trendstudie des Marktforschungsunternehmens KSP-SP, das Lebensmittel mit dem stärksten Absatzwachstum 2017 untersuchte, landete Tomatensaft auf dem ersten Platz. In einer populären Fernsehshow war erwähnt worden, dass dieser zur Prävention von Diabetes beitragen könne. ■



Hanna Makino
arbeitet als Consultant bei DEInternational in der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan, wo sie deutsche Unternehmen bei ihrem Markteintritt in Japan unterstützt.

E-Mail: hmakino@dihkj.or.jp

Seit 30 Jahren ... Ihr Partner für Japan und Deutschland Kompetenz • Kontakte • Erfahrung

日本とドイツの橋渡し役として
30年の実績
市場参入や事業拡大の支援サービスを
ご提供します

www.ecos.eu



ECOS Consult
Tel: +49 (0)541 911 909 90
Email: info@ecos.eu

ECOS Berlin
Tel: +49 (0)30 9210 7840
Email: info@ecos.eu

ECOS Japan
Tel: +81-3-6804-5607
Email: japan@ecos.eu

Der lange Weg von „Maneshita Denki“ zu Panasonic

Matsushita Electric Industrial – außerhalb Japans vor allem unter der Eigenmarke Panasonic bekannt – ist einer der größten Elektronikkonzerne der Welt. Das Unternehmen, das dieses Jahr sein 100-jähriges Bestehen feiert, hat die Geschichte seiner Branche in Japan wie kaum ein anderes geprägt.

Von Gérard Moinat



Panasonic Corporation

Panasonic, Technics, National und JVC – diese Marken werden alle von ein und demselben japanischen Unternehmen hergestellt: Matsushita Electric Industrial, ansässig in Osaka. Seit 2008 firmiert das Unternehmen unter dem weltweit bekannteren Namen Panasonic, nach der vom Firmengründer Konosuke Matsushita kreierte Marke. Die neue Panasonic Corporation vereint seither unter sich ein weitverzweigtes Konglomerat mit fast 600 Tochtergesellschaften.

Das Geschäft ist in vier Hauptbereiche aufgeteilt: AVC Networks (ein Standard zur Videokompression), Haushaltsgeräte, Industrieanlagen und -komponenten sowie elektronische Geräte. Die Produktpalette reicht von Farbfernsehern und DVDs bis hin zu Waschmaschinen, Industrierobotern und Halbleitern. Im Grunde stellt Panasonic alles her, was man im Alltag braucht: Angefangen beim Staubsauger über die Mikrowel-

le bis hin zu sämtlichen elektronischen Geräten bekommt man alles aus einer Hand. Und entschied man sich für das schlüsselfertige PanaHome, gäbe es gleich noch das ganze Haus mit dazu.

Aus einfachen Verhältnissen

Konosuke Matsushita gilt als Pionier der japanischen Unterhaltungselektronikbranche – mit bescheidenen Anfängen. Er kam 1895 als Sohn eines ärmlichen Bauern auf die Welt. Sein Vater verlor die Ersparnisse seiner Familie bei Rohstoff-Termingeschäften, als Konosuke neun Jahre alt war. Früh musste er deshalb einen Job in einem Fahrradladen annehmen, um zu helfen, seine Familie durchzubringen.

Als der findige Japaner einige Jahre später von den Plänen eines elektrischen Eisenbahnsystems in Osaka Wind bekam, erkannte er das Potenzial elektrischer Produkte. Zunächst arbeitete er einige Jahre in einer Glühbirnenfabrik

in Osaka. Mit 23 Jahren hatte er genügend Geschäftserfahrung gesammelt, um 1918 mit seiner Frau und seinem Schwager (der später das Unternehmen Sanyo Electric gründete und dessen Überbleibsel Panasonic zwischen 2008 und 2011 aufkaufen sollte) seine eigene Firma zu gründen, die elektrische Stecker und Steckdosen herstellte.

Mit Rabatten zur Marktmacht

In den 1920er Jahren stieg Japan politisch zu einer internationalen Macht auf. Wirtschaftlich ging es dem Land gemischt, die Binnenwirtschaft entwickelte sich uneinheitlich. Matsushitas kleine Firma florierte dank tiefer Preise, und weil der Gründer ständig versuchte, mit seiner Technologie am Puls der Zeit zu sein. Auch als Chef genoss Matsushita einen guten Ruf, weil er seine Mitarbeiter als Partner sah und ihnen Mitbestimmungsrechte gab.

Das Unternehmen erweiterte nach ➤

und nach sein Spektrum um Produkte wie Fahrradbeleuchtungen, Elektroheizungen, Rundfunkempfänger, Trockenbatterien und Elektromotoren. Um schnell Marktanteile zu gewinnen, gab Matsushita geschickt Rabatte. Mit Erfolg: Bis 1935 war das Unternehmen, dessen Name nun Matsushita Denki Sangyo lautete, auf ein Vielfaches seiner ursprünglichen Größe angewachsen.

Diese Position der Stärke half durch eine Zeit des tiefgreifenden politischen Wandels ab den 1930ern. Als führender Hersteller von Elektrogeräten profitierte Matsushita sowohl von den massiven Rüstungsprogrammen als auch von Japans Expansionsdrang nach Taiwan, Korea und in die Mandschurei.

Nach dem Krieg, als das Land in Schutt und Asche lag und die Bevölkerung Hunger litt, sah die Lage komplett anders aus. Wie sollte man unter diesen Umständen das bisherige Absatzniveau aufrechterhalten? Der Gründer musste sich außerdem mit der amerikanischen Besatzungsbehörde verständigen, die Preiskontrollen vorschrieb und wegen seiner Unterstützung des japanischen Angriffskrieges zudem seinen Rücktritt forderte. Die Gewerkschaften unterstützten Matsushita aber nachdrücklich und drohten mit Streik. Um Unruhen zu vermeiden, gab die Behörde nach.

Geburt von „National“

1951 reiste Matsushita erstmals in die USA, um das „reiche Amerika“, dessen großer Markt ihn sehr reizte, mit eigenen Augen zu sehen. Als gewiefter Geschäftsmann erkannte er rasch, dass sich seine

Produkte erst auf dem heimischen Markt würden bewähren müssen, bevor er damit das „Land der unbegrenzten Möglichkeiten“ und weitere Märkte erobern könnte.

Deshalb begann Matsushita aktiv, einen soliden inländischen Marktanteil aufzubauen. Sein Unternehmen führte ab 1953 in Japan Waschmaschinen, Fernsehgeräte, Kühlschränke und Staubsauger ein. Um das Wachstum aufrechtzuerhalten, war Matsushita damals übrigens der erste japanische Geschäftsmann, der nach Fünfjahresplänen managte. Unter dem Markennamen „National“ gründete er ein eigenes Einzelhandelsnetz für Matsushita-Produkte.

Mit den Einnahmen aus den Inlandverkäufen konnte Matsushita schließlich seine ehrgeizige globale Strategie finanzieren – mit Absatzwegen abseits der etablierten Handelshäuser, die das Einzelhandelssystem in Japan kontrollierten. So wurde der Markenname Matsushita nach und nach in Europa und den Vereinigten Staaten bekannt.

Als die Antimonopolgesetze nach dem Koreakrieg (1950-53) gelockert wurden, konnte Matsushita 1954 endlich seine erste große Firmenakquisition vornehmen: Er erwarb 50 Prozent am finanziell angeschlagenen Unternehmen Japan Victor Company (JVC), das Grammofone und Schallplatten herstellte. Der Kauf markierte den Einstieg in den Audiomarkt. Passend dazu ersann Matsushita 1955 die Wortschöpfung PanSonic aus den Elementen Pan („gesamt“) und Sonic („Klang“); diese bezeichnete zunächst schlicht einen

Lautsprecher. 1957 brachte Matsushita eine Reihe hochwertiger UKW-Radioempfänger, Tonbandgeräte und ein von JVC entwickeltes Stereo-Soundsystem auf den Markt und besetzte früh das gehobene Preissegment des Audiomarktes.

1958 gelang es ihm, ein Farbfernsehsignal zu übertragen. Bald darauf trat der Hersteller in den Fernsehmarkt ein – ein Schlüsselmarkt, gerade vor dem Hintergrund, dass es den japanischen Verbrauchern damals zunehmend wirtschaftlich wieder besser ging und sie sich elektrische Geräte leisten konnten.

Billige Arbeitskräfte und gute Arbeitsbeziehungen hielten derweil die Kosten in Japan niedrig. Die Einsparungen halfen, die Kosten des Aufbaus einer starken Kundenbasis in den USA abzufedern. Das änderte sich, als Japans Wirtschaft weiterwuchs, die Arbeitslosigkeit sank und darauf die Löhne stiegen. Um die Auswirkungen abzufedern, war Matsushita eines der ersten japanischen Unternehmen, das Fabriken in Ländern wie Taiwan oder Singapur errichtete, wo die Löhne niedriger waren und die lokale Währung gegenüber dem Dollar stabiler war.

Mehr als nur ein Nachahmer

In den frühen 1970er Jahren lieferten sich die japanischen Technologiehersteller ein Wettrennen darum, wer den Standard bei der Entwicklung des Videorekorders bestimmen würde. Zunächst schien Sony mit seiner Betamax-VCR-Technologie die Nase vorn zu haben. Erst ein Jahr später konnte Matsushita mit seinem VHS-Standard nachziehen – aber so erfolgreich, dass sich VHS als Industriestandard etablierte und irgendwann selbst Sony damit begann, VHS-Geräte herzustellen. Dies war eine große Genugtuung für Konosuke Matsushita, zumal seine Firma lange hinter dem Rivalen Sony hergehechelt war.

Matsushita wollte nun erst recht beweisen, dass sein Unternehmen nicht nur Produkte anderer innovativerer Unternehmen nachahmen – daher der spöttische Spitzname „Maneshita Denki“

Gründungsjahr	● 1918	<div style="background-color: #4f7942; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px; font-weight: bold;">UNTERNEHMENSPROFIL:</div> <div style="background-color: #4f7942; color: white; padding: 5px; font-weight: bold;">Panasonic Corporation</div>
Branche	● Elektronik, Haushaltsgeräte	
Vorstandsvorsitzender	● Kazuhiro Tsuga	
Personal (2018)	● 274.143	
Umsatz (2017)	● 7.982,2 Milliarden Yen	
Konsolidierte Gesellschaften <small>(inkl. Muttergesellschaft)</small>	● 592	
Slogan	● A Better Life, A Better World	
Logo	● Pan (griechisch: alles, ganz, gesamt) und Sonic stehen für ein weltumspannendes Versorgen mit wohlklingendem Klang.	
Firmensitz	● 1006, Oaza Kadoma, Kadoma-shi, Osaka 571-8501, Japan	
URL	● http://www.panasonic.com/	

(*mane* bedeutet Nachahmung) –, sondern selbst innovativ sein konnte. Daher suchte er im gesättigten japanischen Verbrauchermarkt der 1980er Jahre weiter nach Möglichkeiten, das Unternehmen zu verändern. In der Folge wagte er den Eintritt in neue Märkte wie Halbleiter, Fabrikautomation, Büromaschinen und audiovisuelle Geräte.

Schwachstellen

Bei der Expansion kamen allerdings auch die Grenzen zu Vorschein. Das Unternehmen aus Osaka hatte nicht genug Zugkraft, um die besten Ingenieure an Universitäten mit ins Boot zu holen. Daher begann es kurzerhand, ein eigenes Forschungs- und Entwicklungsteam aufzubauen.

Als weitere Schwachstelle identifizierte man den Umgang mit den zahlreichen älteren Ingenieuren, deren Wissen als „überholt“ galt und die kaum in den Forschungs- und Entwicklungsprozess eingebunden waren. Man ernannte sie darauf zu sachverständigen Verkäufern, die mit ihrem Fachverstand gegenüber reinen Verkäufern punkten konnten.

Weiter arbeitete Matsushita hart daran, die Koordination und Kommunikation der rund 600 Tochtergesellschaften zu verbessern, um Technologien schneller und wirtschaftlicher zu entwickeln. Gleichzeitig wurde die Expansion des Unternehmens in den profitablen Bereich der Industrieelektronik vorangetrieben. 1989 machte die Industrieelektronik 35 Prozent des Umsatzes der wichtigsten operativen Einheiten von Matsushita aus.

Tod des Gründers

Der Firmengründer Konosuke Matsushita starb 1989 im Alter von 94 Jahren. Er hatte zwar noch miterlebt, wie sein Unternehmen vom kleinen Steckdosenhersteller zu einem der weltweit führenden Konsumgüterhersteller mit mehreren Hunderttausend Mitarbeitern aufgestiegen war; doch nach dem tiefgreifenden Wandel, der seinem Unternehmen erst noch bevorstehen sollte, würde er sein Lebenswerk heute wohl

kaum wiedererkennen.

Die Jahre nach dem Tod des einflussreichen Gründers waren für das Unternehmen schwierig. Anfang der 1990er schlug zum Beispiel ein Ausflug in die Unterhaltungsindustrie mit dem Kauf des Hollywoodstudios MCA fehl. Nur fünf Jahre später musste man dieses mit großem Verlust verkaufen. Erschwerend kam hinzu, dass die japanische Wirtschaft damals nach dem Platzen der „Bubble Economy“ ins Stocken geriet.

Lösungen mussten her, und zwar schnell: Mitte der 1990er Jahre reduzierte Matsushita den Umsatzanteil der margenschwachen Unterhaltungselektronik von 50 auf 35 Prozent und setzte auf lukrativere Bereiche wie Mobiltelefone, Digitalkameras, DVD-Player und Digitalfernsehen. Die Gewinne gingen jedoch in den nächsten Jahren weiter zurück, als sich die Wirtschaftskrise in Asien auswirkte. Unbeirrt übernahm das Unternehmen Beteiligungen an Mobiltelefonunternehmen sowie einer digitalen Satellitenfirma.

Abschied vom Fernsehen

Doch es half alles nichts. Mit dem Eintritt in das neue Jahrtausend mussten tiefgreifende Veränderungen eingeleitet werden. Im Rahmen seiner Revitalisierungsstrategie strich das Unternehmen Arbeitsplätze, schloss unrentable Fabriken, musterte leistungsschwache Produkte aus und begann gleichzeitig mit der Suche nach neuen. Derartige Maßnahmen hätte der 1973 pensionierte Konosuke Matsushita wohl nie goutiert; 1950 musste er erst- und letztmalig Entlassungen ankündigen.

Die Zeiten hatten sich definitiv geändert. Das neue Management konzentrierte sich auf die Wiederbelebung der Marke Panasonic und begann mit der Vermarktung von DVD-Rekordern, Flachbildschirmen und Plasmafernsehern sowie internetfähigen Mobiltelefonen. Doch anhaltende Verluste riefen nach weiteren drastischen Maßnahmen: 2016 schloss Panasonic seine TV-Sparte. Konkurrenten aus Südkorea mit Samsung an der Spitze produzierten viel

billiger. Bei Smartphones hatte man den Anschluss verpasst, und auch in anderen Sparten dominierten koreanische, chinesische und taiwanische Hersteller zusehends die Fertigung.

Vom Wohnzimmer in die Garage

Sein Augenmerk legt Panasonic deshalb nicht mehr nur auf Unterhaltungselektronik, sondern auch auf weniger sichtbare Industrietechnologie, auf intelligente Häuser, sogar auf Fahrzeuge – und damit „weit über das Wohnzimmer hinaus“, wie Panasonic-Präsident Kazuhiro Tsuga 2013 ankündigte. Der künftige Fokus liegt auf Technologien für Fahrzeuge wie Batterien (allen voran für den Elektroautohersteller Tesla), Navigationssystemen, Unterhaltungselektronik, Fahr- und Parkassistenten sowie ganzen „Smart Home“-Eigenheimen.

Wer will, kann sich mit dem konzerneigenen Fertighausanbieter PanaHome nun sozusagen ein Haus um seine Panasonic-Produkte herum bauen, Panasonic-Solarpanels und -Brennstoffzellen inklusive. Weil in den Gebäuden viel Stahl und vergleichsweise wenig Holz verwendet würde, sei beim Erdbeben und Tsunami vom März 2011 kein PanaHome-Haus zerstört worden, wirbt der Hersteller. Die Baumaterialien hätten außerdem weitere Vorteile: Während typische japanische Holzhäuser mit dünnen Wänden gebaut sind, setze PanaHome auf gute Wärmedämmung, um Energie und Geld zu sparen.

Insofern wäre es an der Zeit, die Redewendung von Matsushita-Gründer Konosuke zu erweitern: „Matsushita Denki macht Leute ... und wir stellen auch elektronische Geräte her“ – und eben auch ganze Häuser. ■



Gérard Moinat

schreibt seit seinem Japanjahr 2008/2009 im Rahmen eines Stipendiums der Swiss-Japanese Chamber of Commerce für den JAPANMARKT – am liebsten über die Ursprünge japanischer Unternehmen.

E-Mail: gerardmoinat1@gmail.com

„Mit Magie schlägt eine Marke in den Herzen der Nutzer Wurzeln“

Japan hinkt bei der Digitalisierung hinterher. Ausländische Unternehmen in Japan können wichtige Impulse für eine Weiterentwicklung anstoßen, sagt Miki Iwamura, Marketingmanagerin von Google Japan, im **JAPANMARKT**-Interview.

Das Interview führten Marei Mentlein und Yuko Makita

Miki Iwamura ist Chief Marketing Officer bei Google Japan G.K. und Marketing Director für Google Asia Pacific. Im **JAPANMARKT**-Interview spricht sie über die Probleme der Digitalisierung in Japan, und wie eine geschickte Nutzung von digitalen Medien die Work-Life-Balance erheblich verbessern kann. Ihre Motivation: Sie will die Welt durch Informationen und Kommunikation verbessern, und dazu beitragen, dass Frauen aktiver an der Gesellschaft teilnehmen können.

JM: Was für ein Unternehmen ist Google Japan?

Iwamura: Google Japan hat vor allem spannende Produkte. Auch die Denkweise dahinter ist einzigartig. Das Arbeitsklima ist sehr entspannt, niemand muss einen Anzug tragen. Google Japan steht für „diversity and inclusion“ (Diversität und Inklusion). Unsere Mitarbeiter haben ganz unterschiedliche kulturelle Hintergründe und jeder arbeitet am besten, wenn er dabei seinen persönlichen Stil zum Ausdruck bringen kann.

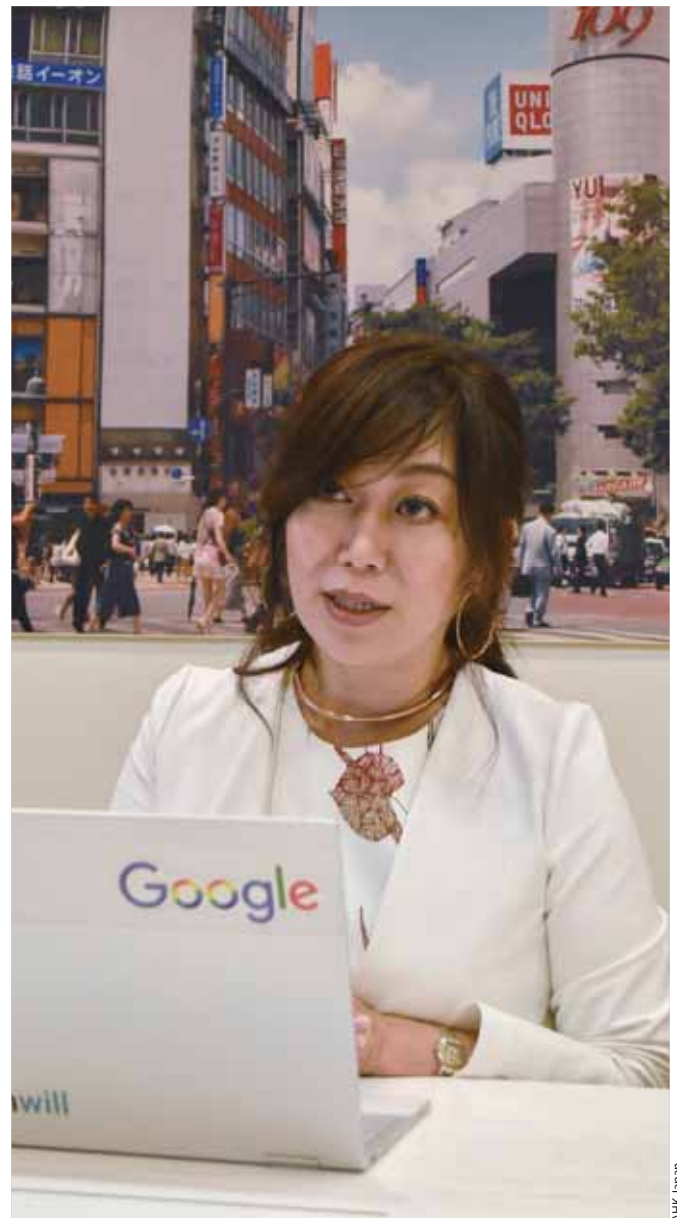
In japanischen Unternehmen werden die Firmenwerte eingerahmt und wie ein wertvoller Gegenstand ausgestellt. Bei Google Japan glauben wir an unsere Werte und lassen sie direkt in unsere Arbeit einfließen. Ist die Mission klar, erzielen die Mitarbeiter gute Ergebnisse. Natürlich ist bei uns auch nicht alles perfekt, aber es macht Spaß in einem Team zu arbeiten, das dieselbe Einstellung teilt. Das erleichtert übrigens auch das Management. Diese Arbeitsweise war für mich erfrischend und neu.

JM: Was genau ist denn die Mission von Google Japan?

Iwamura: Die primäre Aufgabe von Google Japan besteht darin, alle Informationen dieser Welt zu ordnen und jedem zugänglich zu machen. Ganz simpel. Es gibt auch einen Verhaltenskodex, der besagt: „Focus on the User“. Die Denkweise dahinter ist, dass, wenn man sich nicht auf den Profit, sondern auf die Nutzer konzentriert, sich daraus ganz von alleine ein Geschäft entwickelt.

JM: Wie war Ihr persönlicher Werdegang?

Iwamura: Ich habe an der Universität Tokio Sozialwissenschaften studiert. Meine Schwerpunkte waren Wirtschaft und Soziologie. Nach meinem Abschluss habe ich fünf Jahre bei der



▲ Miki Iwamura, Chief Marketing Officer bei Google Japan und Marketing Director für Google Asia Pacific

Werbeagentur Dentsu gearbeitet. Das war während der „Bubble Economy“, in der es den japanischen Unternehmen finanziell gutging. Selbst wir Neulinge durften unsere eigenen Projekte leiten. Das hat wirklich Spaß gemacht.

In einer Firma wie Dentsu betrachten Sie im Grunde den Markt, also die Verbraucher. Nachdem ich auf diesem Gebiet mein Wissen vertieft hatte, wollte ich aber noch mehr über die Managementseite erfahren. Also beschloss ich, an einer amerikanischen Business School zu studieren.

JM: Warum gerade eine amerikanische Business School?

Iwamura: Ich wollte mehr über ausländische Märkte erfahren. Als Kind habe ich eine Zeit lang in Deutschland gelebt. Daher fühlte ich mich von den USA angezogen, die ich noch nicht kannte.

Damals kamen gerade neue Begriffe wie „Multimedia“ und „Informationstechnologie“ auf, das Internet hielt Einzug in Büros und Eigenheime. Ich wollte ins Zentrum dieser Bewegung, ins Silicon Valley, und ging daher an die Universität Stanford.

JM: Das war zu Beginn des Internet-Zeitalters?

Iwamura: Als ich in die USA ging, kam gerade der Webbrowser Mosaic auf, der als erster Browser Text und Bilder gleichzeitig anzeigen konnte. Dann kam Yahoo. Durch Suchmaschinendienste wie diesen konnte die Allgemeinheit leichter an Informationen gelangen. Das war der Startschuss der Internet-Ära.

Nach meinem Abschluss an der Business School arbeitete ich zunächst etwa sechs Monate in einem amerikanischen Start-up für Internetwerbung. Nach meiner Rückkehr nach Japan arbeitete ich in einer Consulting-Firma, in einem weiteren Internet-Start-up und als CEO einer Luxus-Marke.

Gerade als ich überlegte, zu meinem ursprünglichen Ziel zurückzukehren, die Welt durch Informationen und Kommunikation zu verbessern, kam Google nach Japan. Ich hörte, dass sie die Leitung der Marketing-Abteilung besetzen wollten und entschied mich zu einem Jobwechsel.

JM: Was sind die Besonderheiten des japanischen Marktes aus der Marketing-Perspektive?

Iwamura: Ein Merkmal des japanischen Marktes ist, dass Japan bei der Digitalisierung hinterherhinkt. Obwohl die User digitale Medien regelmäßig nutzen und neue Technologien begeistert annehmen, hat die Angebotsseite durch diesen Rückstand ihr Potenzial noch nicht entfaltet.

In Japan wird am meisten für Werbung im Fernsehen ausgegeben. International betrachtet haben die Ausgaben für Werbung im Internet die für Werbung im Fernsehen bereits überholt. Wenn man die Zeit, die die Menschen im Internet verbringen mit der Zeit, die sie mit anderen Medien verbringen, vergleicht, sind das jeweils 50 Prozent. Obwohl die Nutzer also einen Großteil ihrer Zeit mit digitalen Medien verbringen, investieren Unternehmen noch nicht ausreichend in diesen Bereich. Dieser Mangel ist meiner Meinung nach aber gleichzei- ➤






Werbeausgaben in Japan im Jahr 2017

Werbeausgaben in Japan nach Kategorie (in Milliarden Yen)

Kategorie	Anteil 2017
Printmedien	717,0
Zeitungen *1	514,7
Zeitschriften *1	202,3
Radio	129,0
TV	1.947,8
Terrestrisches Fernsehen *1	1.817,8
Satelliten- und Kabelfernsehen *1	130,0
Internet	1.509,4
Anzeigenschaltung	1.220,6
Produktionskosten	288,8
Sonstiges	2.087,5
unter anderem	
Direct Marketing *2	370,1
Kostenlose Zeitungen und Magazine	213,6
Öffentliche Verkehrsmittel	200,2
Gesamt	6.390,7

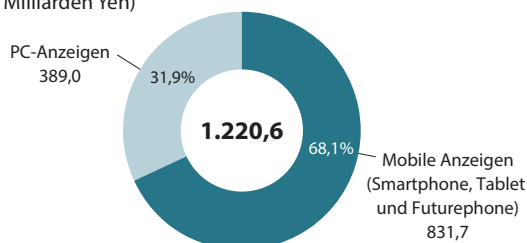
*1 inkl. Produktionskosten, *2 inkl. Porto
Quelle: Dentsu (http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/2017/media.html)

Die fünf Branchen mit den höchsten Werbeausgaben (in Milliarden Yen)

1	 Telekommunikation	288,9
2	 Lebensmittel	277,4
3	 Kosmetik- und Hygieneartikel	272,9
4	 Freizeit	201,2
5	 Getränke und Genussmittel	185,0

Quelle: Dentsu (http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/2017/media.html)

Ausgaben für die Anzeigenschaltung im Internet nach Gerät (in Milliarden Yen)



Quelle: Dentsu (<http://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf-cms/2018037-0328.pdf>)

tig auch eine Chance.

In Japan gibt es vier Millionen kleine und mittlere Unternehmen. Von diesen Firmen haben nur etwa 40 Prozent eine Internetpräsenz. Zum Vergleich: In den Vereinigten Staaten und Großbritannien sind es über 80 Prozent. Japan hat noch einen weiten Weg vor sich. Bei dem Projekt „Innovation Japan“, an dem ich beteiligt war, bieten wir gemeinsam mit den Kommunen digitale Schulungen für kleine und mittlere Unternehmen an.

JM: Wird in Japan das Internet besonders aktiv genutzt?

Iwamura: Auf jeden Fall. Was die Internetsuche bei Google betrifft, war Japan weltweit das erste Land, wo die Zugriffe von mobilen Geräten die von PCs überholten. 70 Prozent der Google-Suchen finden vom Mobiltelefon aus statt, bei Informationen über Kosmetika sogar über 80 Prozent.



ANK Japan

JM: Gerade wenn man bei Werbung Frauen ansprechen will, sollte man also online werben.

Iwamura: Das stimmt. Aktuell gibt es aber noch zu wenige Spezialisten für Online-Marketing. Vor allem ist es aber wichtig, dass sich nicht nur japanische Unternehmen, sondern auch die Dienstleister, die zwischen den Firmen und den Usern stehen, dem Wandel der Zeit anpassen. Bei der Werbung müssten sich also zum Beispiel die Werbeagenturen verändern. Wenn deren Stärke aber auf einem anderen Gebiet als dem der digitalen Medien liegt, wird diese Veränderung noch einige Zeit brauchen.

Es ist aber noch nicht zu spät. Wenn Sie internationale Trends rechtzeitig erkennen oder neue Technologien erfolgreich in eine Dienstleistung oder ein Produkt integrieren, das auch den Nutzern gefällt, eröffnet Ihnen das viele Geschäftsmöglichkeiten. Ich hoffe, dass wir von Google Japan dabei als ein Partner fungieren und eine Stütze sein können.

Darüber hinaus denke ich, dass man den globalen Markt gut im Blick haben sollte. Dass der japanische Markt relativ groß ist und man hier alleine schon gut Geschäfte treiben kann, ist in gewisser Weise auch ein Hindernis. Wenn Sie global aktiv werden wollen, müssen Sie die digitalen Medien nutzen. Da

viele Unternehmen aber immer noch nur in Japan tätig sind, sagen sie sich: „Dann machen wir eben einen Werbespot für das Fernsehen!“

JM: Wie wird sich der japanische Markt durch die Entwicklung und Verbreitung digitaler Technologien verändern?

Iwamura: Ich denke, dass die Digitalisierung stetig voranschreiten wird. YouTube beispielsweise ist mittlerweile ein Mainstream-Medium. Der Vorteil von digitalen Medien ist, dass die Zielgruppe exakt bestimmt und gezielt angesprochen werden kann. Daher gibt es Marken, die nicht im Fernsehen, sondern nur auf YouTube Werbung schalten. Durch die Nutzung von digitalen Medien kann die Effizienz von Werbung verbessert werden und Informationen können vor allem jüngeren Zielgruppen gut vermittelt werden.

Des Weiteren können gerade japanische Firmen, die über viele Daten verfügen, mithilfe einer Cloud oder Künstlicher Intelligenz neue Erkenntnisse über ihre Kunden gewinnen. Dies könnte zur Entwicklung von neuen Produkten oder zu mehr Effizienz im Betrieb führen.

JM: Wie sollten Unternehmen, die neu auf dem japanischen Markt sind, auf die Veränderung durch neue Technologien reagieren?

Iwamura: Meiner Meinung nach haben die Unternehmen im Wettbewerb einen Vorteil, die die Veränderungen rechtzeitig erkennen. Ausländische Unternehmen sollten nicht japanische Unternehmen nachahmen, sondern durch die aktive Nutzung neuer Technologien eine Vorreiterrolle übernehmen. Dadurch könnten sie letztlich sogar der Anlass für grundlegende Veränderungen in Japan sein.

Da deutsche Unternehmen im Vergleich zu japanischen im digitalen Bereich erheblich weiter sind, denke ich, dass sie durch ihr Feingespür für neue Trends in Japan ihr Geschäft erfolgreich aufbauen können. Natürlich müssen sie die japanischen Nutzer verstehen. Dafür ist eine korrekte Analyse von Daten unabdingbar.

JM: Sind Sie in Ihrer Marketing-Karriere bei Google Japan schon einmal auf ein größeres Problem gestoßen?

Iwamura: Auf eine Menge (*lacht*)! Am Anfang wurde Google als Suchmaschine in Japan nur wenig genutzt. Da die Startseite so schlicht gestaltet ist, wurde ich oft gefragt, ob die Seite noch im Aufbau sei. Das war ein Missverständnis auf Seiten der User, die den weißen Bildschirm als ein Fehlen von Informationen interpretierten.

Eine Eigenheit der Japaner ist, dass sie es lieben, viele Informationen auf einmal zu sehen. Im Kaufhaus zum Beispiel werden auf der Übersichtstafel die einzelnen Geschäfte auf jeder Etage aufgelistet. Da Japaner gerne browsen, schlendern sie einfach durch das Kaufhaus. In den USA sieht es ganz anders aus. Dort sind auf der Übersichtstafel Kategorien wie „Bekleidung“ und „Kosmetik“ in alphabetischer Reihenfolge aufgelistet. So

weiß man sofort, in welchem Stockwerk sich das gewünschte Produkt befindet. Das Ziel ist klar. Amerikaner wissen, welche Information sie suchen. Solche kulturellen Unterschiede sorgten dafür, dass anfangs niemand verstand, wie ein „weißer Bildschirm“ das Leben einfacher machen würde.

JM: Bis vor Kurzem war in Japan Yahoo Japan die Hauptsuchmaschine. Wie ist es Google Japan gelungen, Nutzer zu gewinnen?

Iwamura: Veränderungen früh zu erkennen, war der entscheidende Punkt. Die Suche von mobilen Geräten aus nahm immer weiter zu, und neue Features, wie die Suche per Spracheingabe, kamen auf den Markt. Wir erkannten rechtzeitig, dass sich das Benutzerverhalten veränderte und haben in den neuen Bereichen investiert. Das funktionierte und von dort konnten wir unseren Anteil weiter ausbauen.

Dass User sich für den Service eines Unternehmens entscheiden, liegt daran, dass sie einerseits der Marke trauen und andererseits von ihr immer wieder positiv überrascht werden. Wichtig ist, dass eine echte Verbindung zu den Nutzern entsteht. Wir nennen das „magic“, Magie. Wenn Sie einen Zaubertrick sehen, werden Sie wahrscheinlich lachen und überrascht „Wow!“ sagen. Durch Erfahrungen, die diesem Gefühl ähneln, schlägt eine Marke in den Herzen der Nutzer Wurzeln. Das ist etwas, was Google Japan sehr wichtig ist.

JM: Bitte erläutern Sie das Work-Life-Balance-Programm „Womenwill“, das Sie 2014 gegründet haben.

Iwamura: Als Susan Wojcicki von YouTube und Sheryl Sandberg von Facebook noch bei Google arbeiteten, gründeten sie gemeinsam die Organisation „Women@Google“. Man fragte mich, ob ich nicht eine japanische Version davon ins Leben rufen wolle und so begannen wir 2014 mit dem Work-Life-Balance-Programm „Womenwill“. Das Ziel des Projekts ist es, den harten japanischen Arbeitsalltag in einen „smarten“ zu verwandeln und so für mehr Zufriedenheit im Alltag zu sorgen. Insgesamt beteiligen sich mehr als 30 Unternehmen in Japan an diesem Projekt.

Als ich bei Google Japan anfang, war mein erstes Kind gerade drei Monate alt. Dank Kinderbetreuung gelang es mir, meiner Arbeit nachzugehen. Als ich jedoch andere weibliche Angestellte zu diesem Thema befragte, erzählten mir viele, dass sie diesen Balanceakt mit Kind und Arbeit nicht schaffen würden. So starteten wir das Projekt mit dem Ziel, die Unternehmenskultur und Arbeitsweise bei Google Japan flexibler zu gestalten.

Bei unseren Aktivitäten sind Technologie-Tools eine große Unterstützung. Sie können Ihre E-Mails unterwegs checken oder von zu Hause aus an einer Videokonferenz teilnehmen, wenn Ihr Kind plötzlich Fieber bekommt. Als Eltern- oder Ehepaar können Sie Aufgaben, Arbeit und Kindererziehung organisieren, indem Sie sich einen gemeinsamen digitalen Kalender teilen. Wenn das Arbeiten für alle leichter wird, können auch mehr Frauen am Arbeitsmarkt aktiv werden. Diese Denkweise

Beispiel eines Unternehmens, das sich an „Womenwill“ beteiligt:

Das 1905 gegründete japanische Unternehmen Kokuyo, das hauptsächlich als Schreibwarenhersteller bekannt ist, hat eine Mischung aus Home-Office und einem Super-Gleitzsystem ohne Kernzeiten eingeführt. Die Angestellten können frei entscheiden, wo und wann sie ihre vertraglich geregelten Arbeitsstunden verbringen wollen. So können die Angestellten beispielsweise auch abends zu Hause arbeiten, nachdem sie ihre Kinder ins Bett gebracht haben.

zu verbreiten, war der Anlass für mich, „Womenwill“ ins Leben zu rufen.

JM: Arbeiten viele der Angestellten bei Google Japan von zu Hause aus?

Iwamura: Im Idealfall sind alle Angestellten im Büro, damit alle direkt miteinander kommunizieren können. Bei uns im Büro haben wir Mikro-Küchen mit Snacks und Getränken sowie ein Café mit Barista. So treffen unsere Mitarbeiter ganz von alleine auf Kollegen aus anderen Abteilungen. Neben den Konferenzräumen gibt es kaum einen Ort im Office, an dem Sie wirklich allein sind. Durch solche informellen Zusammentreffen kommt man in Gesprächen auf ganz andere Ideen als bei Meetings.

Das bedeutet aber nicht, dass alle dieselben Arbeitszeiten haben müssen. Um Ihre Zeit effektiv zu nutzen, kann es sinnvoll sein, einen Teil der Arbeit zu Hause zu erledigen. Wenn Sie in Ihrem Team einen Kalender teilen und dort eintragen, wann Sie zu Hause arbeiten, weiß jeder Bescheid. Wenn Sie miteinander sprechen wollen, können Sie Fragen über ein Chat-Tool stellen oder eine Videokonferenz machen. Mithilfe einer Cloud können Sie außerdem gleichzeitig an einem Dokument arbeiten.

Ich selbst arbeite manchmal von zu Hause aus. Meine Kinder können so sehen, was ihre Mutter macht und warum sie arbeitet. Ich denke, dass solche Erfahrungen gut für Kinder sind.

JM: Ganz zum Schluss: Was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Iwamura: Ich habe das Glück, an dem Projekt „Womenwill“ beteiligt zu sein und hoffe deshalb, einen Beitrag zur Schaffung einer Gesellschaft zu leisten, an der Frauen noch aktiver teilnehmen können. ■



Marei Mentlein

arbeitet freiberuflich als Dolmetscherin, Übersetzerin und TV-Producerin. Auf „Young Germany“ stellt sie regelmäßig deutsche Krimis auf Japanisch vor.

www.young-germany.jp/author/mentlein

Unternehmensgebundene Managementkarrieren – Fluch und Segen für Japans Corporate Governance

In Japan ist die Fluktuation traditionell gering, und zwar nicht nur auf Angestellten- sondern – anders als in Deutschland – auch auf Manager-Ebene. Das trägt zur guten Corporate Governance bei.

Von Dr. Franz Waldenberger

Seit mehr als 20 Jahren stehen Reformen der Corporate Governance ganz oben auf der wirtschaftspolitischen Agenda Japans. So wurden Anfang der 1990er Jahre Aktionärsklagen erleichtert und zum Ende der Dekade internationale Rechnungslegungsvorschriften eingeführt. 2002 und 2014 reformierte man die Strukturen des Aufsichtsrates. 2015 wurde der japanische Corporate Governance Kodex eingeführt und dieses Jahr erstmals revidiert. Auch wenn sich die Inhalte und Gründe im Laufe der Zeit gewandelt haben, ist der Reformeifer ungebrochen. Er beruht auf zwei zentralen Annahmen: dass die Governance japanischer Unternehmen erhebliche Mängel aufweist und dass diese nur durch Neu- beziehungsweise Re-Regulierung behoben werden können. Beide Annahmen lohnt es sich zu hinterfragen.

Corporate Governance beschreibt ein System von Strukturen und Verfahren, das sicherstellen soll, dass die Unternehmensführung die Interessen der von ihren Entscheidungen betroffenen Stakeholder hinreichend berücksichtigt. Die Interessen von Kunden, Arbeitnehmern, Lieferanten und Kreditgebern sind vertraglich und darüber hinaus oft auch durch gesetzliche Regelungen geschützt. Auf Eigenkapitalgeber trifft dies nicht zu. Denn Eigenkapital ist Haftungskapital. Einmal eingezahlt, steht es dem Unternehmen auf unbegrenzte Zeit zur Verfügung. Eigenkapitalgeber haben keinen Anspruch auf Rückzahlung, und ihre Einkommensinteressen werden erst bedient, nachdem die vertraglich vereinbarten Zahlungen an die anderen Anspruchsgruppen geleistet sind. Übersteigen die Ausgaben die Einnahmen, dann tragen sie die Verluste.






istock.com/oooyo

Die rechtliche Schutzlosigkeit bedingt, dass die überwiegende Zahl der Unternehmen eigentümergeführt ist. Der Eigenkapitalgeber leitet das Unternehmen. Er kontrolliert und schützt sich damit selbst. Die Integration von Eigenkapitalgeber- und Managementfunktion stößt allerdings schnell an Grenzen, wenn Unternehmen wachsen. Oft kann oder will ein einzelner Unternehmer das nötige Eigenkapital dann nicht mehr aufbringen und auch die damit verbundenen Risiken nicht mehr alleine tragen. Die Lösung besteht in diesem Fall in der Trennung von Eigenkapitalfinanzierung und Unternehmensführung. Sie ist bei börsennotierten Unternehmen am weitesten vollzogen. Die Börse erlaubt die Aufnahme von mehr Eigenkapital, die Handelbarkeit von Eigenkapitalanteilen in Form von Aktien bietet Liquidität, und die breitere Streuung ermöglicht eine bessere Risikodiversifikation.

Aber wie kann man sicherstellen, dass das Management den Gewinninteressen der Aktionäre zu Genüge Rechnung trägt? Vertraglich lässt sich dies wie dargelegt nicht lösen. Die Aktionärsinteressen müssen stattdessen durch Aufsichts-, Transparenz- und Mitspracheregeln geschützt werden, oder durch Anreizinstrumente, die eine Interessenkongruenz zwischen Management und Aktionären herstellen. Ein gutes System der Corporate Governance zeichnet sich dadurch aus, dass es solche Kontroll- und Anreizmechanismen kostengünstig bereitstellt. So können mehr und vor allem auch kleinere Unternehmen von den Vorteilen einer externen Eigenkapitalfinanzierung profitieren. Die damit verbundenen Möglichkeiten zu Wachstum und Risikostreuung kommen der Volkswirtschaft insgesamt zugute.

Die relative Häufigkeit der Börsenlistung stellt somit einen naheliegenden Maßstab zur Bewertung nationaler Corporate-Governance-Systeme dar. Japan schneidet dabei sehr gut ab. In Japan sind relativ betrachtet doppelt so viele Unternehmen wie in den USA und viermal so viele wie in Deutschland an der Börse gelistet (siehe Tabelle). Die relative Marktkapitalisierung ist dagegen geringer als in den USA und nur zweimal so groß wie in Deutschland, was bedeutet, dass sich in Japan eben auch kleinere Unternehmen listen lassen.

Relative Häufigkeit von Börsenlistungen und Marktkapitalisierung 2015

	 Japan	 USA	 Deutschland
Zahl der gelisteten Unternehmen je Million Einwohner	27,6	13,6	6,8
Marktkapitalisierung relativ zum BIP in Prozent	99,8	143,3	47,1

Quelle: The World Bank, Global Financial Development
<https://datacatalog.worldbank.org/dataset/global-financial-development>

Die hohe Attraktivität einer Börsenlistung spricht dafür, dass Aktionärsinteressen in Japan vergleichsweise gut geschützt sind. Aber warum und wie? Der Hauptgrund dafür liegt in den unternehmensgebundenen Managementkarrieren. Bei allen Veränderungen, die es seit 1990 im japanischen Finanz- und Beschäftigungssystem zu konstatieren gibt, die für das japanische Unternehmensmodell der Nachkriegszeit charakteristischen unternehmensgebundenen Karrieren von Managern haben in diesem Zeitraum nicht an Bedeutung eingebüßt: Dies lässt sich in den Lebensläufen von Personen auf „Executive Director“-Positionen ebenso ablesen wie an den konstant seltenen Unternehmenswechseln im Management und dem von Großunternehmen weiterhin sehr aufwändig betriebenen Rekrutierungsprozess von Hochschulabsolventen, unter denen sie über die nächsten 25 bis 30 Jahre ihre zukünftigen Führungskräfte auswählen und heranbilden.

„Die Unternehmensbindung, ersetzt teure „Anreizinstrumente“ in Form ausufernder aktienbasierter Vergütungsvereinbarungen.“

Die Bindung der Managementkarrieren an ein Unternehmen stellt einen wirksamen wie kostengünstigen Anreizmechanismus dar. Sie ist in diesem Sinne ein Segen für die Corporate Governance. Manager, deren berufliche Zukunft an den Fortbestand des eigenen Unternehmens gebunden ist, werden alles daran setzen, diesen Fortbestand zu sichern. Dies mag nicht den Vorstellungen von an kurzfristigem Profit orientierten Anteilseignern entsprechen, deckt sich aber mit den Interessen von Aktionären, die Wert auf eine nachhaltige Unternehmensführung legen. Sie können sich auf die Loyalität japanischer Manager verlassen, für die es ähnlich wie bei Eigentümerunternehmen nur ein einziges Unternehmen gibt.

Die Unternehmensbindung ersetzt teure „Anreizinstrumente“ in Form ausufernder aktienbasierter Vergütungsvereinbarungen. Das Fehlen eines externen Marktes für Führungskräfte verhindert einen kostspieligen Wettbewerb um Spitzenmanager. Beides erklärt, warum japanische Topmanager wesentlich „schlechter“ bezahlt werden als ihre Kollegen in Europa oder den USA. Zur Verdeutlichung: Takahiro Hachigo, CEO von Honda, verdiente 2016 150 Millionen Yen (circa 1,5 Millionen Dollar). Harald Krüger, CEO von BMW, und Mark Fields, CEO von Ford, erhielten im gleichen Jahr 7,6 Millionen Euro (circa 8,6 Millionen Dollar) beziehungsweise 19,3 Millionen Dollar.

Umgekehrt kann die Koppelung des Karriererisikos mit dem Unternehmensrisiko bei unternehmensgebundenen Managementkarrieren auch ein „Fluch“ für die Corporate Governance sein. Sie führt tendenziell dazu, dass Manager sich für weniger

riskante Strategien entscheiden. Denn sie würden nicht nur das Vermögen der Aktionäre, sondern auch ihre Karriere aufs Spiel setzen. Auch das Anhäufen extrem hoher Geldreserven passt in dieses Bild. Liquiditätsreserven können als Munition für strategische Investitionen in neue Geschäftsfelder oder für Expansionsstrategien durch Unternehmensübernahmen dienen. Sie können aber auch defensiv eingesetzt werden. Als Überlebensschutz in Krisenzeiten kaufen sie Zeit für Restrukturierungen, wodurch sich drastische Beschäftigungsanpassungen hinausschieben oder sogar vermeiden lassen. Solche Risikovermeidungs- beziehungsweise Absicherungsstrategien reduzieren notgedrungen die Rentabilität des eingesetzten Kapitals und die Arbeitsproduktivität.

„Der scheinbar **kleine Schritt** käme im Grunde einer **Revolution** gleich.“

Das Modell unternehmensgebundener Karrieren folgt einer eigenen Systemlogik. In Unternehmen, in denen der Aufstieg in Führungspositionen nur intern erfolgen kann, kann es keine Fast-Track-Karrieren geben. Denn wie würde man frühzeitig ausgewählte oder ausgemusterte Mitarbeiter weiter motivieren? Der Wettbewerb um den Aufstieg muss möglichst lange offenbleiben und daher sehr langfristig angelegt sein. Auch wenn japanische Unternehmen nicht mehr vom „Senioritätsprinzip“ sprechen, wird das Prinzip de facto im Management bei Beförderungen nach wie vor angewandt. Die stets unter Beweis gestellte Bereitschaft, sich für das Unternehmen „aufzuopfern“, spielt neben Dienstalter, fachlicher Qualifikation und einer guten internen Vernetzung eine wichtige Rolle im Wettbewerb um den Aufstieg. Quereinsteiger und Personen, die ein Leben außerhalb des Unternehmens pflegen müssen oder wollen, bleiben dabei auf der Strecke. Betroffen sind vor allem Frauen. Aber auch die Rekrutierung und Integration von „global talent“ erweist sich in einem solchen Kontext als schwierig. Die Karriereziele ambitionierter ausländischer Mitarbeiter lassen sich mit der Systemlogik des Modells schwer in Einklang bringen.

Die Schlagwörter, mit denen die japanische Regierung ihre Reformpläne vermarktet, klingen zunächst vielversprechend: Man will eine „wachstumsorientierte Corporate Governance Reform“, eine „Produktivitätsrevolution“ sowie „Arbeitsstilreformen“ durchführen und eine „Gesellschaft schaffen, in der Frauen glänzen können“. Allerdings setzen diese seit 2013 unter Premierminister Shinzo Abe angestoßenen Reformen letztlich nur an den Symptomen an. Das System unternehmensgebundener Managementkarrieren als eine wichtige strukturelle Ursache wird dabei nicht adressiert. Das ist durchaus verständlich, da die Zusammenhänge auf den ersten Blick nicht ersichtlich sind. Aber Reformen allein greifen auch zu kurz. Schließlich handelt es sich um Strukturen, die nicht einfach per Gesetz neugestaltet

werden können.

Die Einführung eines Marktes für Führungskräfte lässt sich nicht verordnen. Hier sind vor allem die Unternehmen selbst gefordert. Sie müssen Karrierelaufbahnen für Quereinsteiger öffnen und dazu bereit sein, auch Top-Positionen mit externen Managern zu besetzen. Karrieren im eigenen Unternehmen wären dadurch nicht ausgeschlossen, aber sie wären Ergebnis bewusster Entscheidungen und nicht länger durch das System vorgegeben.

Der scheinbar kleine Schritt käme im Grunde einer Revolution gleich. Die vielleicht wichtigste Änderung betrifft die Karrieren selbst, um die sich die Personalabteilung nun nicht mehr allein kümmern müsste, sondern für die Mitarbeiter vor allem selbst verantwortlich wären. Die Rekrutierung von Hochschulabsolventen würde an Bedeutung verlieren. Auch die Natur des Wettbewerbs würde sich ändern. Anstelle von Loyalität würde Leistung mehr Gewicht gewinnen. Karrieren könnten schneller und ohne Rücksicht auf Seniorität verlaufen. Die Macht der Vorgesetzten würde erheblich eingeschränkt, wenn Mitarbeiter leichter die Stelle wechseln könnten. Entscheidungen müssten nicht länger auf umfassendem Konsens beruhen. Diese Gedankenspiele verdeutlichen die starke systembildende Wirkung von Managementkarrieren, die weit über die Corporate Governance und das Personalwesen hinausreicht. Das macht Veränderungen schwierig und kann in der Übergangsphase zu erheblichen Reibungsverlusten führen, weil sich viele Elemente neu einstellen müssen.

Die wesentlichen Vorteile einer solchen Reform bestünden nicht nur darin, dass von einem offeneren Wettbewerb um gute Manager wachstumsstarke Unternehmen, vielversprechende Start-ups und auch ausländische Unternehmen in Japan profitieren würden. Ein System mit Wechseloptionen würde auch helfen, die als zu gering erachtete Risikobereitschaft japanischer Unternehmen zu korrigieren und ein Beförderungssystem zu etablieren, das auf Leistung anstelle von Loyalität und Seniorität basiert. Dies würde überflüssige Arbeitszeiten reduzieren und die Chancen im Wettbewerb um „global talent“ sowie die Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen verbessern. Das Ganze hätte allerdings einen wesentlichen Nachteil: Die von unternehmensgebundenen Managementkarrieren ausgehenden positiven Effekte für die Corporate Governance gingen dann verloren. In den USA und Europa erprobte Aufsichts- und Anreizstrukturen müssten stattdessen implementiert werden. Letztlich würde sich dann zeigen, ob die bisherigen Governance-Reformen, die einen solchen Import ja beabsichtigten, substanziell ausreichend waren. ■



Dr. Franz Waldenberger

ist seit 1997 Inhaber der Professur für Japanische Wirtschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Von dort beurlaubt, leitet er seit 2014 das Deutsche Institut für Japanstudien in Tokio. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Wirtschaft Japans, Corporate Governance und internationales Personalmanagement.

E-Mail: waldenberger@dijtokyo.org

Recht kurz bitte

Wettbewerbsverbot in Japan

Von Mikio Tanaka

1. Wann ist eine Wettbewerbsverbotsklausel nötig?

Wechselt ein Mitarbeiter zur Konkurrenz, besteht die Gefahr, dass dieser das Wissen um bestimmte Technologien sowie Kontakte zu Kunden des früheren Arbeitgebers zugunsten des neuen Arbeitgebers nützt. Je erfahrener ein Mitarbeiter ist, desto größer ist die mögliche Bedrohung für die gewerblichen Interessen des früheren Arbeitgebers. Gleichzeitig finden die Betroffenen aber oft nur bei einem Unternehmen derselben Branche eine neue Anstellung. Die Frage, inwieweit ein Wettbewerbsverbot („WV“) ohne Beeinträchtigung der verfassungsrechtlichen Berufsfreiheit zulässig ist, ist umstritten.

Beim WV muss erstens unterschieden werden, ob der Mitarbeiter ein Direktor (*torishimariyaku*, entspricht dem Geschäftsführer einer GmbH) oder ein Arbeitnehmer ist und zweitens, ob das WV sich auf den Zeitraum während oder nach der Anstellung bezieht:

- Solange das Arbeitsverhältnis besteht, darf ein Arbeitnehmer nur für seinen Arbeitgeber arbeiten. Im Gegensatz dazu darf ein Direktor – solange vertraglich nicht verboten – gleichzeitig die Position eines Direktors bei einem anderen Unternehmen annehmen. Dies gilt nicht, wenn (a) eine Verletzung der allgemeinen Treupflicht vorliegt, oder (b) es zu Interessenskonflikten zwischen dem Direktor und der Gesellschaft kommt, oder eine Selbstkontrahierung vorliegt. In diesem Fall ist ein gesellschaftsrechtlicher Beschluss nötig.
- Egal ob Arbeitnehmer oder Direktor – der nachvertragliche Wettbewerb, also der Wechsel zur Konkurrenz, sollte im Voraus in Form einer WV-Klausel geregelt werden. Da der ausscheidende Mitarbeiter kurz vor dem Verlassen nicht bereit sein wird, eine WV-Klausel zu unterschreiben (solange man keine besonders attraktive Abfindung bietet), sollte bereits bei Arbeitsbeginn eine wirksame nachvertragliche WV-Klausel vereinbart werden.

2. Zulässigkeit einer nachvertraglichen WV-Klausel

In Japan sind die konkreten Bedingungen für die Gültigkeit einer nachvertraglichen WV-Klausel der gerichtlichen Rechtsprechung überlassen. Diese beurteilt die Gültigkeit einer nachvertraglichen WV-Klausel anhand der dadurch geschützten gewerblichen Interessen und der Nachteile für den jeweiligen Mitarbeiter. Dabei werden folgende Aspekte berücksichtigt: 1) Zweck der WV-Klausel, 2) Position des Mitarbeiters im Unternehmen, 3) Umfang der Aufgaben, der Dauer und der Gebiete, auf die sich die WV-Klausel bezieht 4) Entschädigung, zum Bei-

spiel erhöhte Abfindung.

WV-Klauseln, die über den Tätigkeitsbereich oder die Region der betreffenden Person hinausgehen, werden häufig als ungültig angesehen. Die maximal zulässige Dauer des Verbots beträgt meist zwei Jahre. Hinsichtlich der Entschädigungen gibt es keine klaren Kriterien wie zum Beispiel in Deutschland. Daher wird in der japanischen Rechtsprechung nur ein „angemessener“ Betrag gefordert, was meist den Unternehmen entgegkommt.

3. Typische Maßnahmen gegen Verstöße

Da ein Schadensnachweis schwierig ist, ist oft eine einstweilige Verfügung zur Wettbewerbsuntersagung effektiver als die Verurteilung zu einer Schadensersatzzahlung. Dabei muss das Unternehmen glaubhaft machen, dass 1) eine gültige WV-Klausel existiert, 2) ein Verstoß dagegen stattgefunden hat, und 3) dadurch die ernsthafte Verletzung gewerblicher Interessen des Arbeitgebers tatsächlich verursacht wurde oder eine solche Verletzung droht. Da eine einstweilige Verfügung auch erteilt werden kann, wenn kein vollständiger Nachweis erbracht wurde – anders als bei einer Hauptklage –, fordert das Gericht in der Regel die Hinterlegung einer Kautions. Diese richtet sich nach dem Ausmaß des Nachweises und dem Einkommen des Gegners; oft sind es siebenstelligen Yen-Beträge.

Das Fehlen einer WV-Klausel bedeutet aber nicht, dass dem früheren Arbeitgeber die Hände gebunden sind. Wenn ein Mitarbeiter rechtswidrig Geschäftsgeheimnisse des früheren Arbeitgebers gestohlen und zugunsten des neuen Arbeitgebers genutzt hat, ist es möglich, den Mitarbeiter sowie gegebenenfalls den neuen Arbeitgeber wegen eines Verstoßes gegen das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG) zu verklagen. Das UWG ist streng und Verstöße sind sogar strafbar. Allerdings ist der Nachweis, dass es sich um Geschäftsgeheimnisse handelte – insbesondere der Nachweis, dass die Informationen vom Arbeitgeber streng vertraulich behandelt wurden – oft schwierig. Da das Verfahren der gerichtlichen Beweisoffenlegung in Japan nicht aktiv angewendet wird, ist es wichtig, die Korrespondenz angemessen aufzuzeichnen, um diese, wenn nötig, als Beweismaterial nutzen zu können. In Japan ist es nicht rechtswidrig, Gespräche heimlich aufzuzeichnen. ■



Mikio Tanaka

ist Partner und Rechtsanwalt mit japanischer Volljuristzulassung bei City-Yuwa Partners in Tokio.

E-Mail: mikio.tanaka@city-yuwa.com
www.city-yuwa.com

einem Körper zum Anfassen, mit einem Gesicht und menschlicher Mimik und Gestik. Wir hoffen, dass der Roboter bis zu den Regionalwahlen im April fertig ist. Sonst müssten die menschlichen Avatare diesen Part vorerst übernehmen.

JM: Wie weit sind Sie mit der technischen Entwicklung? Wo sehen Sie noch Hürden für KI in der Politik?

Matsuda: Die Technologien sind im Prinzip alle da. Unsere größte Herausforderung im Moment ist es, an die Daten aus den Rathäusern zu kommen. Solange ich nicht gewählt bin, muss ich jedes Protokoll beantragen und bekomme es gegen Gebühr in Papierform. In Tama haben wir so rund 2.000 Dokumente eingesehen. Wir rechnen mit etwa 100.000 Dokumenten pro Rathaus. Das ist anfangs viel Arbeit, aber eine Investition, die sich lohnt. Langfristig ist KI billiger als menschliche Politiker.

Was zugegeben nicht zu den Stärken von KI zählt, sind große Paradigmenwechsel. Hätte KI die Meiji-Restauration ausgelöst und die Feudalregierung gestürzt? Nein. Aber denken Sie an den Lehmann-Schock: Als plötzlich die vertrauten Investitionsmodelle nicht mehr funktionierten, hat man mithilfe von KI neue entwickelt. Das geht in der Politik auch. Und letztlich haben die Wähler ja auch die Freiheit, die KI wieder abzuwählen.

JM: Gibt es denn nichts, was der Mensch besser kann?

Matsuda: Doch. Verantwortung übernehmen. Die Gefühle der Wähler absorbieren. Zurücktreten. Wenn die Menschen unzufrieden sind, brauchen sie jemanden, an dem sie ihren Frust ablassen können. Das funktioniert bei Maschinen nicht. Man darf nicht unterschätzen, wie wichtig das Händeschütteln heute noch ist, gerade bei Wählern im Rentenalter. Die sind es gewohnt, Bekannte zu wählen. Wahlkampfmanifester interessieren sie nicht. Hier gilt die Faustregel: Drei Handshakes bringen eine Stimme. Diese Generation verhindert, dass KI in der Politik so richtig durchstartet. Wenn Online-Wahlen zugelassen würden, würden mehr junge Menschen wählen gehen – und KI-Kandidaten hätten mehr Chancen.

JM: Haben Sie keine Sorge, dass Sie genug menschliche Marionetten bis nächstes Jahr finden?

Matsuda: Im Gegenteil. Wir haben regen Zulauf. Viele junge Angestellte, die sonst nie in die Politik gegangen wären, interessieren sich für unser Projekt. Zehn feste Zusagen haben wir bereits. Kleinere Parteien, unter anderem die Constitutional Democratic Party of Japan (Rikken Minshuto), haben schon angefragt, ob ich mit KI für sie antreten will. Wir wollen aber, dass KI auch wirklich politische Entscheidungen trifft und nicht von Parteien vereinnahmt wird. Deshalb habe ich im Juni meine eigene KI-Partei gegründet. Wer mit unserer KI kandidieren möchte, muss eintreten. Sobald wir die KI mit ausreichend Daten gefüttert haben, wird sie die Wahlprogramme aufstellen. Bis dahin lautet unser Slogan: „Unbestechliche und gerechte Politik dank KI“. Ich bin sicher, dass wir bis zum Frühling min-



Alle Bilder: Michihito Matsuda

▲ Michihito Matsuda beim Bürgermeisterwahlkampf in Tama im April 2018.

destens 100 Kandidaten haben werden. Ich rechne damit, dass wir etwa 30 von ihnen in die Parlamente bringen werden.

JM: Japans Wähler gelten als konservativ. Sie selbst haben trotz des großen Beifalls aus der Online-Gemeinde lediglich 4.000 Stimmen geholt. Was stimmt Sie so optimistisch?

Matsuda: Die Informationstechnologie hat in den vergangenen 20 Jahren alle Lebensbereiche überrollt und überall die „Old Economy“ gestürzt. Die Politik ist die letzte mehr oder weniger IT-freie Bastion, da diejenigen, die die Regeln machen, das absichtlich verhindern. Deshalb gibt es noch keine Online-Wahlen. Spätestens, wenn die nächste Generation an die Macht kommt, wird sich das wohl ändern. Die IT-Branche wird die Politik genauso erobern wie alle anderen Bereiche. Mein nächstes Ziel ist die nationale Politik. Wir werden vielleicht ein paar Anläufe brauchen, aber irgendwann werden wir KI ins nationale Parlament bringen. Ab 2045, wenn wir die technologische Singularität erreichen, wird KI auch Regierungschefs stellen. *(Anmerkung der Redaktion: Darunter versteht man den Zeitpunkt, ab dem sich Maschinen dank KI sehr schnell selbst verbessern und den technischen Fortschritt so beschleunigen, dass der Mensch die Entwicklung nicht mehr vorhersagen kann. Der Zeitpunkt, wann dies eintreten könnte, wurde schon mehrfach um Jahrzehnte verschoben.)*

JM: Wenn KI ein Land regieren kann, dürfte ihr wohl auch der Job des CEO liegen. Werden Japans Blue-Chip-Unternehmen irgendwann von Algorithmen geführt werden?

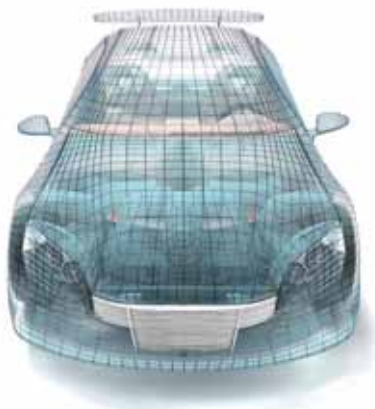
Matsuda: Dieser Job ist wie geschaffen für KI! Es gibt sogar schon erste KI-geführte Unternehmen. Schauen Sie sich doch die vielen High-Tech-Start-ups an. Oft sind die Gründer Programmierer, die voll auf KI setzen. In diesen Ventures teilen sich Mensch und Maschine den Job längst. In traditionsreichen japanischen Großunternehmen ist das schwieriger, weil so viele komplizierte zwischenmenschliche Beziehungen im Weg stehen. ■



Susanne Steffen

ging im Jahr 2000 nach dem Studium der Ostasienwissenschaften und einem Volontariat bei der Deutschen Welle als Redakteurin zu NHK nach Tokio. 2004 gründete sie den Medienservice JapanUpdate, mit dem sie vor allem europäische und japanische TV-Produktionen als Koordinatorin und Autorin unterstützt.

E-Mail: steffen.japanupdate@gmail.com



Japanische Chemiefirmen drängen auf den europäischen Automarkt

Von Japan Chemical Daily

Ein Drittel aller in Nordamerika verkauften Autos stammt von japanischen Herstellern. In Europa, das als führender Markt für Fahrzeuge der nächsten Generation gilt, liegt ihr Marktanteil aber noch im einstelligen Bereich.

Dies wirkt sich auch auf die Zulieferer der Autohersteller aus, zum Beispiel aus der Chemiebranche. Diese wollen nun eine zunehmend aggressive Strategie fahren, um die europäische Konkurrenz hinter sich zu lassen. Erfolge im Schlüsselmarkt Europa sollen den Weg auf den Welt- und den sich entwickelnden, vielversprechenden chinesischen Markt ebnen.

Generell ist die Automobilindustrie derzeit an einem Wendepunkt, an dem mit neuen Geschäftsmodellen (Plattform statt Pyramidenstrukturen), Technologien und Kooperationen experimentiert wird. Große Automobilzulieferer suchen zunehmend Kooperation mit Erstausrüstern (OEM) und IT-Unternehmen, und umgekehrt. Vor allem Materialhersteller sind in Gefahr, durch Verbleib in traditionellen Strukturen zurückzufallen. Umgekehrt haben gerade sie alles zu gewinnen, wenn sie sich proaktiv auf die neuen Strukturen einstellen.

Toray Industries zum Beispiel ist dabei, sich eine dominante Marktposition im Bereich Kohlefasern aufzubauen, und wird in Europa schon jetzt als hochkompetent wahrgenommen. Flankiert durch die führende Marktposition bei Produkten aus Polyphenylensulfid (PPS) hat die Firma nun mit technischen Kunststoffen und Kohlefasern Anwendungen in Strukturmaterialien und Antriebssträngen fest im Blick. 2017 erwarb Toray eine Beteiligung an Tokyo R&D, einem japanischen Automobiltechnikunternehmen mit Vertriebskanälen nach China. Dazu kauf-

te Toray in Europa die niederländische TenCate Advanced Composites Holding, die Kohlefaserverbundwerkstoffe für thermoplastische Prepregs (vorimprägnierte Fasern) für Flugzeuge herstellt. Nun drängt Toray mit seinen thermoplastischen kohlenstofffaserverstärkten Kunststoffen (CFRP) in die Automobilbranche.


Mitsubishi Chemical Holdings, der weltweit führende Hersteller von Sheet Moulding Compounds (SMCs), ging 2016 eine Kooperation mit dem italienischen Autohersteller Lamborghini ein. Darauf folgte 2017 die Übernahme von Gemini Composites, einem amerikanischen Hersteller mit Expertise im SMC-Design, sowie eine neue Beteiligung an dem italienischen Verbundwerkstoffpressformhersteller CPC. Dazu treibt Mitsubishi Chemical Holdings mit der Einrichtung von Technologiezentren für Automobilwerkstoffe in Deutschland und den USA aktiv die Designunterstützung voran.

Teijin erwarb 2017 die in den USA ansässige Continental Structural Plastics Holdings, die mit über 50 Prozent Marktanteil weltweiter Marktführer für glasfaserverstärkte Plattenformmassen ist. Anstatt sich ausschließlich auf eigene Materialien zu konzentrieren, nutzt Teijin auch externe Beschaffung. Die Firma kann so OEM-Lösungen in Form von Multimaterialteilen bereitstellen, die Glasfaser, Kohlefaser, Aluminium und Eisen enthalten.

Asahi Kasei konzentriert sich mit dem jüngsten Erwerb der amerikanischen Firma Sage weiter auf die Fahrzeuginnenausstattung. Sage ist einer der weltweit führenden Hersteller von Sitzgeweben für Autos. Schon 2015 hatte Asahi Kasei mit der Übernahme des italienischen Textilriesen Miko eine starke Position auf dem

europäischen Markt für künstliches Wildleder erobert. Das Unternehmen unterscheidet sich vom Wettbewerb durch eine breite Materialpalette, von Acrylharz für die Verwendung in künstlichem Wildleder und Touchscreens über Polyoxymethylen (POM) für Anwendungen im Innenbereich bis hin zu Überwachungstechnologien mit CO₂-Sensoren. Kurzfristig will Asahi Kasei sein Geschäft mit künstlichem Wildleder ausweiten. Mittelfristig strebt das Unternehmen die integrierte Vermarktung von Materialien für den automobilen Innenraum an und arbeitet weiter an einer Gesamtstrategie für den Automobilssektor.

Schließlich hat Mitsui Chemicals kürzlich das Designunternehmen für Automobilbauteile ARRK erworben, das über seine erfolgreiche deutsche Tochtergesellschaft rund 60 Prozent seines Umsatzes in Europa macht. Der japanische Chemiehersteller plant den Bau einer lokalen Produktionsstätte für Polypropylen (PP) Compounds, um vor Ort die Designaktivitäten mit dem PP-Geschäft zu integrieren. So will das Unternehmen im neuen Schlüsselmarkt Europa weiter wachsen. ■

 **Japan Chemical Daily**
化学工業日報

Japan Chemical Daily

ist die englische Ausgabe der führenden japanischen Tageszeitung für die Chemiebranche „The Chemical Daily“ („Kagaku Kogyo Nippo“). Mehr Information unter JapanChemicalDaily.com

 **JAPAN
INDUSTRY
NEWS
NETWORK**

Japan Industry News

unterstützt die japanische Industriepresse bei der Publikation englischsprachiger Onlineausgaben. Mehr Information unter JapanIndustryNews.com

Besser wohnen in Japan

In Japan lässt sich überraschend schnell eine Unterkunft finden, selbst in der Hauptstadt Tokio – hier einige Tipps für die Wohnungssuche.

Von Maike Roeder

In vielen deutschen Großstädten ist Wohnraum knapp und die Konkurrenz groß. Ganz anders in Tokio. Außerhalb der Hochsaison für Wohnungssuchende im Februar und März vor Ende des Fiskaljahres kann man problemlos innerhalb eines Tages eine Mietwohnung finden. Damit es aber nicht nur ein „Dach über dem Kopf“, sondern möglichst ein Traumdomizil wird, helfen folgende Fragen:

Tipp 1 Wohngegend

Soll es ruhig sein oder praktisch zum Einkaufen? Modern und international oder eher japanisch und dörflich? Der Osten und Norden Tokios zum Beispiel sind preiswerter, aber auch anfälliger für Überschwemmungen oder Bodenverflüssigung bei Erdbeben sowie für Feuergefahr wegen der dichten Bebauung mit Holzhäusern. Der Süden und Westen sind teurer und gelten als „schicker“. Gefahren-Karten sind online, in größeren Buchläden oder in den Bezirksämtern (*kuyakusho*) einsehbar. Tipp: Wem es nichts ausmacht, neben einem Friedhof zu wohnen, kann niedrigere Mieten erwarten, da viele japanische Mieter dort nicht gerne hinziehen. Außerdem ist die Gefahr gering, dass plötzlich ein Neubau die Sicht versperrt.

Tipp 2 Verkehrsanbindung

Welche Bahnlinien benutzen Sie häufig? Die Gegend um große Umsteigebahnhöfe, wo sich mehrere Linien treffen, ist deutlich teurer, bietet aber bessere Ausweichmöglichkeiten, wenn einmal eine Linie ausfällt. Je länger man zum Bahnhof laufen muss, desto geringer ist tendenziell die Miete.

Tipp 3 Wohnform

Möchten Sie ein freistehendes Haus oder eine Wohnung in einem *manshon* (mehrstöckiges Hochhaus aus Stahlbeton, teils sehr luxuriös)

oder darf es auch ein einfacheres *apato* (bis zu drei Stockwerke, oft aus Holz oder Leichtbeton) sein? Für die Miete gilt: je weiter oben, desto teurer.



Beachten Sie unbedingt, dass die Grundrisse, die die Makler angeben, nicht immer korrekt sind, etwa bei der Eintragung der Fenster. Außerdem gibt es häufig unter der Decke hervorstehende Balken, die man sich notieren sollte, damit es keine Überraschungen beim Aufstellen der Möbel gibt. Zu bedenken ist auch, dass bei der Berechnung der Zimmergröße in der Regel bis zur Mitte der Mauer (!) gemessen wird. Neben der Angabe in Quadratmetern gibt es noch die japanischen Maßeinheiten von *tsubo* (3,3 m²) und *jo* (im Raum Tokio 1,5 m²; 1 *jo* = 1 Tatami, 85,5 cm x 179 cm).

Tipp 4 Ausrichtung

Da viele Häuser ungenügend isoliert sind, ist es besser, ein Domizil mit Aufenthaltsräumen gen Süden zu wählen. Im Winter wird man die Wärme

und das Licht der tiefstehenden Sonne schätzen, im Sommer steht sie hingegen hoch genug, um die Zimmer nicht zu sehr aufzuheizen. Gute Lüftungsmöglichkeiten sind wichtig, um im feuchtwarmen Sommer Schimmelbildung zu vermeiden.

Tipp 5 Extras

Zu den Annehmlichkeiten eines *manshon* gehören Autolock-Sicherheitsysteme, überdachte Fahrradabstellplätze, jederzeit zugängliche Müllräume sowie Schließfächer, in die die Post bei Abwesenheit größere Lieferungen einstellen kann. In besonders luxuriösen *manshon* nimmt ein Concierge – häufig zweisprachig – Pakete an, macht Reservierungen und hilft bei Verständnisschwierigkeiten.

Tipp 6 Finanzielles

In Japan müssen Mieter einen Bürgen benennen, der haftbar gemacht wird, falls der Mieter säumig ist. Wer keinen Bürgen vorweisen kann, wendet sich an entsprechende Spezialfirmen oder entscheidet sich für eine Immobilienfirma, die keine Bürgschaft verlangt, dafür aber eine etwas höhere Miete.

Die Unterschrift unter einen Mietvertrag wird in Japan teuer: Neben der ersten Monatsmiete (auf den Tag genau ausgerechnet), werden meist auch die Miete des Folgemonats, *reikin* (Dankesgeld von ein bis zwei Monatsmieten) und *shikikin* (Kaution von ein bis zwei Monatsmieten) einkassiert. Ein japanisches Kuriosum: In vielen Fällen wird alle zwei Jahre eine einmalige Monatsmiete für die Verlängerung des Mietvertrags fällig, die an den Makler zu entrichten ist, quasi als „Dank“ dafür, dass man weiterhin dort wohnen darf. ■



Dr. Maike Roeder

(Studium der Japanologie) lebt seit 2000 durchgehend in Tokio und ist dort mehrfach umgezogen. Sie ist Referentin der Deutschen Gesellschaft für Natur- und Völkerkunde Ostasiens (OAG).

MIE

Die Präfektur Mie ist in Japan bekannt für den Ise-Schrein, Ninja-Kultur, Perlenzucht, Matsusaka-Rind, Ise-Hummer und *ama*-Taucherinnen. Unternehmen wie Honda, Toshiba und SanDisk schätzen den Zugang zu Nagoya und Osaka.

Von Sonja Blaschke

1 Um den Hafen von Yokkaichi hat sich eines der wichtigsten petrochemischen Zentren Japans entwickelt.

„Unsere Stärke ist, dass wir hier in Mie alles haben.“ Bescheidene Zurückhaltung ist keine Eigenschaft, die Eikei Suzuki auszeichnet. „Die Präfektur Mie hat das höchste Wachstumspotenzial in Japan“, legt der Gouverneur nach, bestätigt durch Daten des Japan Economic Research Institute. Der selbstbewusste, beredte 44-Jährige, der früher im Wirtschaftsministerium in Tokio und während der ersten Amtszeit von Premierminister Shinzo Abe in dessen Kabinettssekretariat arbeitete, hat mit seiner Präfektur viel vor. Er will nichts weniger, als die Bewohner von Mie zu den glücklichsten aller 47 Präfekturen machen.

Dazu setzt er alle Hebel in Bewegung, auch im Ausland. Kurz nach seinem Amtsantritt im April 2011 besuchte Suzuki, durch das World Economic Forum (WEF) frisch zum „Young Global Leader“ ernannt, zehn Länder in Europa, Amerika und Asien. Er brachte Absichtserklärungen

mit Staaten, Städten und Provinzen anderer Länder mit. „Ich betrachte mich als CEO der Mie Prefecture Inc. Ich möchte nicht einfach Freundschaftspakte schließen. Ich möchte Mie aufs globale Parkett und Profite nach Mie bringen“, sagte Suzuki in einem Interview. Durch Diplomatie und Austausch will er Hürden für internationale Geschäfte abbauen.

Mie hat zum Beispiel eine Absichtserklärung mit dem US-Staat Washington geschlossen, in Sektoren wie Luftfahrt, Biowissenschaften und Informationstechnologie zusammenzuarbeiten. Es gibt einige Parallelen: Zum Beispiel ist Washington die Heimat des Flugzeugherstellers Boeing. Viele Hersteller von Flugzeugteilen sind in Mie ansässig. So hat Mitsubishi Heavy Industries seine Fabrik in Mie dazu ausgewählt, die Seitenleitwerke für die Mitsubishi Regional Jets herzustellen. Auch nach Deutschland gibt es Verbindungen: Suzuki hat dazu beigetragen, eine Übereinkunft über gemeinsame Forschung zwischen der Universität Mie und dem Fraunhofer-Institut einzufädeln.

Mie beherbergt große Fabriken von internationalen Unternehmen wie Honda Motor, Toshiba, Sharp und SanDisk. Dies führt dazu, dass Mie regelmäßig den höchsten Wert an ausgelieferten Industriegütern pro Kopf vorweist. Um den Hafen von Yokkaichi hat sich vor den Toren Nagoyas und Osakas eines der

wichtigsten Zentren der petrochemischen Industrie in Japan angesiedelt.

Suzuki ist außerdem aktiv dabei, den Tourismus mit Asien anzukurbeln, vor allem in Hinblick auf Touristen aus Thailand, Malaysia und Taiwan. Um dem Profil von Mie Farbe zu geben, nutzt er alles, was die Region zu bieten hat und das ist nicht wenig: So beherbergt Mie mit dem Ise-Schrein das wichtigste Shinto-Heiligtum Japans mit Millionen Besuchern pro Jahr. Weiter westlich vermarktet sich die Stadt Iga als Geburtsort des Haiku-Dichters Matsuo Basho und eines der Zentren der Ninja-Kampfkunst. Touristen können sich als Ninja verkleidet Falltüren und Verstecke in Ninja-Häusern zeigen lassen, ein informatives Ninja-Museum besuchen, Ninja-Menüs essen und mit einer Ninja-Bahn fahren. Im Süden von Mie zieht der Kumano-Kodo-Pilgerpfad – seit 2004 Unesco-Welterbe – Natur- und Kulturliebhaber an. Gourmets kommen mit Matsusaka-Rind und Hummer auf ihre Kosten.

Der vielleicht größte Coup Suzukis bisher war die Ausrichtung des G7-Gipfels in Shima im Süden von Mie Ende Mai 2016. Man schätzt, dass dieser direkt 51 Milliarden Yen (400 Millionen Euro) in die Kassen gespült hat, vor allem dank Infrastrukturprojekten, und indirekt – Tourismus eingeschlossen – über dreimal so viel. ■



Sonja Blaschke



Einwohner: 312.347

Im Zweiten Weltkrieg baute die Marine eine große Raffinerie in der Nähe des Hafens und legte so den Grundstein für die Entwicklung der chemischen Industrie. Yokkaichi ist außerdem ein Zentrum für die Herstellung von Porzellan (*banko*), Automobilen, Baumwolltextilien, Tee, Zement und Computerteilen.



Einwohner: 200.389

In Suzuka finden regelmäßig internationale Formel-1-Rennen statt. Dort sind Fabriken großer Hersteller wie Sharp und Honda angesiedelt.



Einwohner: 92.404

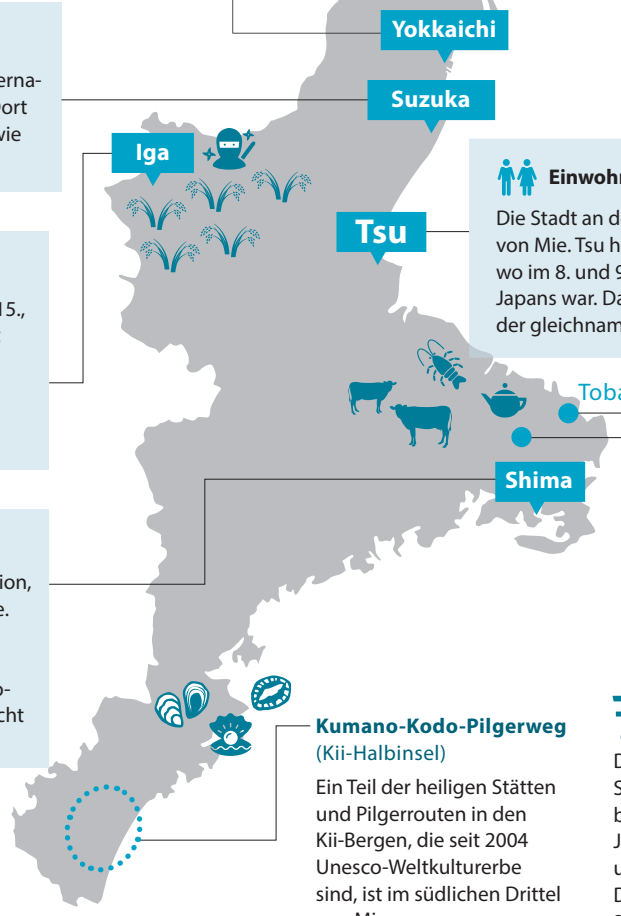
Seit der Sengoku-Zeit Ende des 15., Anfang des 16. Jahrhunderts gilt die Region als eines der Zentren für *ninjutsu*, die Kampfkunst der Ninja-Spione – heute beliebt bei Touristen.



Einwohner: 50.561

Shima ist eine beliebte Ferienregion, bekannt für viele Shinto-Schreine. Auf der Insel Kashiko-jima, die zu Shima gehört, fand im Mai 2016 der 42. G7-Gipfel statt. In der Ago-Bucht begann 1893 die Perlenzucht in Japan.

MIE



Yokkaichi

Suzuka

Iga

Tsu

Toba

Shima

Kumano-Kodo-Pilgerweg (Kii-Halbinsel)

Ein Teil der heiligen Stätten und Pilgerrouen in den Kii-Bergen, die seit 2004 Unesco-Weltkulturerbe sind, ist im südlichen Drittel von Mie.

Ise-Schrein

Der Ise-Schrein ist der ranghöchste aller Shinto-Schreine. Rund acht Millionen Menschen besuchen den Komplex mit 125 Schreinen jedes Jahr. Alle 20 Jahre werden die Gebäude erneuert und die Götter feierlich dorthin „umgezogen“. Diese Zeremonie (*Shikinen Sengu*) fand zuletzt 2013 statt.



Einwohner: 280.183

Hauptstadt

Die Stadt an der Ise-Bucht ist der Sitz der Präfekturregierung von Mie. Tsu hat sich aus der Hafenstadt Anotsu entwickelt, wo im 8. und 9. Jahrhundert einer der wichtigsten Häfen Japans war. Das weltberühmte Matsusaka-Rind stammt aus der gleichnamigen Nachbarstadt von Tsu.

ama-Taucherinnen

Die Burgstadt Toba ist bekannt für vertierte Taucherinnen (*ama*), die dort seit 2.000 Jahren Meeresfrüchte geschickt hervortauchen, ohne Sauerstoffflaschen. Heute gibt es in ganz Japan noch etwa 2.000 *ama*, die Hälfte von ihnen lebt in Toba und Shima.

AUF EINEN BLICK

Größe	5.777 Quadratkilometer, Rang 25 von 47 Präfekturen
Bevölkerung	1,8 Millionen Personen (Juni 2017), Rang 23 von 47 Präfekturen; 313 Personen pro Quadratkilometer
Geografie	Langgestreckte Präfektur mit abwechslungsreicher Natur, von Bergen mit Skigebieten bis zu Stränden mit subtropischen Pflanzen, ein Drittel als Naturpark designiert. Im Süden sägeförmig eingezackte Küste, im Osten Ise-Shima-Nationalpark.
Bruttoinlandsprodukt	8,29 Billionen Yen
Industrie	Eines der wichtigsten petrochemischen Zentren Japans mit vielen Herstellern hochwertiger Werkstoffe. Weitere Branchen: Transportmaschinen und -geräte (Japan Transcity Corporation), Automobilindustrie (Honda), Flugzeugteile (Mitsubishi Heavy Industries), Halbleiter, Flüssigkristallanzeigen, Elektronikbauteile und Elektrogeräte (Toshiba, Sharp, Japan Material), Medizin (Ikko), Maschinen und Werkzeuge (Yasunaga)
Anreise	Drei Stunden mit der Bahn von Tokio, 90 Minuten von Osaka und 50 Minuten von Nagoya zur Hauptstadt Tsu. 70 Minuten per Flugzeug von Tokio zum Flughafen Chubu Centrair International und 45 Minuten mit der Bahn nach Tsu.
Infrastruktur	60 Kilometer von Tsu und 30 Kilometer von Yokkaichi zum Hafen Nagoya, dem größten und wichtigsten Handelshafen Japans (10 Prozent des nationalen Handels). Zugang per Bahn von größeren Städten Nagoya, Kyoto und Osaka, Anschluss an wichtige Autobahnen.
Spezialitäten	Reis (Iga), Tee (Ise), Rind (Matsusaka), Hummer (Ise), Abalonen, Austern, Perlen, Hinoki-Zypressenholz (Owase)

Quellen: Mie Prefectural Government, JETRO, The Japan Times



▲ Spezialität von Minoo: Tempura aus Ahornbaumblättern

In wenigen Wochen kann man in Japan wieder das bunte Herbstlaub (*koyo*) bewundern. Die japanischen Ahornbäume, deren Blätter (*momiji*) sich tiefrot verfärben, sind visuell und sogar kulinarisch ein Ereignis: In Minoo in der Präfektur Osaka werden sie als Tempura zubereitet – angeblich schon seit dem 13. Jahrhundert, länger als herkömmliches Tempura. Die Blätter werden erst ein Jahr in Salzwasser eingelegt und dann mit Zucker und Sesam frittiert. Ihr Geschmack ähnelt dem von *karinto*, einer Art süßem Kracker mit braunem Zucker.

In Japan gibt es etliche skurrile, „falsche“ Feiertage, die auf Wortspielen basieren. Der 11. November zum Beispiel ist „Pocky-Tag“ – weil die vier Einsen wie die beliebten, teils mit Schokolade verzierten Keks-Stäbchen aussehen. An dem Tag gibt es eine Packung „Pocky“ vielerorts für nur 111 Yen. Der 22. November hingegen ist der „Tag des guten Ehepaars“. Die Elf erinnert an zwei „i“ und somit an das Wort *ii* („gut“). Die 22 kann wie „fu-fu“ gelesen werden, was klingt wie *fufu*, „Ehepaar“. Viele Pärchen wählen deshalb dieses Datum, um zu heiraten.

Man nennt sie auch die „Phantombrücke von Hokkaido“: Im Sommer, wenn der Schnee von den umliegenden Bergen schmilzt, verschwindet die Taushubetsu-Brücke auf dem Stausee Nukabira-ko vollständig unter der Wasseroberfläche. Erst, wenn der See im Winter verstärkt zur Stromerzeugung genutzt wird, sinkt der Wasserstand, und die Brücke taucht wieder auf. 2001 wurde sie zum historischen Erbe von Hokkaido erklärt und zieht seither Zehntausende Besucher in die Region.

Lebensmittelkonserven haben das Image, billig und qualitativ eher durchschnittlich zu sein. In Japan hat sich inzwischen eine Edelversion etabliert, gedacht als Häppchen zu Wein und Bier. Das Design ist ansprechender, der Geschmack angeblich feiner, und der Preis mit rund vier Euro höher. Eine Dose Königskrabbenfleisch kommt sogar auf rund 50 Euro! In Japan verkauft man aber auch Lebensmittel in Dosen, die man in Deutschland in der Form nicht kennt, wie Brot oder scharfes Hühnchen. In den 50 Filialen der Restaurantkette Mr. Kanzo („Herr Dose“) stehen über 350 Speisen und Getränke in Konservenform zur Wahl, von Dosenobst über *takoyaki* (Oktopusbällchen) bis hin zu Robben-Curry.



Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan
在日ドイツ商工会議所



Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan
Sanbancho KS Bldg. 5F
Sanbancho 2-4, Chiyoda-ku
Tokyo 102-0075
Tel +81-(0)3-5276-8741
E-Mail japanmarkt@dihkj.or.jp
Web www.japan.ahk.de
www.japanmarkt.de

In Zusammenarbeit mit:



Germany Trade and Invest
Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH
Friedrichstraße 60
10117 Berlin
Tel +49-(0)30-200-099-0
Web www.gtai.de/japan



Herausgeber

Marcus Schürmann

Koordination

Yuko Makita

Redaktion

Sonja Blaschke (verantwortlich), Yuko Makita, Simone Hencke

Anzeigen / Abonnement

Aki Yamazaki

Layout und Druck

NeXXus Communications K.K., Tokyo

Art Direction

Atsuko Watanabe / NeXXus Communications K.K., Tokyo

Titelfoto

Shutterstock.com/Alexander Supertramp
iStock.com/monsitj

ISSN 1341-6871

Herausgegeben seit 1992

Nachdruck nur mit Quellenangabe.

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Herausgeber wieder.

Haben Sie Anregungen oder Interesse daran, eine Anzeige in unserem Magazin zu veröffentlichen? Dann kontaktieren Sie uns gerne per E-Mail: japanmarkt@dihkj.or.jp.

JAPANMARKT.

第27巻第3号

編集発行

在日ドイツ商工会議所

〒102-0075

東京都千代田区三番町2-4 三番町KSビル5F

電話番号 : 03-5276-8744



Printed with VOC-free Organic Compounds. VOC. Free Inks.



80% post-consumer recycled paper pulp



ROBERT WALTERS JAPAN

PERMANENT & TEMPORARY RECRUITMENT

Companies staffing for the constantly changing marketplace demand adaptable business partners like Robert Walters. Since 1985, the Group has offered permanent and temporary recruitment options across all industries and levels of seniority. For a recruitment firm that caters to your company's unique bilingual hiring needs, speak to one of our consultants specialising in your industry sector or visit our webpage at www.robertwalters.co.jp

Tokyo (03) 4570 1500
Osaka (06) 4560 3100
info@robertwalters.co.jp

ROBERT WALTERS

Four components, one system: New Automation Technology.

IPC

- Industrial PCs
- Embedded PCs
- Motherboards



I/O

- EtherCAT components
- IP 20 Bus Terminals
- IP 67 Fieldbus Box



Motion

- Servo Drives
- Servomotors



Automation

- Software PLC
- Software NC/CNC
- Safety



www.beckhoff.com

Setting standards worldwide: PC- and EtherCAT-based control solutions from Beckhoff. As renowned specialists for open automation systems, Beckhoff offers components for IPC, I/O, motion and automation applications that can operate individually or integrated as a precisely adapted control system. New Automation Technology from Beckhoff represents versatile automation solutions that are used in a wide range of applications worldwide. The growing presence of Beckhoff in more than 70 countries ensures consistent support around the globe.

New Automation Technology **BECKHOFF**