

Wie kommt ein Unternehmen, dessen Hauptsitz bislang in Kalifornien lag und dessen Gründungspersonen drei Taiwaner sind, in Tokio an die Börse? Und warum Tokio und nicht New York oder Taipeh? Trend Micro in ein Aktienunternehmen umzuwandeln war ein lange (seit etwa 1993) gehegter Traum der drei Gründer, den Börsengang dann aber in Japan anzutreten vor allem das erklärte Ziel von Steve Chang.

Taipeh als Hauptsitz zu wählen, wie zunächst geplant, erwies sich als ungünstig. Für Softwareunternehmen war das Umfeld der Börse dort wenig vorteilhaft. Damals waren in Taiwan Patentrechte, mithin das geistige Kapital, nicht optimal geschützt. Zugleich beklagte Eva Chen, die das Geschäft in den USA leitete, wie schwer es dort sei, geeignetes Personal zu finden. Viele Softwareingenieure waren es gewohnt oder erwarteten, firmeneigene Aktien als Teil ihres Salärs zu erhalten. Das konnte Trend Micro nicht bieten. Zwar wäre damals auch schon eine Notierung am NASDAQ möglich gewesen. Doch war die Marke Trend Micro noch nicht allzu bekannt. Das Hauptgeschäft in den Staaten machte die Kooperation mit Intel aus. Und eine schwache Aktie hätte neue, qualifizierte Mitarbeiter auch nicht gerade angelockt.

So wurde dann Tokio zum Ziel des Vorhabens. Dieses Ziel hatte vor allem zwei Gründe, einen ganz allgemeinen und einen speziell strategischen. Allgemein: die Verbesserung des Finanzrahmens für neue Entwicklungen, für nötige Investitionen und auch für mehr und gut ausgebildetes Personal. Strategisch: Japans Geschäftswelt davon zu überzeugen, dass Trend Micro keine unternehmerische Eintagsfliege ist. – Mochte die Qualität des VirusBuster 95 unbestritten sein, viele japanische Großunternehmen zögerten dennoch, sich mit dauerhaften Verträgen an Trend Micro zu binden. Nach Steves Ansicht hielten sie Trend Micro für



Auf Roadshow für den Börsengang: Steve Chang und der Finanzmanager der SoftBank, Kitao Yoshitama.

zu klein. Auch waren die Bilanzen nicht einsehbar, und er, Steve, galt in japanischen Augen sowieso als »verrückter Ausländer«.

Die Umwandlung des Unternehmens in eine Aktiengesellschaft hingegen könnte, so das Kalkül, Trend Micro in Japans Geschäftswelt mehr Gewicht und auch den nötigen Respekt verleihen. Zumal die Bilanzen börsennotierter Unternehmen regelmäßig veröffentlicht werden müssen. So weit, so gut. Doch wie war die Eingangsfrage zu lösen? Wie kommt ein in Amerika von Taiwanern gegründetes Unternehmen in Tokio an die Börse?

Normalerweise vertrauen sich Unternehmen einer Bank an, die Erfahrung mit Börsengängen hat. Dass Trend Micro in seiner Geschichte oft ungewöhnliche, d. h. andere Wege gegangen ist, dürfte in den vorangegangenen Kapiteln kaum verborgen geblieben sein. Nicht anders war es nun beim Börsengang. Eine gewisse Rolle spielte der Zufall,

dass Steve einen Japaner mit koreanischen Wurzeln kennenlernte, dessen Unternehmen dort schon notiert war. Bald war er mit ihm gut befreundet.

Und so half auch Trend Micro beim Börsengang eine Bank. Zumindest taucht das Wort Bank im Namen des Unternehmens auf, das Trend Micro bei der schwierigen Umwandlung in eine Aktiengesellschaft sehr hilfreich zur Seite stand: SoftBank.

1981 von Masayoshi Sun gegründet, war (und ist) SoftBank ein Medienkonzern, der schon früh auf die Möglichkeiten des Internets gesetzt hatte. SoftBank investierte bereits Mitte der 90er-Jahre in einige amerikanische Internetfirmen, deren heute wohl bekannteste Yahoo! ist. SoftBank hatte gerade Yahoo! Japan an die Börse gebracht, als Steve Chang und Masayoshi Sun, Sohn koreanischer Einwanderer, sich kennenlernten. Nach Jennys Einschätzung, die Masayoshi Sun aus Presseberichten kannte, hatte er einen ähnlichen Elan und Gestaltungswillen wie Steve. Wie sich zeigte, lag sie damit richtig. Die Chemie zwischen beiden stimmte auf Anhieb.

Es dauerte nicht allzu lange, bis Steve Chang Masayoshi Sun einen Vorschlag unterbreitete. Er lud ihn ein, sich mit SoftBank an Trend Micro zu beteiligen, als Vorbereitung für einen später geplanten Börsengang. Masayoshi Sun war sogleich einverstanden, mehr noch: Er wollte nicht weniger als 35 % investieren. Zudem drückte er aufs Tempo und war willens, Trend Micro binnen 18 Monaten an die Börse in Tokio zu bringen.

Und so begaben sich Steve und Jenny eines Vormittags im März 1996 in die 17. Etage der Firmenzentrale von SoftBank in Tokio. Großes stand auf der Tagesordnung. Im Konferenzraum trafen sie mit Kitao Yoshitama, SoftBanks

Finanzmanager, und einer Riege seiner Assistenten zusammen. Jenny war als einzige Frau zugegen.

Mr. Kitao eröffnete die Sitzung damit, dass im Vorfeld der Gegenstand der Besprechung, eine mögliche Beteiligung von SoftBank an Trend Micro, zwischen Steve Chang und Masayoshi Sun (der hier nicht anwesend war) bereits positiv erörtert worden wäre. Und da Mr. Chang und Mr. Sun bekanntlich gut befreundet seien, stünde also einem erfolgreichen Abschluss dieser Verhandlung nichts im Wege. Mr. Kitaos, wie Jenny erinnert, laute Stimme und sein versteinertes Gesichtsausdruck ließen sie zu Recht ahnen, dass er ein ziemlich harter Verhandlungspartner sein würde. Erst später lernte sie ihn als einen lebenswürdigen Mann kennen, der Trend Micro hilfsbereit zur Seite stand. Doch so weit war es hier noch nicht.

Steve hielt nach Mr. Kitaos Eröffnung einen ausführlichen Vortrag, um vor der anstehenden, wie er es nannte, »Hochzeit« zu zeigen, dass gewissermaßen auch die Mitgift der Braut sich sehen lassen konnte. Lückenlos dokumentierte er mithilfe seines Laptops die Entwicklung Trend Micros seit Gründung, was die bisherigen Erfolge des Unternehmens waren, welche Pläne es im Umfeld des Internets hegte und wie die Prognosen für die nächsten Jahre aussahen.

Mr. Kitao lobte anschließend Steves Vortrag mit der ironischen Bemerkung, wie er sehe, beruhe Masayoshi Suns Bereitschaft zu einer Investition in Trend Micro nicht allein auf dessen Freundschaft zu Mr. Chang. Und dann kam er zur Sache.

Die Sache war die Höhe der Bewertung des Unternehmens Trend Micro. Dass SoftBank sich mit 35 % beteiligen wollte, war bereits ausgemacht. Um zu bestimmen, wie

hoch die Summe einer 35 %-Investition ist, musste nun gefeilscht werden, welchen Wert Trend Micro denn in US-Dollar hat. Der kniffligste Teil der Verhandlung begann.

Mr. Kitao schlug die in Amerika übliche Taxierung für Softwareunternehmen als Berechnungsgrundlage vor, die entweder das 15-Fache eines Jahresgewinns oder das Anderthalbfache eines Jahresumsatzes ausmacht. Nach diesem Modell, auch wenn es sich an bereits börsennotierten Unternehmen orientiere, würde er den Wert Trend Micros kulanterweise auf 60 Mio. US-Dollar schätzen. Das sei ein überaus faires Angebot.

Steve hielt nun klug dagegen, diese Berechnungsgrundlage entspräche zwar den bisherigen Gepflogenheiten, sie würden jedoch nicht den Erwartungen des anbrechenden Internetzeitalters gerecht. Und er verwies auf die rasant steigenden Aktienkurse von Yahoo! und Netscape, obwohl diese Unternehmen noch kaum profitabel seien. Mr. Kitao hielt dagegen, anders als die genannten Unternehmen arbeite Trend Micro nicht an der Weiterentwicklung des Internets, sondern an Antivirenprogrammen. Worauf Steve konterte, Masayoshi Sun sei äußerst interessiert, die Rahmenbedingungen des Internets zu verbessern, um dessen Potenzial voranzubringen. Und genau dabei, mitten in diesem Prozess, sei Virenschutz der kommende Knackpunkt, nämlich die Voraussetzung für den freien, möglichst ungestörten Datenfluss. Überall beschäftigten sich Unternehmen mit Software, die vor Viren schützen soll. Aber keines sei für die Herausforderungen des Internets besser aufgestellt als Trend Micro, das nichts weniger als die weltweit führende Rolle in diesem Geschäft anstrebe.

Nach diesem Austausch der Argumente lenkte Mr. Kitao ein wenig ein und erhöhte die Berechnungsgrundlage auf 65 Mio. Dollar. Allerdings verknüpft mit SoftBanks

Anspruch auf 40 % des künftigen Trend-Micro-Aktienkapitals. Das sei sein letztes Angebot. Steve und Jenny sollten es sich in Ruhe überlegen, er gehe jetzt einen Konferenzraum weiter, wo bereits die nächste Fusionsverhandlung auf ihn warte. Um 1 Uhr mittags käme er zurück und erwarte ihre zustimmende Antwort, andernfalls käme das Geschäft nicht zustande.



Vom Erfolg verwöhnt: Das Ehepaar Jenny und Steve Chang in der Zeit des Börsengangs.

Steve und Jenny berieten sich nun. Zweifellos war Mr. Kitao's Angebot verlockend, viele »normale« Softwarefirmen mit (damals) rund 300 Mitarbeitern wären vermutlich froh darüber gewesen. Und doch war Steve damit nicht zufrieden. Er hielt Trend Micro mit diesem Angebot noch immer für unterbewertet. Seiner festen Überzeugung nach könnte Soft-Bank sogar weit größere Gewinne machen, als Finanzmanager Kitao Trend Micro hier zutraute – vielleicht wäre dieser Aspekt noch ein Ansatz, die Verhandlung fortzuführen? Kostete es, was es wolle: Steve und Jenny gaben noch nicht auf.

Als Mr. Kitao mit seiner Abordnung zurückkehrte, fragte er, eher rhetorisch, wie die Entscheidung ausgefallen sei, denn er ergänzte, der Vertrag könne nun sofort unterschrieben werden. Anscheinend erwartete er nicht, dass sein letztes Angebot abgelehnt worden sein könnte. Darüber wohl erstaunt, akzeptierte er Jennys Bitte, die Verhandlung doch noch etwas fortzusetzen.

Wie wahrt man das Gesicht?

Sie führte nun das Wort, und sie sprach auf Japanisch. Jenny erinnerte die anwesenden Japaner daran, welche große Bedeutung man in der chinesischen Kultur, zu der ja auch die taiwanesischen zählt, dem Wahren des Gesichts beimisst. Trend Micro sei das derzeit am schnellsten wachsende und zudem profitabelste Softwareunternehmen Asiens. Wie solle sie nun in ihrer Heimat den Kollegen und Mitarbeitern