

Sōgō Shōsha

Anpassungsstrategien japanischer Generalhandelshäuser in der Krise

Von Dr. Andreas Moerke, Deutsches Institut für Japanstudien

E-Mail: moerke@diptokyo.org



Die japanische Wirtschaft befindet sich im Umbruch — auch wenn die Ansichten über Ausmaß und Intensität der Veränderungen auseinandergehen. Am deutlichsten wird der Wandel, wenn man sich die traditionellen, früher oft als „Erfolgsfaktoren“ bezeichneten Bereiche anschaut. Einer der am meisten betroffenen Sektoren ist der Handel — und hier insbesondere die Generalhandelshäuser (sōgō shōsha).

In der Vergangenheit galten in Japan Generalhandelshäuser als wichtiger Bestandteil des Wirtschaftssystems und als Vorposten japanischer Unternehmen im Ausland. Seit geraumer Zeit sehen sich die Generalhandelshäuser durch Deregulierung und wachsende Selbständigkeit „ihrer“ Partnerunternehmen anhaltenden Schwierigkeiten gegenüber.

Begriffsbestimmung

Als Generalhandelshäuser (so auch die wörtliche Übersetzung von *sōgō shōsha*) bezeichnet man intermediäre, umsatzstarke Handelshäuser mit Innen- und Außenhandel als einer Kernfunktion, die durch ein enorm breites Sortiment (20.000 bis 30.000 Artikel) und eine Vielzahl von über den reinen Handel hinausgehenden Funktionen gekennzeichnet sind. Zu diesen gehören neben den eigenen Handelsaktivitäten mit Schwerpunkt Export und Import vor allem Finanzierungs- und Versicherungsleistungen, Projektfinanzierungen und -entwicklung im Ausland, Schaffung von Logistiksystemen, Informationssammlung und -bereitstellung für japanische Kunden, Marketing und vieles mehr. Die Generalhandelshäuser haben ihr Leistungsspektrum in den letzten Jahren kontinuierlich ausgeweitet und sind mittlerweile in einer Reihe von neuen Feldern wie IT, Medien, Raumfahrt oder Real Estate tätig. Nach offiziellen Angaben des „Japan Foreign Trade Council“ gibt es 17 Generalhandelshäuser; betrachtet werden meist nur die folgenden neun Firmen:

- Itochu
- Kanematsu
- Marubeni
- Mitsubishi Shōji (=Mitsubishi Corp.)
- Mitsui Bussan (=Mitsui & Co., Ltd.)
- Nichimen
- Nissho Iwai
- Sumitomo Shōji (=Sumitomo Corp.)
- Tomen

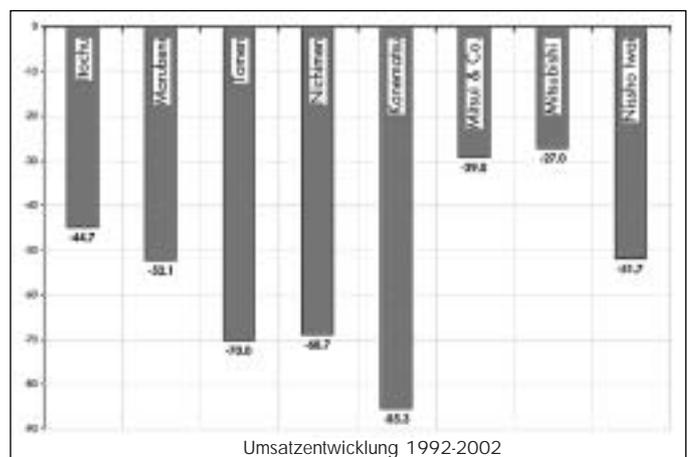
Ein wesentlicher Unterschied zu deutschen Handelshäusern in Japan besteht darin, dass die *sōgō shōsha* eher die Käuferseite vertreten als die Verkäufer — was oft für Irritationen bei deutschen Unternehmen sorgt, wenn sie ihre Produkte von den Generalhandelshäusern vertrieben haben wollen.

Krise

Die Hinwendung der *sōgō shōsha* zu neuen Bereichen kommt nicht von ungefähr. Die Mittlerfunktion, die sie für japanische Unternehmen in Zeiten relativ abgeschlossener Märkte bei Devisen- und Informationsknappheit gespielt haben, verliert mit der fortschreitenden

Globalisierung der Beschaffungs- wie auch der Finanzmärkte und der Produktion an Bedeutung. Insbesondere die Bereiche, die zum Kerngeschäft der Handelshäuser zählten, sind rückläufig oder stagnieren. So ist in der betrachteten Zeit der Anteil von Rohmaterialien, Chemikalien und Metallen am japanischen Import gesunken, und es stagnierte der Anteil von Maschinen, Elektrogeräten und Transportmitteln am japanischen Export. Die Umsatzeinbußen, die sich daraus für die Generalhandelshäuser ergeben haben, dokumentiert die folgende Abbildung. Auf den ersten Blick wird klar: Es gibt nicht ein Unternehmen, das seine Umsätze auch nur annähernd halten, geschweige denn steigern konnte! Deutlich wird auch, dass einige Unternehmen stärker betroffen sind als andere — die „best performer“ Mitsui und Mitsubishi haben „nur“ Umsatzeinbußen von knapp 30 Prozent. Am anderen Ende des Spektrums ist Kanematsu mit gerade einmal 14,7 Prozent des Umsatzes von 1992, faktisch bankrott und nur durch eine gemeinsame Aktion der Banken durch Umstrukturierung zu retten. Aber auch Tomen und Nichimen haben enorme Verluste hinnehmen müssen.

Umsatzeinbußen der Generalhandelshäuser 2002 im Vergleich zu 1992



Quelle: Toyo Keizai Databank und Wertpapierberichte der Unternehmen

Betrachtet man die Rentabilität der Unternehmen, ergibt sich zwar ein etwas anderes Ranking, aber auch hier sind die Werte alles andere als beeindruckend: Die Umsatzrenditen schwanken zwischen 0,5 Prozent und 1,5 Prozent für das Verhältnis vom Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit zu Umsatz und zwischen minus 0,9 Prozent und 1,5 Prozent für das Verhältnis Nachsteuergewinn zu Umsatz.

WISSENSCHAFT UND PRAXIS

Angesichts dieser Fakten ist die Notwendigkeit zu einer Neu- oder Umorientierung unbestritten — was alle *sōgō shōsha* zum Handeln veranlaßt hat. In einigen Bereichen gleicht sich das Vorgehen: es werden Rationalisierungspotentiale ausgeschöpft und neue Allianzen eingegangen, die Informationstechnologie wird in vielen Geschäftsfeldern eingesetzt. Aber es gibt auch Bereiche, in denen sich nur einige *sōgō shōsha* engagieren — die Herstellung von Medieninhalten (content) gehört genauso dazu wie das Engagement im Bereich Health Care bzw. die Schaffung von Marktangeboten für zahlungskräftige Senioren im Reise- oder Bekleidungsbereich.

IT & e-commerce — Heilmittel oder Faß ohne Boden?

Die Beschäftigung mit Informationstechnologien läßt sich mindestens bis Anfang der 1990er Jahre nachweisen. So bildete der Handel mit Kommunikationsanlagen oder der Aufbau einer entsprechenden Hardware-Infrastruktur die willkommene Ergänzung der Funktionen Logistik, Informationsbeschaffung und -bereitstellung. Einen deutlichen Schub erfuhren diese Aktivitäten mit der weltweiten Entwicklung des Internet als Handelsplatz. Den Vorreitern Itochu und Mitsubishi, die bereits seit Mitte der 90er Jahre den Anteil ihrer IT-Aktivitäten gesondert auswiesen, folgten die anderen ab 2000 (bzw. Nichimen ab 2001). Heute gibt es kein Generalhandelshaus, das nicht mit einer Vielzahl von Plattformen im Internet vertreten ist. Allerdings ist mit der Ausnahme von Kanematsu, die im Zuge ihrer Umstrukturierung die Informationstechnologie als Kerngeschäft definierten, der Anteil, den das IT-Geschäft am gesamten Umsatz hat, aber noch verhalten.

Anteil der Informationstechnologie am Umsatz

Anteil IT am Umsatz	1998	1999	2000	2001
Itochu	6,1	7,2	7,3	8,4
Kanematsu	-	-	26,8	27,0
Marubeni	-	-	4,8	5,2
Mitsubishi Corp.	4,6	4,6	3,7	3,9
Mitsui	-	-	2,4	3,6
Nissho Iwai	-	-	3,4	5,3
Nichimen	-	-	-	1,8
Sumitomo	-	-	4,9	4,3

Fiskaljahre (1. April bis 31. März)

Quelle: eigene Zusammenstellung aus den Wertpapierberichten der Unternehmen

Im B2B-Bereich läßt sich zeigen, dass die *sōgō shōsha* bestrebt sind, ihre Kompetenz in traditionellen Geschäftsbereichen wie Rohstoffhandel, Materialbeschaffung und Logistik für das e-business zu nutzen. Zwei Beispiele sollen hier angeführt werden, die deutlich machen, daß die Handelshäuser sogar gemeinsam und/oder mit anderen als Betreiber auftreten.

1. Das erste Beispiel ist www.e-osn.com, eine Plattform für die japanische Petrochemie. Sie wird gemeinsam von Itochu, Marubeni, Mitsubishi, Mitsui, Nissho Iwai und Sumitomo und mit Shell Japan sowie Samsung Corp. und Vitol betrieben.
2. Als zweites Beispiel sei die „Metal Side Japan“ (www.msj.com) genannt. Sie wird als Plattform des metallverarbeitenden Gewerbes betrieben und wurde von Itochu, Marubeni, Sumitomo Corp. zusammen mit Kawasaki Corp. und NKK Trading (den Handelshäusern der Stahlhersteller) gegründet.

Im B2C-Bereich, der in Japan deutlich kleiner dimensioniert ist als B2B, zeigen sich ebenfalls neue Entwicklungen. Beteiligungen an

Convenience-Store-Ketten wie „Family Mart“ (Itochu) oder „Lawson“ (Mitsubishi) sind als Versuch zu verstehen, die eigene Logistik-Kompetenz gewinnbringend einzusetzen; sie dienen darüber hinaus der Ermittlung von Trends und wettbewerbsrelevanten Marktinformationen. Zum Teil versuchen die Unternehmen sogar, sich neue Geschäftsbereiche in Konkurrenz zum bestehenden Einzelhandel zu erschließen — Mitsuis „Food's Foo“ (ein Wortspiel zwischen „Who is Who“ und „Food's Who“, <http://www.foods.co.jp>) ist ein Beispiel für diesen Versuch.

Auch im B2C-Bereich sind internationale Kooperationen mittlerweile an der Tagesordnung: Sumitomo Corp. betreibt gemeinsam mit dem deutschen Otto-Versand den Online-Shop www.sumisho-otto.com, Itochu hat sich mit Autobyte Corp. (USA) zusammengeschlossen, um über die japanische Site www.autobyte-japan.com Neu- und Gebrauchtwagen und Autozubehör zu vertreiben.

Die Auswirkungen der allgemeinen Flaute des IT-Bereichs machen auch vor den Internet-Aktivitäten der Generalhandelshäuser nicht halt, so daß die Frage nach der Effektivität und der Gewinnmargen noch offen ist.

Wachstumssegment „Silver Market“

Der schnelle Alterungsprozeß der japanischen Gesellschaft eröffnet neue Marktchancen für eine ganze Reihe von Produkten und Services. Das haben die Generalhandelshäuser auch erkannt und richten ihre Business-Aktivitäten wenigstens teilweise daran aus. Die Spannweite erstreckt sich von traditionellem Geschäft wie dem Import von Rollstühlen der schwedischen Firma Sweden Etac Corp. durch Marubeni bis hin zur Etablierung einer kompletten Geschäftseinheit „Health Care“ bei Mitsubishi. Diese verfolgt folgende Geschäftsziele: Unterstützung beim Betrieb von Krankenhäusern, Verleih von Pflegeausrüstung, Verkauf von medizinischen Geräten, Belieferung mit Medikamenten „just in time“, usw. Auch die Verbindung von neuen Technologien mit dem Marktsegment findet verstärkt Anwendung: So hat Itochu mit dem „Home-Com Network Co., Ltd.“ (<http://www.homcomnet.co.jp/>) einen Dienstleister gegründet, der auf im Pflegebereich tätige Unternehmen spezialisiert ist. Tomen ist aus dem gleichen Grund mit Japan Care Service und Toyota Tsūshō (dem Handelshaus der Toyota-Gruppe) ein Joint Venture eingegangen. Auffällig ist das Bestreben, auch hier bestehende Geschäfte und Kenntnisse in dieses Marktsegment einzubringen. In Feldern wie Logistik, Beratung oder bei Finanzdienstleistungen können die Generalhandelshäuser für die kleinen Unternehmen durchaus von Nutzen sein.

Das Ausmaß dieser Aktivitäten ist — gemessen am Gesamtumsatz — aber noch gering. Mit der Ausnahme von Kanematsu und Mitsubishi weist noch kein Handelshaus die Umsätze aus diesem Bereich aus; und bei den angeführten beiden beträgt der Wert 4,4 Prozent für das erstgenannte und nur 1,1 Prozent für das letztgenannte Haus. Mit Sicherheit ist aufgrund der demographischen Entwicklungen mit einer Steigerung dieses Anteils sicher zu rechnen.

Fazit

Die Schwierigkeiten, mit denen die japanischen Generalhandelshäuser zu kämpfen haben, sind enorm. Das Ausmaß und die Intensität der Reaktion ist bei den einzelnen *sōgō shōsha* unterschiedlich, aber in Bereichen wie Internet und e-Commerce haben sich alle — mit wechselndem Erfolg — engagiert. Es scheint sich eine gewisse Spezialisierung abzuzeichnen, so daß nicht mehr notwendigerweise jedes Großhandelshaus alle Geschäftsbereiche bedient. Die Bereitschaft zu Allianzen hat zugenommen und ist keineswegs auf japanische Unternehmen beschränkt, was auch für deutsche Unternehmen neue Möglichkeiten schaffen kann. JM