

Länderbericht Japan: Das Reich der Aufgehenden Sonne als Markt für deutsche Werkzeug- und Formenbauer

von Ute Harland



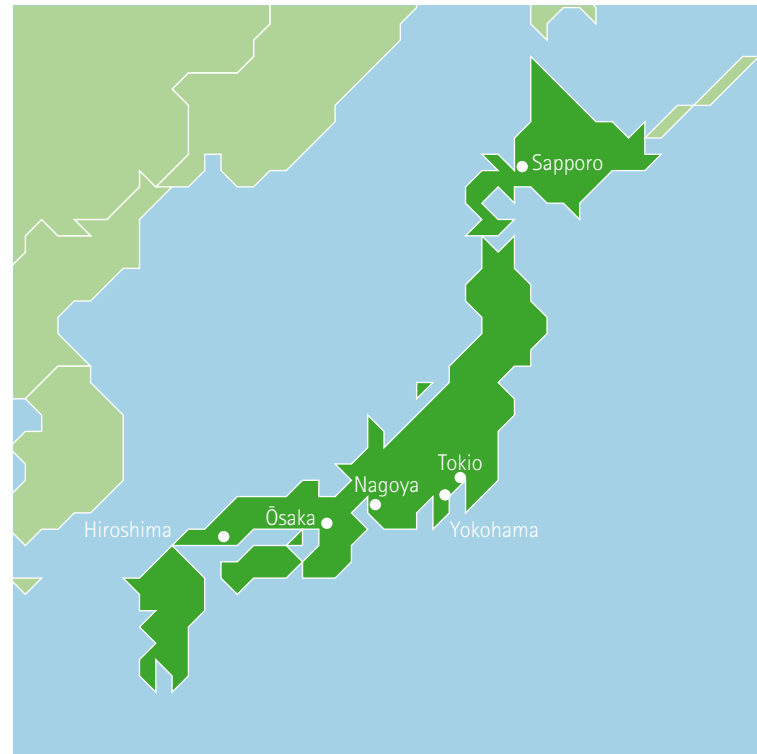
Führende Wirtschaftsmacht im Zeichen der Krise

Nirgendwo sonst auf der Erde bebt die Erde öfter als in Japan – durchschnittlich 1500 Mal im Jahr. Ein Erdbeben der übertragenen Art erschütterte das «Land der aufgehenden Sonne» im vergangenen Jahr zusätzlich: die weltweite Wirtschaftskrise, die das exportorientierte Japan besonders hart getroffen hat. Eine Erholung ist nur äußerst langsam absehbar. Aber die japanische Wirtschaft ist grundsätzlich solide aufgestellt: Sie kann sich auf gut ausgebildete, hoch motivierte Arbeitskräfte und eine hervorragende Infrastruktur stützen. Dabei engagiert sie sich ganz besonders in der Forschung und Entwicklung – Japan hat weltweit die höchsten Ausgaben in diesem Bereich. Da das Land neuen Produkten gegenüber so aufgeschlossen ist, nutzen sogar viele ausländische Unternehmen es als Testmarkt und lagern ihre Produktentwicklung dorthin aus.

Besonders stark ist die japanische Wirtschaft im Maschinen- und Automobilbau, in der Elektronik- und Chemieindustrie. Aber auch in anderen Bereichen hat sie sich in den vergangenen Jahrzehnten mit günstigen und gleichzeitig hochwertigen Produkten weltweit Marktanteile erobert. Dabei setzen japanische Unternehmen weithin auf das «Total Quality Management» (umfassendes Qualitätsmanagement), das in Japan als «Kaizen» bekannt ist. Dennoch erlebte die japanische Wirtschaft bereits in den 1990er Jahren eine Stagnation und 2008/09, nach der längsten Wachstumsphase der Nachkriegsgeschichte zwischen 2002 und 2007, einen Einbruch unvorhergesehenen Ausmaßes. Die Prognosen für ein erneutes Wachstum sind bisher äußerst zurückhaltend. Frühestens für das zweite Halbjahr 2010 erwarten Konjunkturforscher eine leichte Erholung. Helfen könnte dabei der zügige Aufschwung in China und anderen asiatischen Staaten, den Hauptabnehmern japanischer Produkte.

Ein neues Konjunkturprogramm der Regierung soll auch die japanische Inlandsnachfrage ankurbeln. Es umfasst vor allem Umweltschutzmaßnahmen, öffentliche Bauprojekte sowie direkte Hilfen für kleine und mittlere Unternehmen, die besonders unter der Wirtschaftskrise leiden. Damit soll es gegen die weiter andauernde Deflation, die laufend wachsende Staatsverschuldung, die schlechte Einkommens- und Beschäftigungssituation und die geringe Bereitschaft der Unternehmen zu Investitionen wirken. Ob es jedoch 2010 einen Aufschwung hervorzurufen vermag, der sich selbst trägt, ist zweifelhaft.

Deutschland und Japan pflegen ein freundschaftliches Verhältnis und arbeiten in der Außenpolitik eng zusammen. Politisch und wirtschaftlich sind die beiden Länder füreinander die wichtigsten Partner in Europa bzw. Asien. Insgesamt ist Japans Außenhandel mit Deutschland allerdings gering, denn das Land wickelt fast die Hälfte seines Handels innerhalb Asiens ab. Flächenmäßig sind die beiden Länder ähnlich groß, Japan hat allerdings 50 Prozent mehr Einwohner. Japanische Geschäftsleute würdigen die deutsche Wirtschaftsleistung und technische Errungenschaften aus Deutschland.



In Japans rund 1000-jähriger Vorgeschichte, haben sich zunächst bäuerlich-dörfliche Lokalkulturen an verschiedenen Stellen des Archipels festgesetzt und entwickelt. In der starken Abhängigkeit von einer passenden Planung und Koordination der Landwirtschaftlichen Arbeit steckt vielleicht der Ursprung des japanischen Strebens nach Standardisierung und Automatisierung. Jüngstes Sinnbild dafür ist der Asimo von Honda, einer der fortschrittlichsten humanoiden Roboter.

Ansprechpartner und Kontakte

Japan Die Et Mold Industry Association	www.jdma.net/english
The Japan Society of Industrial Machinery Manufacturers	www.jsim.or.jp/english
Association of Japan Plastic Machinery	www.plastics.or.jp (nur auf Japanisch)
Japan Plastics Industry Federation	www.jpif.gr.jp/english/
Japan Machine Tool Builders Association	www.jmtba.or.jp/english
Japan Machinery Federation	www.jmf.or.jp/english/e_index.html
Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan	www.japan.ahk.de

Zahlen und Fakten zu Japan

(Quelle: Auswärtiges Amt, Germany Trade and Invest, Japan Die Et Mold Industry Association)

Bruttoinlandsprodukt 2009 (-2,7 Prozent)	3011 Mrd. Euro
prognostiziert für 2010 (+0,9 Prozent)	3038 Mrd. Euro
Bruttoinlandsprodukt pro Kopf 2008	26 466 Euro
2009	27 719 Euro
100 Yen (Februar 2010)	0,809 Euro
Inflation 2009	-1,5 Prozent
prognostiziert für 2010	-1,3 Prozent
Durchschnittslohn 2008	2516 Euro/Monat
Arbeitslosigkeit 2008	4,1 Prozent
2009	5,5 Prozent
prognostiziert für 2010	5,7 Prozent
Kreditzinsen (Prime rate, kurzfristig, 2008)	1,875 Prozent
(Prime rate, kurzfristig, 2009)	1,475 Prozent
Deutsche Direktinvestitionen in Japan	
Bestand Ende 2007	6470 Mio. Euro
Bestand Ende 2008	4171 Mio. Euro
Japanische Direktinvestitionen in Deutschland	
Bestand Ende 2007	12 312 Mio. Euro
Bestand Ende 2008	13 517 Mio. Euro
Importe aus Deutschland 2009	7,91 Mrd. Euro
Exporte nach Deutschland 2009	9,35 Mrd. Euro
Unternehmen im Werkzeug- und Formenbau 2007	2336
Produktion im Werkzeug- und Formenbau 2007	3,65 Mrd. Euro

Die formelle Seite

Die Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Tätigkeit von Ausländern in Japan sind überschaubar und berechenbar. Grundeigentum und Immobilien dürfen sie zum Beispiel uneingeschränkt erwerben. Sie müssen den Kauf lediglich über die Bank of Japan beim Finanzminister melden. Auch ausländische Direktinvestitionen sind genehmigungsfrei und erfordern lediglich eine Meldung an das Finanzministerium und an das branchenspezifisch zuständige Ministerium.

Vier Gesellschaftsformen kommen in Japan in Frage: Kabushiki Kaisha (Aktiengesellschaft), Godo Kaisha (wie US-amerikanische Limited Liability Company), Gomei Kaisha (OHG) und Goshi Kaisha (KG). Die häufigste Rechtsform ist die Kabushiki Kaisha, eine der GmbH ähnliche Form wurde 2005 wegen mangelnder Akzeptanz abgeschafft.

Steuern werden in Japan auf nationaler, regionaler und kommunaler Ebene erhoben. Die Gesamtsteuerbelastung für mittlere Unternehmen beträgt gut 40 Prozent. Sie setzt sich zusammen aus der Körperschaftssteuer (18–30 Prozent des Nettogewinns), der Körperschaftssteuer (17–20 Prozent der Körperschaftssteuer) und der Gewerbesteuer (5–10 Prozent des Gewinns). Die Umsatzsteuer ist dagegen niedrig: Sie beträgt nur fünf Prozent. Die Einkommensteuer steigt stufenweise von fünf auf 40 Prozent (ab einem Einkommen von 18 Millionen Yen, etwa 145 000 Euro), hinzu kommen verschiedene Einwohnersteuern von insgesamt etwa zehn Prozent.

Ausländische Unternehmen können je nach Art und Ort ihrer Investition zinsgünstige Darlehen beantragen, erhalten Steuerbegünstigungen oder die Möglichkeit zu Sonderabschreibungen. Die «Japanese External Trade Organization» (Jetro) hat sechs «Invest Japan Business Support Centers» eingerichtet, wo sie ausländischen Investoren Informationen und investitionsbezogene Dienstleistungen anbietet.

Allgegenwärtige Traditionen

Dass in Japan uralte Traditionen noch heute lebendig sind, zeigt sich schon an der Staatsform: Das Land ist zwar eine parlamentarisch-demokratische Monarchie, Staatsoberhaupt ist aber nach wie vor der Kaiser (Tenno). Er hat allerdings keine politische Macht, sondern symbolisiert lediglich den Staat und die Einheit des Volkes.

Auch das japanische Wirtschaftsleben ist – zwar durch den Generationenwechsel etwas aufgeweicht – immer noch sehr durchzogen von Traditionen, die Vertretern westlicher Unternehmen zunächst fremd erscheinen. Harmonie, Etikette und Hierarchie sind dabei die zentralen Elemente. So ist beispielsweise ein Präsident immer höher eingestuft als ein Manager – unabhängig von der Belegschaftsgröße und vom Umsatz.

Hugo Lehmann, der nach fast drei Jahrzehnten als Geschäftsführender Gesellschafter seinen Betrieb, die LEFO GmbH in Stockach, 1992 an den japanischen Mischkonzern Mitsubishi verkaufte und LEFO dann noch weitere sieben Jahre als Präsident vorstand, beschreibt seine Erfahrungen aus zahlreichen Japanbesuchen so: «Titel sind im japanischen Geschäftsleben entscheidend. Sie legen die Sitzordnung bei Sitzungen, Restaurantbesuche usw. fest und regeln, wer z. B. zuerst den Fahrstuhl oder das Gebäude betreten und verlassen darf. Ein einfacher Manager hat dabei die Aufgabe, die Anwesenden nach Rang und Titel auf die richtigen Stühle zu setzen. Und: Der Ranghöchste bekommt die Suppe immer zuerst.» Hugo Lehmann ist auch immer noch von den Umgangsformen fasziniert: «Offizielle Geschäftssitzungen halten sich strikt ans Protokoll – beim folgenden «lockeren» Barbesuch fließen dann aber schnell die wirklich wichtigen Informationen, auf die ich mich immer vollumfänglich verlassen konnte.»

Martin Gosch – er ist General Manager Central Europe bei der Makino GmbH, die für den gleichnamigen japanischen Hersteller von Werkzeugmaschinen den Vertrieb in Deutschland abwickelt – beschreibt das so: «Japaner sind sehr höflich und freundlich, drücken das aber ganz anders aus als wir. Wo Deutsche ein Machtwort sprechen, suchen Japaner nach einem Kompromiss, bitten um Hilfe und entschuldigen sich, falls sie ein Problem erkennen. Wir sollten das respektieren und uns anpassen.»

Es gibt aber auch Gemeinsamkeiten: Beide Wirtschaftskulturen zählen auf Qualität, Vertrauen und Langfristigkeit. Gosch erläutert, wie sich das in Japan äußert: «Dort ist es durchaus üblich, sein ganzes Berufsleben in einem einzigen Unternehmen zu verbringen. Das macht die Mitarbeiter überaus loyal. Außerdem können sie sehr langfristig planen.» Kontakte kommen in Japan aber fast ausschließlich über Vermittler, Empfehlungen oder eine akribische Vorbereitung zustande.

Hugo Lehmann empfand diese Gründlichkeit bei der Kontaktaufnahme zunächst sehr befremdlich: «Als ich mich das erste Mal mit den Mitsubishi-Verantwortlichen zum Kennenlernen traf, hatten meine Gegenüber einen Wälzer mit dabei, auf dem vorne nur «LEFO» und mein Name draufstanden. Nachträglich wurde mir klar, warum Japaner erst Detektivarbeit leisten und Infos über mögliche Geschäftspartner sammeln. Die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit liegt bei japanischen Unternehmen nämlich fast ausschließlich in Respekt, Toleranz, Ehrlichkeit, Fairness und in einem sehr hohen Vertrauen in den Partner als Person.» Glaubt man Lehmann, dann gibt es daher auch für deutsche Werkzeug- und Formenbauer keine besseren Geschäftspartner, als japanische Unternehmen – vorausgesetzt, man genügt den hohen Anforderungen und der deutsche Partner versucht sich der japanischen Geschäftstradition anzupassen.



Shinjuku (auf deutsch: neue Unterkunft) ist ein Bezirk im Westen der japanischen Hauptstadt Tokio und Verwaltungssitz der Präfektur Tokio. Rund um den gleichnamigen Bahnhof Shinjuku, der das höchste Passagieraufkommen der Welt aufweist, konzentrieren sich auf nur zwei Quadratkilometern viele Sehenswürdigkeiten: So ist hier z. B. das bedeutendste Kommerz- und Verwaltungszentrum Japans mit den höchsten Wolkenkratzerquartieren des Landes, der größte Einkaufsdistrikt Japans mit riesigen Kaufhäusern (darunter das 15-stöckige Takashimaya-Kaufhaus) und auch der kaiserliche Park Shinjuku, der für seine Kirschblüte berühmt ist zu finden. Aber auch Kabukicho, das größte und eines der ältesten Vergnügungsviertel Japans ist hier angesiedelt.

Automobilfertigung zu Beginn der 70er Jahren (oben) und Montagetraining (unten) bei Toyota. Das Toyota-Produktionssystem (TPS) ist ein von Toyota in Japan nach dem zweiten Weltkrieg entwickeltes Fertigungssystem, ausgerichtet auf eine Steigerung der Produktionseffizienz durch Ausschluss jeglicher Art von Verschwendung und Ineffizienz. Das TPS hat sich als eines der effizientesten Fertigungssysteme erwiesen, aber obwohl führende Unternehmen es in der einen oder anderen Weise übernommen haben, waren nur wenige in der Lage, den Erfolg von Toyota zu wiederholen.



Hohe Präzision auch im häufigen Einsatz

Der japanische Werkzeug- und Formenbau ist spezialisiert auf die Produktion von Industriegütern, die auch im häufigen Einsatz mit hoher Präzision arbeiten, zum Beispiel für die Bereiche Foto, Video und Audio. Er zeichnet sich durch Flexibilität, Qualität, günstige Preise und Schnelligkeit aus. Die Durchlaufzeiten betragen nicht einmal ein Drittel von denen in Deutschland. Gleichzeitig fügen japanische Unternehmen ihre Fertigung so gut wie möglich in den Kundenprozess ein. Damit hat die japanische Branche es geschafft, knapp hinter Deutschland den zweiten Platz im Weltmarkt mit Präzisionswerkzeugen zu belegen. Im Handel mit Kunststoff- und Gummimaschinen liegt das Land weltweit auf Platz fünf. Die drei größten japanischen Hersteller teilen sich 60 Prozent des Marktes. Japanische Kunststoffmaschinen kommen hauptsächlich für DVDs und andere optische Speichermedien, Mobiltelefone, Kfz-Teile und PET-Flaschen zum Einsatz.

Der japanische Branchenverband ist die 1957 gegründete «Japan Die and Mold Industry Association» mit 758 Mitgliedern (2009). Er berät seine Mitglieder zu allgemeinen unternehmerischen, aber auch branchenspezifischen Themen, veranstaltet Weiterbildungen und Trainings und unterstützt bei internationalen Geschäftskontakten. Laut seinem akademischen Koordinator Tatsuhiko Aizawa, Professor am Shibaura Institute of Technology, will der Verband sich zunehmend mit anderen Verbänden vernetzen, national und international, branchenintern und -übergreifend. Gemeinsame Aktionen mit dem VDWF laufen bereits: Auf der Euromold 2009 trafen sich japanische und deutsche Werkzeug- und Formenbauer zu einem «Japantag», Mitte Mai reist eine Gruppe VDWF-Mitglieder nach Japan.

Internationale Beziehungen

Obwohl sie selbst gut aufgestellt sind, greifen japanische Hersteller gerade bei Hochtechnologie- und Nischenprodukten sowie bei kundenspezifischen Ausrüstungen gern auf ausländische Erzeugnisse zurück. Der gegenwärtige Generationswechsel in vielen Unternehmen begünstigt das: Jüngere Geschäftsführer fühlen sich unabhängiger von traditionellen inländischen Lieferstrukturen. Besonders deutsche Produkte sind beliebt, um die eigene Fertigung hochwertiger und effizienter zu machen. Dabei ist es üblich, dass deutsche Unternehmen keine ganzen Anlagen importieren, sondern nur Kernbestandteile, die sie durch japanische Komponenten vervollständigen. Bei Standardmaschinen allerdings haben deutsche Werkzeug- und Formenbauer kaum Aussichten gegen die starke japanische Konkurrenz.

Große Konkurrenz für die japanische Branche kommt seit einigen Jahren aus China und anderen asiatischen Schwellenländern. Ohne ständige technologische Neuentwicklungen werde der japanische Werkzeug- und Formenbau schon in fünf Jahren nicht mehr gegen die weitaus preisgünstigeren Produkte von dort bestehen können, warnt Aizawa.

Gosch erkennt hier einen guten Ansatzpunkt für die Zusammenarbeit japanischer und deutscher Unternehmen: «Wir haben ähnliche Probleme. Um gegen die Billiglohnländer in Osteuropa und Asien bestehen zu können, müssen wir unser Konkurrenzdenken überwinden und lieber zusammenarbeiten. Dort ist es zwar billiger, aber wirklich hochwertige Spezialitäten gibt es eben nur in Japan und Deutschland. Damit das so bleibt, müssen wir uns auf unsere Kernkompetenzen konzentrieren und darauf achten, dass wir unsere hoch qualifizierten, teuren Arbeitskräfte wirklich an passender Stelle einsetzen. Da können wir Deutsche von den Japanern einiges lernen.»

Hugo Lehmann wiederum sieht die wesentliche Chance einer Zusammenarbeit aber im gegenseitigen voneinander Lernen: «Der deutsche Formenbauer ist als Allrounder in Ausbildung und fachlicher Kompetenz und Flexibilität führend. Nach diesen Kompetenzen sehnt man sich auch in Japan. Bei Wiederhol- und Standardformen aber hatten die Japaner schon in den 70er Jahren eine industrielle Fertigung eingeführt, welche die Austauschbarkeit von Formteilen garantierte – da wusste der deutsche Formenbau noch gar nicht was das ist. Hier können wir in der Organisation der Arbeit einiges lernen, was uns wiederum hilft die Branche in Deutschland zu sichern.»

Die Krise hat zugeschlagen

Vor der Wirtschaftskrise sah es gut aus für den japanischen Werkzeug- und Formenbau: Die Aufträge stiegen jahrelang kontinuierlich an, aus dem Ausland sogar noch deutlich schneller als aus dem Inland. 2009 jedoch brachen die Bestellungen drastisch ein, durchschnittlich um 15 bis 20 Prozent, in einzelnen Bereichen sogar um bis zu 80 Prozent.

Das setzte die Branche unter erheblichen Anpassungs- und Kostendruck. Unternehmen entließen Zeitarbeitskräfte, ordneten Kurzarbeit an und schlossen ausländische Werke. Große Unternehmen versuchen auch, durch Aufkäufe und Fusionen im In- und Ausland ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Lichtblick für 2010: Im laufenden Jahr werden japanische Werkzeug- und Formenbauer einen nennenswerten Anteil ihrer Erzeugnisse nach China liefern, das im internationalen Vergleich wenig von der Krise betroffen ist.

Chancen trotz Krise

Die globale Wirtschaftskrise hat Japan im vergangenen Jahr hart getroffen. Dennoch bleibt das Land ein interessantes Betätigungsfeld für deutsche Werkzeug- und Formenbauer: Gosch setzt weitreichend auf Synergieeffekte, Aizawa schlägt Kooperationen bei der Entwicklung neuer, anspruchsvoller Technologien und Werkstoffe vor. Nicht zuletzt bleiben Bestellungen aus dem Ausland für japanische Unternehmen grundsätzlich wichtig – gute Chancen für deutsche Spezialanbieter. | Ute Harland, Fischbachtal-Lichtenberg



Höchst effektiv durch standardisierte Arbeitsabläufe: Der japanische Werkzeug- und Formenbau gilt generell als sehr gut organisiert. Der ehemalige Werkzeug- und Formenbauer mit Japanerfahrung, Hugo Lehmann, bringt es so auf den Punkt: «Wenn man beim japanischen Formenbau hundert mal «rund» bestellt, ist er unschlagbar. Kommen aber noch zwei «eckige» dazu, wird es teuer.»