

# Und dann waren es nur noch vier...

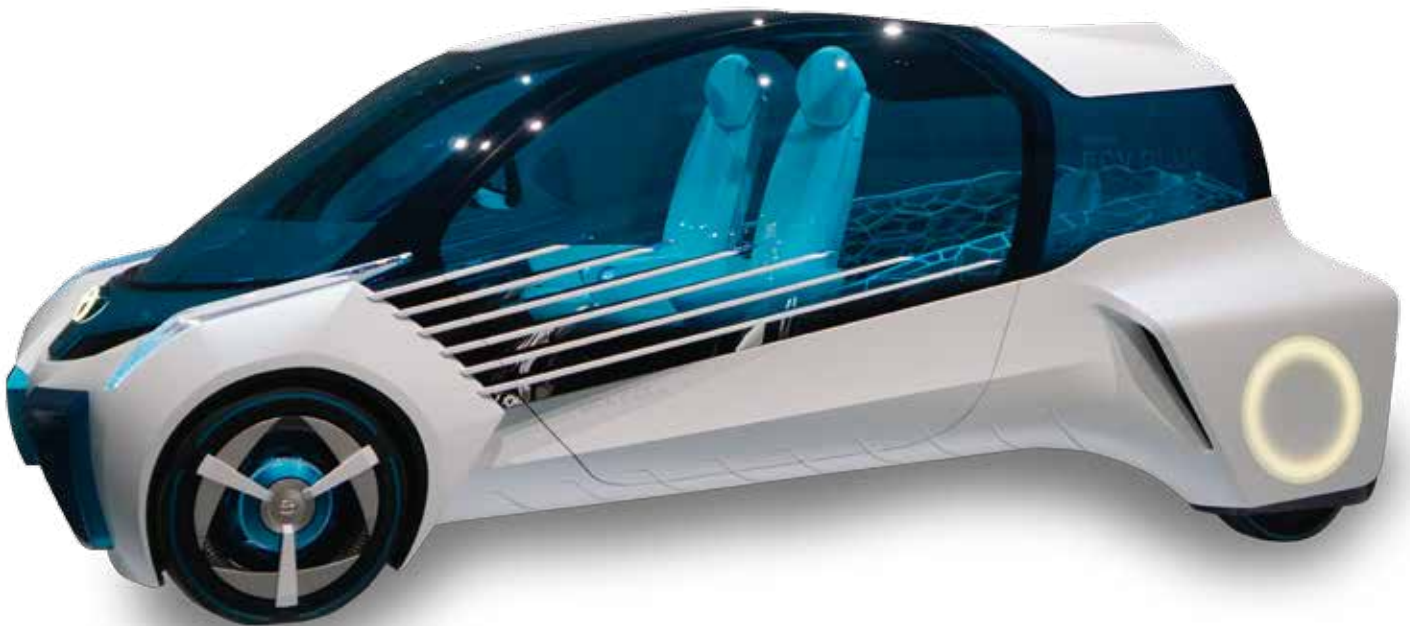
Zu viele Hersteller, zu wenig Innovationen, zu starker Fokus auf der Produktion – Japans Automobilindustrie verliert an Wettbewerbsfähigkeit. Nun erzwingen Elektrifizierung und Vernetzung der Fahrzeuge eine Neuformierung und Verschlinkung. Eine Analyse.

Von Martin Fritz

**A**m frühen Morgen prüfen Fahrer und Beifahrer Reifendruck, Ölstand, Blinker, Hupe, sogar die Schrauben am Nummernschild, und wärmen sich anschließend mit Rumpf- und Kniebeugen gründlich auf. Dann klappen die Autotüren zu, die Motoren werden angelassen. Schließlich setzt sich die kleine Karawane aus Fortuner-Geländewagen, RAV4-Crossovers und Hilux-Pickups in Bewegung und quält sich die gewundene

Passstraße in den Anden hoch. Willkommen zur 5-Kontinente-Fahrt von Toyota – 200.000 Kilometer in sechs Jahren über die wildesten Straßen der Welt!

Was so aussieht wie eine PR-Nummer im Stil der Camel Trophy, ist in Wirklichkeit eine Investition in das Personal von Toyota: Gewöhnliche Mitarbeiter aus Vertrieb, Verwaltung, Entwicklung und Produktion erleben die realen Bedingungen



für Autofahrer auf der ganzen Welt live – von verschlammten Dschungelpisten bis zu steinigten Bergstraßen voller Schlaglöcher. Das Projekt hat sich Toyota-Chef Akio Toyoda selbst ausgedacht. „Straßen machen Autos“, lautet seine Überzeugung. Wer bessere Autos bauen wolle, predigt der Konzernchef, müsse alle Straßen kennen. Die geplanten 1.000 Teilnehmer der 5-Kontinente-Fahrt, die Ende 2014 in Australien begann und im November 2016 Südamerika erreichte, sollen nach ihrer Rückkehr in den Arbeitsalltag sein Credo predigen.

Denn wie kein anderer Automanager der Welt wird Toyoda von der Angst gequält, sein Unternehmen könne zum Dinosaurier werden, der wegen des zu schnellen Wandels seiner Umgebung ausstirbt. Sein Krisenbewusstsein wird inzwischen von vielen Führern der japanischen Autoindustrie geteilt. Die Branche produziert zwar seit zwanzig Jahren einen konstant hohen Anteil von rund 30 Prozent aller Fahrzeuge weltweit. Aber Analysten warnen Japans Fahrzeughersteller vor einem ähnlichen Niedergang wie ihn die Konsumelektronik-Produzenten erlebten, falls sie den Wandel zu autonomen, elektrischen und vernetzten Autos verschlafen.

### Verringerte Wettbewerbsfähigkeit

Japan leistete sich bis vor Kurzem acht Fahrzeughersteller, während in den weit größeren USA mit Ford, General Motors und Tesla nur noch drei Autobauer unabhängig sind. Im Autoland Deutschland gibt es ebenfalls nur noch drei - BMW, Daimler und Volkswagen. Daher ist eine Konsolidierung in Japan unvermeidlich und hat im abgelaufenen Jahr auch schon begonnen: Toyota schluckte Daihatsu komplett, Nissan setzte sich bei Mitsubishi ans Steuer. Doch es wird noch mehr Kooperationen und Kapitalallianzen geben. Branchenexperten gehen von nur noch vier Autobauern in zehn Jahren aus. Die australische Investmentbank Jeffries sagt eine Schrumpfung auf drei Gruppen bis 2020 voraus. „Japan hat einfach zu viele Hersteller, was Ressourcen verschwendet“, meint Analyst Takashi Nakanishi. „Eine Konsolidierung ist nur natürlich und hilft der Wettbewerbsfähigkeit.“

Mehr denn je fällt in der Autoindustrie der Größenvorteil ins Gewicht. Das gilt nicht nur für die Stückzahlen: So gibt Toyota im auslaufenden Geschäftsjahr knapp 1,1 Billionen Yen (8,8 Milliarden Euro) für Forschung und Entwicklung aus. Das ist so viel wie Nissan, Subaru, Suzuki, Mazda und Mitsubishi zusammen. Lange Zeit konnten die Kleinen trotzdem mithalten. Aber die Zahl der Entwicklungsprojekte ist stark gewachsen. Zum einen müssen die Hersteller ihre Otto- und Diesel-Motoren verbessern – wegen der stetig verschärften Abgasvorgaben und der Käuferwünsche in Schwellenländern. Dazu kommt die parallele Entwicklung von verschiedenen elektrischen Antrieben – Hybrid, Plug-in-Hybrid, Brennstoffzellen, Hochleistungsbatterien. Zum zweiten läuft die Standardisierung vieler Bauteile und Plattformen. Nur so kann ein Hersteller in vielen



Alle Bilder: AHK Japan

▲ Platzsparend und altersgerecht: Daihatsu versteht es, japanische Bedürfnisse zu befriedigen.

Märkten und Segmenten gleichzeitig präsent sein. Zum dritten verwandelt sich das Auto gerade in einen vernetzten Computer auf vier Rädern. Das Geld wird künftig vermehrt mit Daten und Diensten verdient, weniger mit dem Verkauf des Fahrzeugs. „Die kleinen Player können bei den notwendigen hohen Forschungs- und Entwicklungsausgaben nicht mithalten“, meint Karl Brauer vom US-Marktforscher Kelley Blue Book.

Eine weitere Herausforderung für Japans Autoindustrie besteht darin, das Korsett der alten Keiretsu-Netzwerke aufzuschnüren und die Lieferketten zu globalisieren. Lange Zeit leistete sich jeder japanische Autobauer ein eigenes Netzwerk und benutzte die Zulieferer in erster Linie als Auftragsfertiger. „Dieses System ist zum gefährlichen Flaschenhals für Innovationen in Japan geworden“, warnt der Berater Markus Schädlich von CBI Partners in Tokyo. Der Rückstand wird durch den wachsenden Mangel an Ingenieuren wegen der Überalterung in Japan verschärft. Deswegen hatten acht Hersteller schon 2014 eine Entwicklungsalianz für neue Motoren geschlossen. Aber bislang blieb sie in den Kinderschuhen stecken.

### Produktion wandert ins Ausland

Ihren Zenit haben Japans Autobauer bereits 2015 überschritten: Da erzielten sechs der sieben Hersteller ihre höchsten operativen Gewinne samt Absatzrekorden, dank schwachem Yen, gesenkten Kosten und einer effizienteren Produktion. Aber im Geschäftsjahr 2016, das bis Ende März läuft, sind die Gewinnmargen auf den globalen Durchschnitt zurückgefallen. Trotz Dieselgate muss sich Toyota die Weltmarktführung inzwischen mit Volkswagen teilen. Der Absatz des größten japanischen Herstellers stagniert seit drei Jahren bei 10 Millionen, während der deutsche Rivale stetig gewachsen ist.

Der Kern der japanischen Autoproduktion ist mittlerweile ins Ausland abgewandert. Laut Herstellerverband JAMA ist ▶

die Zahl der im Ausland gefertigten japanischen Autos von 10 Millionen in 2005 auf 18 Millionen in 2015 gestiegen. Getreu dem Mantra „Dort bauen, wo man verkauft“ entstehen also zwei Drittel der japanischen Weltproduktion von 27 Millionen Personenwagen im Ausland. Gleichzeitig bricht der Heimatmarkt als einstige Stütze weg. Der jährliche Absatz ist zuletzt auf 4,2 Millionen Stück geschrumpft. Theoretisch könnten Toyota und Nissan diesen Bedarf mit ihrer Japan-Produktion alleine decken, gäbe es da nicht noch ein halbes Dutzend von Rivalen. Die Manipulationen der Abgaswerte bei Mitsubishi Motors und Suzuki spiegeln auch den extrem harten Wettbewerb der Hersteller auf dem japanischen Markt wider. Toyota, Mazda und Subaru nutzen Japan zwar auch als Exportbasis, aber bei der Ausfuhr von jährlich 3,6 Millionen Stück ist das Geschäftsrisiko groß, weil ein zu starker Yen bei Massen-Modellen schnell rote Zahlen verursacht.

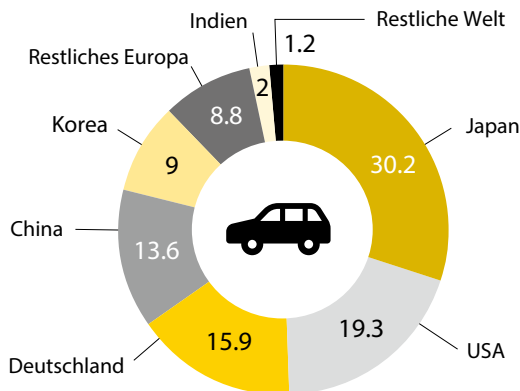
Wer also wird überleben? Mitsubishi Motors war immer der größte Wackelkandidat. Nissan nutzte die Chance und übernahm im November das Steuer, als der Motor des kleinen Herstellers mit knapp einer Million Einheiten jährlich durch seine Abgastricks ins Stottern geriet. Subaru, die Marke von Fuji Heavy, steht de facto schon in der Garage von Toyota, das mit 16,5 Prozent der Anteile mit Abstand der größte Aktionär von Fuji Heavy ist. Eine Aufstockung ist durchaus denkbar. Subaru, wie der Hersteller ab April auch offiziell heißen wird, produziert zwar nur knapp eine Million Fahrzeuge jährlich, aber mit ihren Gelände- und Sportwagen und dem markanten Boxer-Motor hat die Marke ein klares Profil und ist hochprofitabel. Über Toyota kommt Subaru an die notwendigen Technologien, um auch mittelfristig zu überleben.

**Suzuki sucht neuen Partner**

Suzuki ist sicher der spannendste Fall. Eigentlich käme der Kleinwagen-Spezialist gut alleine klar. Mit drei Millionen Ein-

**Globale Fahrzeugproduktion 2015**

(ca. 88 Mio. Fahrzeuge, Anteil in %)



Quelle: CBI Partners

**Produktion japanischer Autohersteller 2015**

Konzern	Produzierte Einheiten (in Mio.)			Produktionsanteil (in %)	
	Insgesamt	Japan	Ausland	Japan	Ausland
Toyota Group	9,91	3,89	6,02	39	61
Nissan	5,17	0,87	4,3	17	83
Honda	4,54	0,73	3,81	16	84
Suzuki	3,03	0,94	2,1	31	69
Mazda	1,54	0,97	0,57	63	37
Mitsubishi	1,22	0,64	0,58	52	48
Subaru	0,94	0,71	0,23	76	24
Isuzu	0,67	0,27	0,4	41	59
Insgesamt	27,03	9,02	18,01	33	67

Quelle: CBI Partners

heiten jährlich und Fabriken in elf Ländern gehört Suzuki zu den zehn größten Autobauern der Welt. In Indien stammt fast jedes zweite verkaufte Auto aus Suzuki-Fabriken. In Japan dominiert man mit Daihatsu den Markt für die niedlichen Kei-Cars, die japanischen Kleinwagen. Der mittelfristige Geschäftsplan des 107 Jahre alten Unternehmens heißt selbstbewusst: „Die nächsten 100“ und unterstreicht den Anspruch auf langfristiges Überleben. Aber Osamu Suzuki, der alte Mann mit den buschigsten Augenbrauen der Branche und seit 30 Jahren Chefleiner von Suzuki, sorgt sich seit jeher um die hohen Entwicklungskosten für neue Antriebe. Der Konzern baut Kleinwagen so sparsam wie kein anderer Hersteller, aber muss viele Einheiten verkaufen, um sich über Wasser zu halten.

Daher hatte Suzuki seit den achtziger Jahren immer einen Partner. 30 Jahre lang füllte General Motors diese Rolle aus. Dann versuchte man es mit Volkswagen. Das Experiment ging bekanntlich schief. „Wir sind unabhängig und werden auch weiter unabhängig geführt“, hatte der alte Suzuki beim Handschlag mit dem damaligen VW-Chef Martin Winterkorn Ende 2009 betont. Die Botschaft wurde in Wolfsburg wohl unterschätzt. Seitdem konnte Suzuki auch allein einiges schaffen: Geplant sind drei Basis-Karosserien aus hochfestem Stahl, verkleinerte Direkteinspritzer-Motoren mit Turbolader und ein Mildhybrid-System. Die Modelle sollen schicker werden und mehr Fahrspaß bieten.

Aber für die Fahrt in die digitale und elektrische Zukunft braucht Suzuki Unterstützung. Die Würfel sind womöglich schon gefallen. Im Oktober verkündeten Suzuki und Toyota ihre Absicht, eine Partnerschaft auszuloten. Die Kooperation wurde zwischen den alten Herren an den Firmenspitzen verab-

redet - dem 86-jährigen Suzuki und dem 91-jährigen Shoichiro Toyoda, Ehren-Präsident von Toyota. Die Annäherung umsetzen müssen nun ihre Söhne und Firmenpräsidenten Toshihiro Suzuki und Akio Toyoda. Analysten halten eine spätere Kapitalallianz durchaus für möglich. Dann fände mittelfristig auch Suzuki einen Platz in der Toyota-Garage.

### Gottesgeschenk für Mazda

Gute Chancen auf Eigenständigkeit besitzt Mazda. Trotz einer Produktion von nur 1,5 Millionen Autos jährlich verfolgt der Hersteller aus Hiroshima einen eigenen Kurs. Lange Zeit besaß Ford die Kontrollmehrheit. Als die US-Amerikaner wegen der Finanzkrise sich aus Japan zurückzogen, reagierte der damalige Mazda-Chef Takashi Yamanouchi anders als gedacht und jubelte: „Das ist ein Gottesgeschenk!“ Endlich konnte Mazda sein Schicksal selbst bestimmen. Die Chance wurde weidlich genutzt. Mazda fokussierte sich auf sportlichen Fahrspaß als Alleinstellungsmerkmal (Werbeslogan: Zoom Zoom). Trotz der kleinen Größe wurde vertikal integriert: Viele Komponenten entwickelt und baut Mazda selbst. Eine eigene Designsprache (KODO: the Soul of Motion) steigerte den Wiedererkennungswert der Marke. Das Ziel formulierte Masamichi Kogai im Dezember: „Die Marke soll etwas höher als die anderen Japan- und Massen-Marken stehen“, sagte der Mazda-Chef dem Fachblatt Automotive News.

Die Eigenständigkeit zeigt sich besonders in der Motorentwicklung. Anders als die Rivalen setzt Mazda auf Diesel. In Japan stammt jedes zweite Diesel-Fahrzeug von Mazda. In den USA wurde das erste Dieselmodell trotz des VW-Skandals gerade eingeführt. Über fünf Jahre hatte es gedauert, einen sauberen und trotzdem sportlichen Motor zu bauen. Konsequenz

lotet Mazda die Grenzen der klassischen Motoren aus. Das begann mit den Skyactiv-Motoren, die mit Hilfe erhöhter Verdichtung effizienter verbrennen. Die zweite Generation, bei der die Vereinigung von Otto- und Dieselmotor durch homogene Kompressionszündung angestrebt ist, kommt ab März 2019 auf den Markt. Ein Plug-in-Hybrid- und ein Elektro-Fahrzeug wurden ebenfalls für 2019 angekündigt. In diesem Bereich hat sich Mazda im Mai 2015 für Toyota als Partner entschieden. Aber eine Kapitalallianz mit Toyota wie einst mit General Motors ist bislang kein Thema gewesen, wegen der schnellen Elektrifizierung der Fahrzeuge aber nicht ausschließen.

### Honda wagt es allein

Die „Großen Drei“ haben die besten Überlebenschancen. Nissan hat unter Carlos Ghosn so stark globalisiert wie kein anderer japanischer Hersteller. Durch die Beteiligung an Mitsubishi steigt Nissan im Verbund mit Renault samt Billigmarke Dacia und Russland-Partner AvtoVAZ in den 10-Millionen-Klub von Toyota, Volkswagen und General Motors auf. Honda ist der einzige Fahrzeugbauer außer Toyota, der noch nie eigene Aktien an einen Partner abgegeben hat. Honda-Chef Takahiro Hachigo will sich mit knapp fünf Millionen Einheiten jährlich begnügen. „Das wird herausfordernd für Honda“, meldet Auto-Analyst Kurt Sanger von Deutsche Securities seine Zweifel an. Doch bei aller Liebe zur eigenen Unabhängigkeit zeigt sich Honda offen für Technologie-Partner. Aktuell entwickeln die Japaner mit General Motors die Technologie für die nächste Generation der Brennstoffzellen-Fahrzeuge.

Toyota bleibt in jedem Fall das Maß der Dinge. Der Umbau für die Zukunft ist weit vorangeschritten, etwa bei der Standardisierung von Plattformen und Bauteilen („Toyota New Global Architecture“) und der Kommerzialisierung von Wasserstoffautos. Aber statt noch größer zu werden, möchte Toyota-Chef Toyoda den Konzern lieber zurück in den Startup-Modus führen. Daher vergab er die Entwicklung der intelligenten Fahrfunktionen an ein eigenes Institut in den USA und ernannte seinen Vertreter, den Franzosen Didier Leroy, zum Chief Competitive Officer. Kein Wunder, dass Suzuki und Mazda nach Anschluss suchen. „Wir sind schlecht mit Kooperationen“, wiegelt Toyoda zwar selbstkritisch ab. Aber spätestens wenn die Fünf-Kontinente-Fahrt seiner Mitarbeiter zu den Olympischen Spielen im Sommer 2020 Tokyo erreicht, werden Japans Autobauer wohl in verschlankter Formation unterwegs sein. Nur so sind sie für die Zukunft gerüstet. ■



▲ Klassiker mit neuem Charme: der weiße Kompaktlieferwagen von Suzuki.



**Martin Fritz**

ist Ostasien-Korrespondent von Wirtschaftswoche, Börsen-Zeitung und Finanz und Wirtschaft.

E-Mail: martin.fritz@wiwo.de



# Chancen für ausländische Zulieferer

Markus Schädlich ist Präsident der Firma JOST Werke in Asien und Miteigentümer der Berater-Boutique CBI Partners. JAPANMARKT sprach mit ihm über die laufende Öffnung der japanischen Keiretsu-Netzwerke und die besten Einstiegsstrategien für ausländische Systemzulieferer in Japan.

Das Interview führte Martin Fritz



Flickr/Toyota UK

## **J**M: Herr Schädlich, wo liegen die Unterschiede bei Autozulieferern in Europa und Japan?

**Schädlich:** Europäische Zulieferer sehen sich als Systempartner ihrer Kunden, unterstützen und treiben Innovationen in der Fahrzeugentwicklung voran und helfen ihnen durch Investitionen und Knowhow bei der Globalisierung. Die breite Basis solcher unabhängigen Systemzulieferer in Europa ist einer der Gründe für den globalen Erfolg der europäischen und insbesondere der deutschen Automarken und Zulieferer in den letzten Jahren. In Japan lassen sich solche Systemzulieferer an den Fingern einer Hand abzählen. Der Großteil sind Komponentenhersteller, die nach den Vorgaben der Autohersteller (OEM) fertigen. Ihre selbständige Innovationsfä-

higkeit entspricht ihren Margen: Gering bis Null.

## **JM:** Was sind die Vorteile, was die Nachteile des japanischen Systems?

**Schädlich:** Das japanische System spart Kosten, weil die Zulieferer keine großen Entwicklungsteams brauchen. Der Zulieferer ist auf Applikation und Produktionsdesign spezialisiert, der OEM kümmert sich um Innovation. Aber das hat zum Galapagos-Effekt geführt. Der Ansatz der Japaner ist bis heute noch produktions- und qualitätsgetrieben. Das reicht vielleicht in Japan, aber die Kunden im Ausland verlangen inzwischen auch ein vielfältiges, ansprechendes Innen- und Außendesign und ein spezifisches Fahrerlebnis, angepasst an unterschiedliche Märkte. Zusätzlich wird die

Integration des Infotainments in das lokale Netzwerk immer wichtiger. Als jüngste Anforderungen sind unterstützende Assistenzsysteme und die Elektrifizierung dazu gekommen. Hier bremsen das traditionelle Verhältnis von OEM und Zulieferern.

## **JM:** Haben Sie Beispiele dafür, dass die bisherigen Keiretsu-Strukturen in Japan nicht flexibel und agil genug für den rapiden Wandel der Autoindustrie sind?

**Schädlich:** Zum Beispiel haben die japanischen OEMs bis vor Kurzem Motoren mit Turbo-Lader sträflich vernachlässigt. Daher hat auch kaum ein japanischer Zulieferer in diesem Bereich gearbeitet. Ein zweites Beispiel sind die elektronischen Bordnetze. Hard- und Soft-

## „Der Schlüssel zum Erfolg mit japanischen OEMs ist nach wie vor eine solide Präsenz in Japan.“

ware sowie Protokolle sind häufig auf japanische Standards oder OEM-Standards zugeschnitten. Weltweit genutzte Diagnose- und Steuerungstools können somit nicht verwendet werden. In Europa sind viele Systeme, Strukturen, Soft- und Hardwarewerkzeuge vereinheitlicht. Dadurch können die Systemzulieferer für mehrere Unternehmen arbeiten, Kosten sparen und weltweit unterstützen.

### **JM: Wie kommen die Japaner aus dieser gefährlichen Sackgasse heraus?**

**Schädlich:** Sie müssen Partnerschaften mit global agierenden System-Lieferanten aufbauen, um ihre Grenzen von Innovation und Zuliefererkooperation zu überwinden. Verschiedene große deutsche Zulieferer haben sich durch Akquisitionen und Integration japanischer Organisationen bereits erfolgreich ihren Weg in Japan gebahnt. Gleiches gilt für einige Hidden Champions wie Webasto, JOST, Stabilus, IAV oder Eberspächer. Die Unternehmen, die in ihre Beziehungen mit japanischen OEMs investiert und sich als loyal erwiesen haben, verdienen heute gutes Geld in Japan, weil ihre Innovationskraft die OEM-Landschaft unterstützt und dies respektiert wird.

### **JM: Wie weit haben einzelne OEMs diesen Strukturwandel schon durchlaufen?**

**Schädlich:** Nissan ist am weitesten und kauft überall ein, wo es gut und günstig ist. Bei Toyota ist es noch deutlich schwieriger, aber die Öffnung läuft. Zum Beispiel basiert die automatische Bremshilfe, die Toyota seit 2015 in die eigenen Kompaktautos einbaut, auf einer Kamera-Radar-Einheit von Continental. Viele Sensoren für japanische Assistenzsysteme stammen von Bosch. Auch Honda

öffnet sich immer mehr. Mazda und Subaru buhlen offen um Bewerbungen von externen Zulieferern. Die Erfahrung der Lieferengpässe nach dem Erdbeben vom März 2011 haben diese Internationalisierung noch beschleunigt. Die Chancen europäischer Zulieferer in der japanischen Automobilindustrie waren nie besser.

### **JM: Welche Strategien sollten europäische Zulieferer beim Japan-Einstieg verfolgen?**

**Schädlich:** Ein „Greenfield“-Ansatz in Japan ist nach wie vor schwierig. Der Auto- und Karosseriebauer Karmann zum Beispiel hatte Erfolg mit einer Fabrik in Yokohama. Als die deutsche Mutter in Konkurs ging, war diese Fabrik ihr wertvollstes Asset und unterstützte später das Wachstum des Käufers Magna Steyer in Japan. Aber der übliche Weg ist ein Joint-Venture oder eine Übernahme. Auch wenn die Innovationsfähigkeit von japanischen Übernahmekandidaten in der Regel nicht allzu hoch ist, sind sie bestens fähig, Technologien nach Anforderungen der OEMs anzufertigen. Sie haben häufig gut ausgebildete, loyale und hart arbeitende Ingenieure. Allerdings tun sich diese oft familiengeführten Firmen schwer, komplett zu verkaufen und für die Hürde der Post-Merger-Integration werden Spezialisten benötigt.

### **JM: Japan gilt als schwierig für Investoren. Ist die Rendite für dieses Risiko hoch genug?**

**Schädlich:** Viele europäische Zulieferer könnten kräftig wachsen, wenn sie mit japanischen OEMs so viel Umsatz machen würden wie der japanische Anteil an der Weltproduktion, nämlich rund dreißig Prozent. Der Schlüssel zum Erfolg mit japanischen OEMs ist



▲ Markus Schädlich ist seit über zwei Jahrzehnten in Japans Autoindustrie als Analyst, Consultant und Manager tätig.

jedoch nach wie vor eine solide Präsenz in Japan. Wer dort Engineering und Produktion hat, wird automatisch für Produktionen in China und allen anderen Regionen weltweit favorisiert werden. Die aktuelle Notwendigkeit japanischer OEMs, ihre Zuliefererbasis auszubauen in Kombination mit der Bereitschaft vieler ihrer mittelständischen Zulieferer, für Joint Ventures oder über M&As zu verhandeln, sind das perfekte „Fenster der Gelegenheit“ für einen Einstieg in Japan.

### **JM: Was sollten ausländische Zulieferer bei ihren Verhandlungen beachten?**

**Schädlich:** Verhandlungen folgen meist einem strikten Prozess, der jenseits der Logik westlicher Manager liegt. In vielen Fällen ist für japanische Zulieferer die Zukunft des Unternehmens sowie seiner Mitarbeiter oder die Chance, plötzlich wieder wettbewerbsfähiger zu werden, wichtiger als der direkte finanzielle Nutzen einer Partnerschaft, einem Joint Venture oder einer M&A-Aktivität. Steht die japanische Seite unter Druck, gegenüber ihren Kunden das Gesicht zu wahren, kann man unter Umständen schnell zum Zuge kommen. Ich empfehle auch, über den japanischen OEM an das Beteiligungs- oder Übernahme-Ziel heranzugehen. Dann sitzt der Hauptkunde des Zulieferers quasi schon mit im Verhandlungsboot. ■