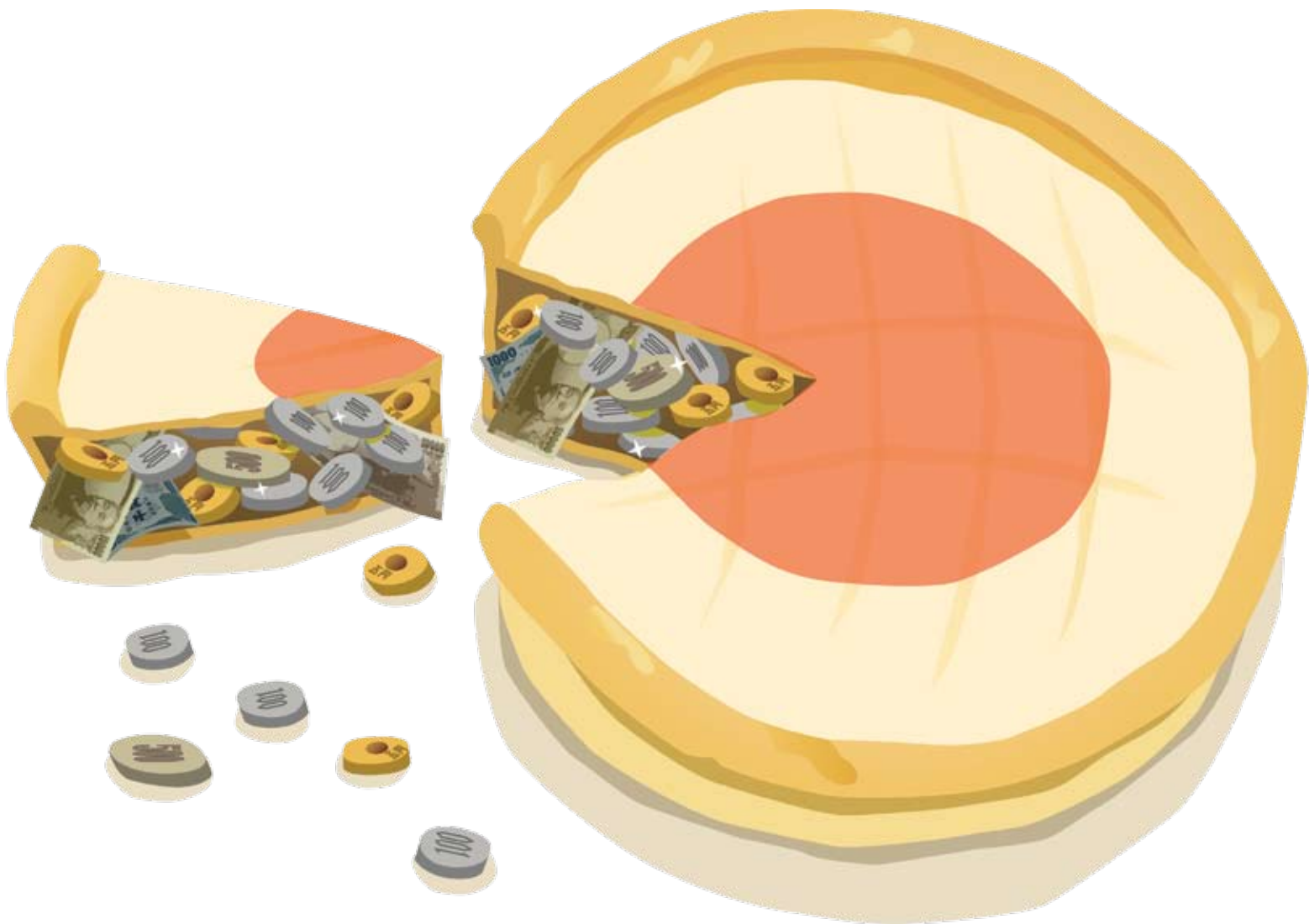


JAPAN MARKT

AUGUST 2009

MARKETING-TIPPS: WIE SIE SICH EIN STÜCK VOM KUCHEN ABSCHNEIDEN



BIOMARKT: KLEINE MENGEN, HOHE PREISE

OLED: LICHTQUELLE DER ZUKUNFT

„Do's and Don'ts“ im japanischen Marketing

Von Parissa Haghirian

Der japanische Markt gilt unter westlichen Unternehmen – trotz seiner hohen Margen – als kulturell sehr schwierig; Japans Konsumenten als besonders anspruchsvoll. Ein Image, das so manches westliche Unternehmen vom Markteintritt in Japan abhält.

Der Grund für diese Einstellung ist vor allem das geringe Wissen über erfolgreiche Marketingaktivitäten im japanischen Markt. Denn im Gegensatz zu Produktions- und Personalmanagement ist japanisches Marketing ein Thema, das in westlichen Medien kaum diskutiert wird. Doch erfolgreiches Marketing in Japan ist nicht so schwierig, wie man meinen möchte. Die folgenden Tipps können Markteintritt und langfristigen Markenaufbau in Japan wesentlich erleichtern.

Herausforderungen beim Marktaufbau

Japanische Konsumenten sind stark an neuen Produkten und ausländischen Marken interessiert. Neue Produkte einzuführen und zu Beginn gut zu verkaufen, ist daher nicht so schwierig. Problematisch ist jedoch der langfristige Erfolg im japanischen Markt. Denn japanische Konsumenten sind viel Abwechslung gewöhnt und erwarten ständig neue Produkte oder zumindest Produktadaptionen. Hier mitzuhalten ist für westliche Unternehmen, vor allem von Klein- und Mittelbetrieben im Konsumgüterbereich, besonders schwierig. Die langfristige Marktbearbeitung in Japan ist daher oft eine größere Herausforderung als der erste Verkaufserfolg mit einem innovativen Produkt. Folgende Dinge sollten bei Marketingaktivitäten im japanischen Markt beachtet werden.

„Do's“ im japanischen Marketing

Die richtige Produktwahl für Japan

Gutes Marketing beginnt mit der richtigen Produktwahl. Bei einigen westlichen Investoren herrscht immer noch das

Vorurteil, jedes Produkt, solange es nur aus dem Ausland komme, sei in Japan verkäuflich. Das ist schon lange nicht mehr der Fall; Japan ist mittlerweile einer der wettbewerbsintensivsten Märkte der Welt, auf dem es praktisch alles zu kaufen gibt. Darüber hinaus gibt es in Japan, für beinahe jedes westliche Produkt ein japanisches Konkurrenzprodukt, das schon einen alteingesessenen Kundenstamm und oft auch hohe Marktanteile hat.

Dennoch lässt sich gute Importware auch in Japan verkaufen. Das gilt vor allem für Produkte mit einer *Unique Selling Proposition*, also einer speziellen Besonderheit. Durchschnittliche Produkte, selbst Verkaufsschlager in der Heimat, haben es im japanischen Markt schwer. Patente, oder besonders innovative Produkte jedoch werden leicht Käufer finden. In jedem Fall sollte ein für Japan bestimmtes Produkt einen leicht erkennbaren Mehrwert (beispielsweise einfache Benutzung oder Marke) für den Konsumenten bieten.

Den Gaijin-Bonus ausnutzen

Wie in allen Märkten, hilft es auch im japanischen Markt, als Unternehmen auf-

zufallen und aus dem übergroßen Angebot herauszustechen. Für nichtjapanische Unternehmen ist das naturgemäß nicht so schwierig. Hier herrscht zwar immer noch das Vorurteil, dass die Andersartigkeit westlicher Unternehmen ein Problem im Marketing darstellt. Doch das Gegenteil ist der Fall und es empfiehlt sich den besonderen Status, den ausländische Manager und Unternehmen in Japan in jedem Fall haben, zu nutzen.

Vor allem in der Neukundenakquise ist der Gaijin-Bonus von großem Wert. Denn erste Kontakte mit potentiellen Kunden können oft sehr viel einfacher von westlichen Managern initiiert werden. Diese können neue Kunden direkt ansprechen und brauchen nicht auf ein kompliziertes Geflecht von persönlichen und historisch gewachsenen Beziehungen Rücksicht nehmen. In traditionellen Branchen herrscht zudem eine gewisse Neugier, die wenigen Nichtjapaner in der eigenen Industrie kennen zu lernen. Auch das kann erste Kundengespräche erleichtern.

PR in Japan ist leichter als man denkt

Japanische Konsumenten haben sehr hohes Interesse an ausländischen Pro-





dukten. Dieses Interesse erleichtert es, die Produktbekanntheit zu erhöhen. Ausländische Produkte lassen sich daher sehr viel leichter vermarkten, als allgemein angenommen. Wie bei westlicher PR ist auch in Japan eine gute Produkt-„Story“ überaus wichtig. Besonders beliebt sind in Japan auch Produktvorstellungen und Presseveranstaltungen, bei denen Journalisten das Produkt auch verwenden und ausprobieren können.

Professionelles Networking und Lobbying sind unerlässlich

Networking und Lobbying sind nicht nur in Japan für geschäftlichen Erfolg wichtig. Im Vergleich zu anderen Ländern hingegen, werden in Japan Netzwerke sehr viel professioneller aufgebaut und gepflegt als beispielsweise in Deutschland. Die Anzahl der Events und Veranstaltungen, die man in Tokyo täglich besuchen kann, ist beeindruckend und in vielen Fällen ist keine Mitgliedschaft bei einer Organi-

sation erforderlich. Interessant an japanischen Networking-Events ist, dass sie durchschnittlich zwei Stunden dauern (also kein Open End) und man wirklich sehr viele unterschiedliche Menschen kennenlernen kann. Der im Ausland oft belächelte Austausch von Visitenkarten erlaubt es, die Kontaktdaten vieler Menschen in sehr kurzer Zeit zu bekommen.

Geschäftsbeziehungen halten ewig und müssen gepflegt werden

Beziehungen (*ningen kankei*) sind im japanischen Geschäft nicht zu unterschätzen. Problematisch ist dabei, dass gute Beziehungen in Japan lebenslange Beziehungen sind und sich erst über Jahre intensivieren. Japanische Geschäftspartner haben dabei alle Zeit der Welt, was bei ausländischen Investoren nicht der Fall ist. Dennoch gilt: Zeit (Networking-Events) und Geld (Dinners, Geschenke) sind eine gute und zukunftsorientierte Investition.

Word of Mouth funktioniert in Japan besser als in anderen Märkten

Mund-zu-Mund-Propaganda, die Marketingtechnik die auf die Kommunikation zwischen Konsumenten baut, ist in Japan besonders erfolgreich. Als Gründe dafür wird in erster Linie die Gruppenorientierung unter japanischen Konsumenten gesehen. Aus diesem Grund ist Werbung mit der Hilfe von Kommunikationsmedien wie Twitter, Facebook oder deren japanische Versionen wie beispielsweise Mixi (das auch per Mobiltelefon zugänglich ist) besonders zu empfehlen.

Marketing der Zukunft in Japan lernen

In Japan wird derzeit sehr ausgiebig mit neuen Marketingmethoden experimentiert. Hier gibt es großes Lernpotential für westliche Unternehmen. So hat die Fastfoodkette McDonalds mobile Coupons für ihre Konsumenten eingeführt, gezahlt werden kann auch mit dem Mobiltelefon. Andere japanische Unternehmen

Do's und Don'ts im japanischen Marketing

Do's	Don'ts
<ul style="list-style-type: none"> • Richtige Produktwahl (Patente oder Marken) • Professionelle PR (Interessante Stories) • Nutzung des Gaijinbonus bei der Neukundenansprache • Professionelles Networking und Lobbying • Aufbau und Pflege langfristiger Geschäftsbeziehungen • Word-of-Mouth Marketing • Marketing der Zukunft in Japan lernen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenkommunikation und Service „European Style“ • Sparen bei der Marktforschung • Produktdefekte und Dienstleistungsexperimente

erweitern klassische CRM-Programme, indem sie ihre Konsumenten nicht nur ans Unternehmen binden, sondern diese auch miteinander in Verbindung setzen. Immer beliebter werden auch Kundenaktivitäten und -events, welche vom Unternehmen organisiert, den Konsumenten erlauben das Produkt und Interessierte kennen zu lernen. So organisieren Tokyos Metro und andere Zuglinien der Stadt regelmäßig Wandertage oder Radtouren, die im Durchschnitt mehr als 5000 Men-

schen auf die Beine und in Kontakt miteinander bringen.

„Don'ts“ im japanischen Marketing

Kundenkommunikation und Service „European Style“

So sehr japanische Konsumenten westliche Produkte lieben, so wenig experimentierfreudig sind sie, wenn es um westlichen Service geht. Europäische Service-Ideen kommen daher gar nicht gut an.

ALLE Service und Aftersales-Aktivitäten eines westlichen Unternehmens müssen aus diesem Grund an japanische Bedürfnisse angepasst werden. Das bedeutet nicht nur Gratisumtausch und -lieferungen, sondern auch japanische Servicemitarbeiter, die für japanische Kunden und Konsumenten von besonderer Wichtigkeit sind. Das erhöht natürlich die Kosten, doch für eine erfolgreiche langfristige Marktbearbeitung ist dies unerlässlich.

Bei der Marktforschung sparen

Marktforschung in Japan ist teuer. Insbesondere Klein- und Mittelbetriebe verzichten aus diesem Grund oft auf professionelle Hilfe bei der genaueren Untersuchung des Marktes. Doch viele Details, neue Trends und Veränderungen im japanischen Konsumentenverhalten sind für westliche Manager nicht immer gleich ersichtlich. Das macht einen langfristigen Erfolg im japanischen Markt besonders schwierig. Eine gute Erforschung des japanischen Marktes kann Fehlinvestitionen ersparen. Die hohen Kosten lokaler Marktforschungsinstitute können durch die Zusammenarbeit mit Universitäten, den Handelskammern vor Ort und unabhängigen Marktforschern verringert werden.

Defekte Produkte und Dienstleistungsqualität in Progress

Neben der Adaption von Service und Kommunikation, muss auch die Produktqualität an die Erwartungen japanischer Konsumenten angepasst werden. Japanische Konsumenten sind schnell bereit, einen Anbieter oder eine Marke zu wechseln, wenn diese nicht erfüllt werden. Denn obwohl Japaner Markenprodukte lieben, ist ihre Markentreue sehr gering. Für Unternehmen bedeutet das, dass jedes defekte Produkt einen langfristigen Kundenverlust zur Folge hat.

Unverfälschter Blick auf Japans Management

„**F**rische Perspektiven“ auf das japanische Management verspricht das neue in englischer Sprache herausgegebene Buch von Parissa Haghirian, das jetzt im Internetverlag iUniverse erschienen ist. In dem mehr als 350 Seiten starken Band hat die Marketingexpertin und Autorin der diesmaligen Titelgeschichte Beiträge zu den großen Wendepunkten der japanischen Wirtschaftsgeschichte bis hin zu einer ganzen Bandbreite aktueller Japan-Themen zusammengestellt. Die einzelnen Kapitel stammen aus der Feder von Studenten des internationalen Management-Programms der Sophia-Universität. In knappen Beiträgen spannt das Buch den Bogen von der Nachkriegszeit über die Veränderungen seit der Bubble Economy und geht ausführlich auf die neuen Herausforderungen des Managements im 21. Jahrhundert ein. Breiten Raum nehmen die Kapitel zu Personalpolitik, Produktionsmanagement aber auch Marketing ein. So erfahren Leser, wie japanische Firmen mit der Rezession der 1990er Jahre umgingen und sich danach neu erfinden. Auch die Frage, welche Rolle die Anstellung auf Lebenszeit in der heutigen japanischen Firma noch spielt, wird kritisch beleuchtet.

Besonders spannend für Manager dürften die Fallstudien sein, die den Band abrunden. Dabei werden nicht nur die klassischen Beispiele von Toyota und Uniqlo zitiert, sondern auch die Markenstrategie der Kosmetikfirma Shiseido oder die Erfolgsgeschichte der Internetcommunity „Mixi“ vorgestellt. Vermissen werden Leser dagegen Verweise auf die Auswirkungen der derzeitigen Wirtschaftskrise auf Japans Unternehmen. Dennoch: Wer zuverlässige Antworten auf aktuelle Fragen des japanischen Managements sucht, der erhält mit diesem Band in der Tat viele frische Impulse.

J-Management - Fresh Perspectives on the Japanese Firm in the 21st Century, iUniverse.com, 356 Seiten. US\$ 25,95 (Paperback), US\$ 35,95 (Hardcover).



KONTAKT

Dr. Parissa Haghirian ist Associate Professor für Internationales Management an der Sophia Universität in Tokyo.



Ihre Forschungsschwerpunkte sind japanisches Konsumentenverhalten, Markteintritt in den japanischen Markt sowie interkulturelles Management. Mehr Informationen unter www.parissahaghirian.com