

Markteintritt von Klein- und Mittelbetrieben in den japanischen Markt – Herausforderungen und Chancen

Parissa Haghirian

Zusammenfassung

Viele Unternehmen zeigen Zurückhaltung, wenn es um den Markteintritt in den japanischen Markt geht, da dieser im Vergleich mit anderen Märkten als sehr schwierig bezeichnet wird. Als Gründe für die schwierige Marktbearbeitung gelten die japanische Infrastruktur, das traditionelle japanische Distributionssystem und große kulturelle Unterschiede zum Heimatmarkt.

In vielen Fällen liegen die Herausforderungen beim Markteintritt aber auch in der Unternehmensstruktur der Investoren. Vor allem für Klein- und Mittelbetriebe scheinen die Barrieren beim Markteintritt oft schwer überwindbar und schrecken ab. Da Klein- und Mittelbetriebe für die europäische Wirtschaftsstruktur aber typisch sind, stellt sich die Frage, welche Voraussetzungen für einen erfolgreichen Markteintritt in den japanischen Markt notwendig sind.

Diese Frage wird im vorliegenden Artikel untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass die ersten Hindernisse beim Markteintritt die Informationssuche und lokale Marktforschung sind, die durch Sprachschwierigkeiten und Kulturunterschiede erschwert werden. Die anschließende Partnersuche ist in den meisten Fällen auch von interkulturellen Missverständnissen geprägt und dauert mindestens sechs Monate. Ist der Partner dann gefunden, sind viele Unternehmen erst mehrere Jahre passive Exporteure und entschließen sich erst nach drei bis fünf Jahren, eine Niederlassung in Japan aufzubauen, um den Markt aktiv mit eigenen Mitarbeitern zu bearbeiten. Für kleine und mittlere Unternehmen stellen da in erster Linie die ständige Nachfrage nach innovativen Produkten und die notwendigen Anpassungen an japanische Service- und Produktqualität eine große Herausforderung dar. Weitere Problembereiche

sind die Kommunikation mit dem Mutterhaus sowie die Auswahl und Betreuung von Personal vor Ort.

1 Einleitung

Seit Beginn des neuen Jahrtausends zeichnen sich positive Veränderungen in der japanischen Wirtschaft ab. Japan scheint das Konjunkturtal durchschritten zu haben und auf dem Weg der Erholung zu sein. Der Aufschwung wird aber bis dato hauptsächlich durch starke Exportleistungen und eine höhere Investitionsneigung der Unternehmen gestützt. Vor allem der Handel mit der Europäischen Union scheint sich sehr gut zu entwickeln, der Außenhandel zwischen Japan und der EU nahm schon im Jahr 2003 um 7,4% zu. Nun hofft die japanische Regierung, dass auch der private Konsum von dieser Entwicklung positiv beeinflusst wird, um ein robustes Wachstum der Gesamtwirtschaft zu erreichen.

Der japanische Markt wird im Vergleich mit anderen Märkten allerdings oft als problematisch bezeichnet. Als Gründe für die schwierige Marktbearbeitung werden meist die japanische Infrastruktur, das traditionelle japanische Distributionssystem und Kulturunterschiede gesehen. Viele dieser Hürden sind durch die anhaltende Wirtschaftskrise und die damit einhergehenden Veränderungen längst nicht mehr unüberwindbar. Auch das japanische Konsumentenverhalten wurde durch die wirtschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre positiv beeinflusst. Ausländische Unternehmen finden daher leichteren Zugang zum Markt. Trotzdem scheint Japan sich nicht so richtig gegen seinen übermächtigen Nachbarn China, den Favoriten unter den Investitionsstandorten, durchsetzen zu können. Auch der eindeutige Aufschwung der japanischen Wirtschaft spiegelt sich nicht direkt in einer höheren Zahl von Auslandsinvestitionen wider. Es stellt sich also die Frage, was Unternehmen davon abhält, in einen wirtschaftlich so profitträchtigen Markt einzutreten.

Der Bedarf an mehr Information über Markteintrittsprozesse in den japanischen Markt bildet daher die Grundlage dieses Artikels. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf den Markteintrittsprozessen von Klein- und Mittelbetrieben, weil diese die typischste Unternehmensform in Zentraleuropa darstellen. Von besonderem Interesse sind die Barrieren, die ein Unternehmen überwinden muss, wenn es plant, in den japanischen Markt einzutreten.

2 Untersuchungsmethode

Der vorliegende Artikel will einen Gesamtüberblick über die Herausforderungen beim Markteintritt in den japanischen Markt geben. Die Ergebnisse des Projekts sollen den Entscheidungsträgern die Möglichkeit bieten, sich besser über die Besonderheiten des japanischen Marktes und die Herausforderungen beim Markteintritt zu unterrichten und die zukünftigen Strategien den Gegebenheiten anzupassen. Am Ende des Artikels werden erste Lösungsvorschläge zur Überwindung der Markteintrittsbarrieren aufgezeigt.

Das hier beschriebene Forschungsprojekt wurde im Jahr 2005 durchgeführt. Zu Beginn des Projekts stand eine ausführliche Literaturanalyse, um einen Überblick über wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema Markteintritt in den japanischen Markt sowie die Spezifika bei der Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben zu bekommen.

Der zweite Schritt der Untersuchung beinhaltete eine qualitative Interviewserie mit zehn Managern und Beratern, die langjährige Erfahrung in der japanischen Marktbearbeitung aufweisen. Die Interviews wurden in Form offener Interviews mit Hilfe eines Frageleitfadens durchgeführt. Die Interviewpartner bekamen den Leitfaden zuerst zugeschickt, um sich auf die Fragen etwas vorbereiten zu können. Danach wurden die Interviews telefonisch oder direkt mit den Interviewpartnern geführt. Wichtig war hier vor allem das freie und offene Gespräch mit den Interviewpartnern, um eventuelle Problembereiche, die noch nicht in der wissenschaftlichen Literatur erfasst wurden, aufzuzeigen. Die Interviews wurden elektronisch aufgenommen und dann in Textform transkribiert. Die Auswertung wurde anhand der Markteintrittsphasen durchgeführt. So konnten unterschiedliche Problembereiche erfasst und dokumentiert werden.

In der dritten Projektphase wurden die Unternehmen auch mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens untersucht. Der Fragebogen bestand aus Frageblöcken zu Themen, die nach der Analyse der qualitativen Interviews als wichtig erachtet wurden und die auf getesteten Questionscales basierten. Der Fragebogen wurde an 20 in Japan ansässige Manager versandt. 15 Antworten konnten ausgewertet werden.

3 Investieren in Japan

3.1 Das japanische Investitionsklima

Bis zur Wirtschaftskrise in den 1990er-Jahren zeigte Japan viele Jahre lang große Vorbehalte gegenüber ausländischen Investitionen, das Investitionsklima verbesserte sich jedoch während des Jahrzehnts der Rezession sehr stark. Besonders in den Jahren 1997 bis 2000 stiegen ausländische Investitionen außerordentlich stark an. Die Hauptfaktoren dafür waren größere Unternehmenszusammenschlüsse zwischen ausländischen Investoren und japanischen Unternehmen in der Automobil-, Telekommunikations- und Finanzierungsindustrie, die an einer ausländischen Beteiligung interessiert waren (Kodansha 2003). Europäische Unternehmen sind mit einem Anteil von 29,3% die einflussreichsten Investoren in Japan (vgl. Tabelle 1). US-amerikanische Investoren haben einen Anteil von 27,2% (Jetro 2003).

Aus wirtschaftlicher Perspektive weist Japan ein sehr positives Klima auf, da das japanische Wirtschaftssystem Investoren sehr viele Freiheiten lässt. Die japanische Regierung spricht sich außerdem deutlich für eine Erhöhung der ausländischen Investitionen als Maßnahme aus, um die Wirtschaft anzukurbeln. Seit 2003 versucht sie diesen Trend zu beleben und schuf die „Invest Japan“, um ausländische Investitionen zu fördern. Mit Hilfe der Kampagne wurden in Ministerien, Regierungsagenturen und -institutionen Büros eingerichtet, um Investoren direkt zu unterstützen (FPC

2004). Markteintritte sollen so erleichtert werden. Investoren berichten, dass das Geschäftsumfeld in Japan immer weniger reguliert und offener für ausländische Unternehmen werde (ACCJ 2004).

3.2 Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf ausländische Investitionen

Das Investitionsklima in Japan für ausländische und inländische Unternehmen ist aus diesem Grund starken Veränderungen unterworfen. Japan war traditionell nur zögernd bereit, ausländische Investoren zu akzeptieren, obwohl diese eine wichtige Rolle in der wirtschaftlichen Erholung des Landes spielten. Aber auch andere Faktoren werden von den Investoren als Hindernis angesehen. Der japanische Markt hat in den Augen westlicher Investoren eine komplizierte, teure Distributionsstruktur sowie hohe Lohn- und Mietkosten. Außerdem werden die traditionellen *keiretsu* (Verflechtung mehrerer Firmen) als sehr dominant am Markt und als Behinderung für westliche Unternehmen bei der Marktbearbeitung empfunden (Roland Berger 2005).

Die Rezession führte allerdings auch zu Veränderungen am japanischen Markt. Japanische Konsumenten wurden kostenbewusster. Der Einzelhandel hat auf diesen Trend sehr schnell reagiert und begonnen, billigere Produkte zu verkaufen oder neue Distributionsschienen, wie beispielsweise Diskontmärkte, aufzubauen. Das veränderte den japanischen Einzelhandel nachhaltig. Traditionell hatten japanische Hersteller große Marktmacht. Sie mieteten Verkaufsflächen in japanischen Kaufhäusern oder großen Supermärkten, wo in manchen Fällen 90% des ausgestellten Produkts direkt vom Hersteller verkauft wurden. Die Gewinnspannen der Einzelhändler waren niedrig, auf Kundenwünsche wurde dementsprechend wenig reagiert. Auf der anderen Seite mussten die Produzenten damit rechnen, nur einen Prozentsatz der nicht sehr stark beworbenen Waren zu verkaufen. Dieses System geriet durch die wirtschaftlichen Veränderungen stark unter Druck. Einzelhändler begannen, Produkte direkt von Produzenten zu kaufen und mit eigenem Risiko zu verkaufen. Viele Geschäfte wurden auch zu in Europa und USA üblichen Discountern und begannen, Produkte zu niedrigeren Preisen anzubieten (Fields 2000).

Diese neuen Geschäftsmodelle wurden von den Konsumenten sehr positiv aufgenommen, da viele von ihnen durch die wirtschaftliche Entwicklung verunsichert waren. Das führte seit 1995 vermehrt zu Markteintritten westlicher Unternehmer, die neue Distributionskanäle, wie Diskontgeschäfte und Internet-Retailing, am japanischen Markt einführten. Diese Entwicklung beeinflusste weiter die traditionelle japanische Distributionsinfrastruktur.

Tabelle 1: Wirtschaftsdaten Japan

	2004	2005
Wirtschaftsdaten		
Bruttoinlandsprodukt	3,745 Billionen US\$	3,914 Billionen US\$
Reales Wachstum	2,9%	2,4%
Bruttonationalprodukt pro Kopf	29.400 US\$ (Kaufkraftparität)	30.700 US\$ (Kaufkraftparität)
Sektoren	Landwirtschaft: 1,3% Industrie: 24,7% Dienstleistungen: 74,1%	Landwirtschaft: 1,3% Industrie: 25,3% Dienstleistungen: 73,5%
Andere Wirtschaftsindikatoren		
Inflationsrate	-0,1%	-0,2%
Anzahl der Arbeitskräfte	66,97 Millionen	66,4 Millionen
Arbeitslosenrate	4,7%	4,3%
Exporte		
Gesamt	538,8 Milliarden US\$	550,5 Milliarden US\$
Gebrauchsgüter	Kraftfahrzeuge, Halbleiter, Maschinen, Chemikalien	Kraftfahrzeuge, Halbleiter, Maschinen, Chemikalien
Wichtigste Partner	USA 22,7%, China 13,1%, Südkorea 7,8% Taiwan 7,4%, Hongkong 6,3%	
Importe		
Gesamtwert	401,8 Milliarden US\$	451,1 Milliarden US\$
Gebrauchsgüter	Maschinen und Equipment, Rohöl Nahrungsmittel, Chemikalien	Maschinen und Equipment, Rohöl Nahrungsmittel, Chemikalien
Wichtigste Partner	China 20,7%, USA 14%, Südkorea 4,9%, Indonesien 4,3%	
Wichtigste ausländische Investoren (2002)		
USA (Vergleich mit 2001)	27,2% (+5,1)	
EU (Vergleich mit 2001)	29,3% (+38,4%)	
Asien (Vergleich mit 2001)	2,1% (+17,6%)	
Quelle: CIA Factbook 2006 (www.cia.gov), JETRO 2004		

Große Veränderungen gab es auch in den so genannten *keiretsu*, den typisch japanischen Firmenverbänden, die den Markt stark beherrschen. Das bekannteste Beispiel ist hier die französische Beteiligung von Renault an Nissan Japan im Jahr 1999. Renault setzte im traditionell japanischen Unternehmen einen nichtjapanischen Manager namens Carlos Ghosn an die Spitze, der das Unternehmen komplett restrukturierte. 21.000 Mitarbeiter wurden abgebaut und ein leistungsorientiertes Entlohnungssystem wurde eingeführt. Ghosn schaffte es außerdem, das Unternehmen von seinen starken Verpflichtungen der anderen Unternehmen im *keiretsu*-Verband zu lösen. Seine Bemühungen führten das Unternehmen rasch in die schwarzen Zahlen, und nach vier Jahren lukrierte Nissan die höchsten Gewinne seit der Firmengründung. Carlos Ghosn wurde zu einer Art japanischer Popstar und Nissan zum Symbol für Veränderungen in der japanischen Wirtschaft, trotz der großen Angst und Unsicherheit, die durch die französischen Investitionen zu Beginn ausgelöst worden waren. Der Fall Nissan hatte außerdem positive Auswirkungen auf die Einstellung gegenüber ausländischen Investitionen.

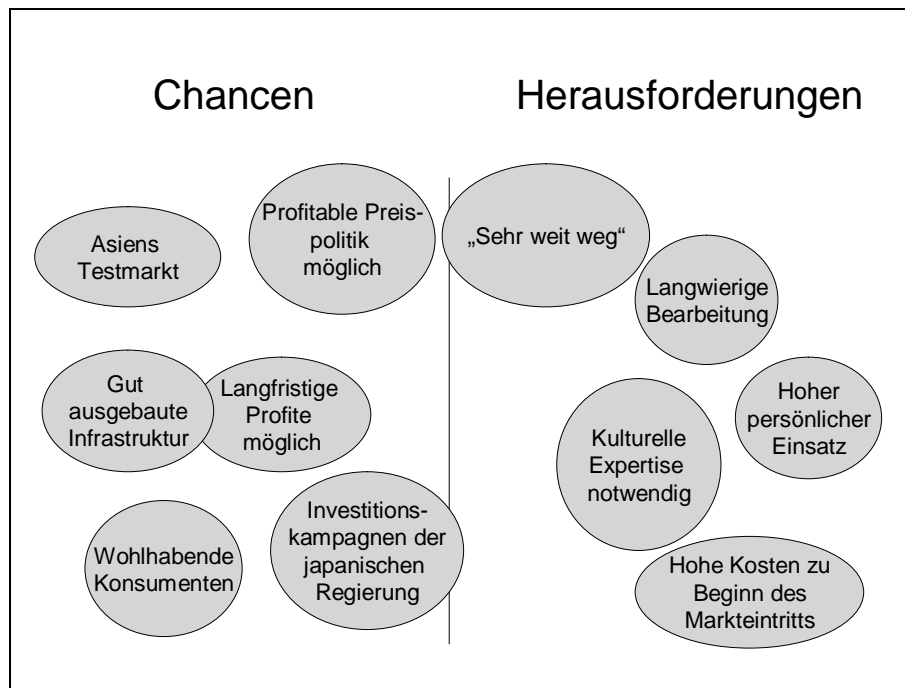
Die Rezession hinterließ ihre Spuren aber auch bei den Lohn- und Mietkosten, die auch einen Abwärtstrend in den letzten fünf Jahren zeigten. Japan war bis dato kein interessanter Standort für Unternehmen, die billige Produktionsmöglichkeiten suchten, sondern eher für Unternehmen mit marken- und qualitätsbewussten Konsumenten. Auch in diesem Bereich versucht die japanische Regierung billigere Produktionsoptionen oder Outsource-Möglichkeiten anzubieten.

3.3 Chancen und Herausforderungen am japanischen Markt

Europäische Unternehmen sind die wichtigsten Investoren am japanischen Markt. Der Hauptgrund für das rege Interesse ist die strategische Relevanz des japanischen Marktes (siehe Abbildung 1). Trotz der Krise ist Japans Bruttonationalprodukt immer noch höher als das jedes anderen asiatischen Landes. Allein das Bruttonationalprodukt der Region Tokyo ist höher als das der gesamten Volksrepublik China.

Japan ist mit über 120 Millionen Konsumenten außerdem der zweitgrößte Markt weltweit (Lasserre und Schuette 1999) und unter allen asiatischen Ländern der führende Markt. Aus diesem Grund ist Japan auch ein sehr wichtiger Testmarkt für die asiatische Region.

Ein anderer Aspekt, den Investoren in Japan als besonders attraktiv empfinden, ist das geringe Geschäftsrisiko. Vor allem das Zahlungsverhalten japanischer Geschäftskunden gilt als vorbildlich (Roland Berger 2005). Ausländische Unternehmen sehen außerdem ihren Status als *gaijin*-(Ausländer-)Unternehmen als großen Vorteil. Sie können im japanischen Markt sehr viel freier in der Neukundenakquisition agieren als die japanische Konkurrenz und sich auch bei Produkten und Konsumentenansprache leichter differenzieren.

Abbildung 1: Chancen und Herausforderungen japanischer Unternehmen am japanischen Markt

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Mehrheit (99,7%) japanischer Unternehmen sind Klein- und Mittelbetriebe, die sich nur auf den japanischen Markt beschränken. Diese Unternehmen haben in den meisten Fällen keine effektiven Wettbewerbsstrategien entwickelt und konkurrieren nur über niedrigere Preise. Ausländische Unternehmen begegnen dieser Konkurrenz meist sehr erfolgreich mit Produktinnovationen und Produktdifferenzierung (Roland Berger 2005). Weiter bieten auch die Kampagnen der japanischen Regierung, um ausländische Investition zu unterstützen, viele neue Chancen für europäische Unternehmen. Vor allem die Ansiedlung von Investoren außerhalb der Ballungsgebiete Osaka und Tokyo wird durch zahlreiche Aktivitäten unterstützt.

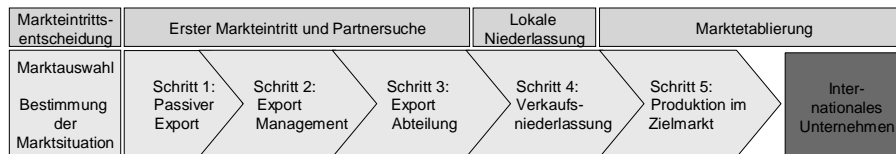
Es gibt allerdings auch einige Herausforderungen, die den Markteintritt in den japanischen Markt erschweren. Vor allem die Kulturunterschiede werden als problematisch empfunden. Vielen europäischen Unternehmen scheint die kulturelle Distanz zu groß, setzt sie doch überdurchschnittlich hohen Einsatz und Expertise voraus. Sorgen bereiten auch die hohen Kosten, mit denen ein Markteintritt in den japanischen Markt verbunden ist. Aber trotz der hohen Kosten eines Markteintritts in den japanischen Markt ist der Break-Even schneller erreicht als allgemein ange-

nommen. In einer Untersuchung der deutschen Handelskammer berichten 47% der befragten Unternehmen, dass der Break-Even am japanischen Markt schon nach drei Jahren erreicht wurde. Nur 4% der Unternehmen erreichten den Break-Even erst nach den ersten zehn Jahren (Roland Berger 2005).

4 Internationalisierungsprozesse von Klein- und Mittelbetrieben

Im Vergleich zu Großunternehmen finden Internationalisierungsprozesse bei mittelständischen Unternehmen langsamer statt. Grundsätzlich kann man den Internationalisierungsprozess in fünf Stufen unterteilen, bis das Ziel, ein internationales Unternehmen zu sein, erreicht ist (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Internationalisierungsprozess bei Klein- und Mittelbetrieben



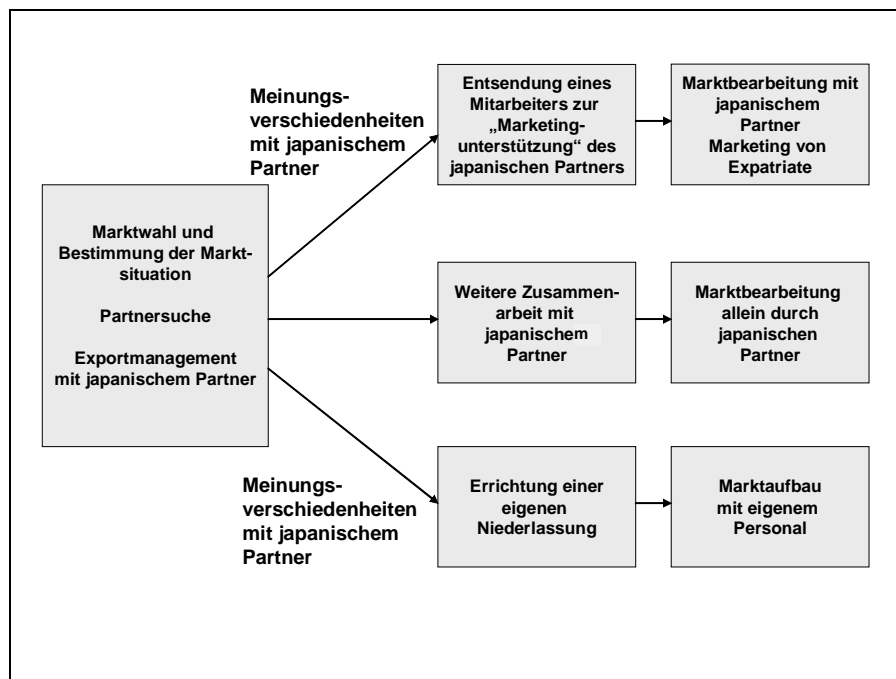
Quelle: Haghirian 2005.

Der „klassische“ Markteintritt beginnt bei Klein- und Mittelbetrieben mit der Markteintrittsentscheidung. Hier muss das Unternehmen den für den Internationalisierungsprozess am besten geeigneten Markt auswählen (Marktwahl). Danach beginnt eine Phase direkten Exports, in der das Unternehmen internationale Aufträge bearbeitet, ohne das Marktpotenzial im Zielmarkt aktiv auszubauen. Zeigen die Exportmaßnahmen Erfolge, versucht das Unternehmen die Exportmöglichkeiten mit Hilfe eines Importeurs im Zielmarkt auszubauen und widmet sich im Rahmen einer Exportabteilung vermehrt dem Thema. Der eigentliche Einsatz im Zielmarkt beginnt aber erst mit der Gründung einer lokalen Niederlassung, die den Verkauf und das Marketing vor Ort übernimmt. Wenn die Profite im Zielmarkt steigen, wird in manchen Fällen auch mit der Produktion vor Ort begonnen.

Beim Markteintritt in Japan kann man allerdings nicht von einem „klassischen“ Markteintritt sprechen (siehe Abbildung 3). Keines der befragten Unternehmen hat Japan als ersten internationalen Markt gewählt. Die Entscheidung, in den japanischen Markt einzutreten, wird oft erst gefällt, nachdem das Unternehmen schon internationale Erfahrung gesammelt hat. Bei Unternehmen, die sich schon mehr als zehn Jahre am japanischen Markt befinden, wurde die Entscheidung auch oft zufällig und nicht als Teil einer Internationalisierungsstrategie getroffen. Erst jüngere

Unternehmen planen den Markteintritt in den japanischen Markt strategischer und suchen sich gezielt einen Partner für die Aktivitäten vor Ort.

Abbildung 3: Markteintrittsprozesse im japanischen Markt



Quelle: Eigene Darstellung.

Der nächste Schritt im Markteintrittsprozess ist die Bestimmung der möglichen Marktposition im japanischen Markt. In dieser Phase wird in vielen Fällen aus Kostengründen sehr wenig Marktforschung betrieben, was ein Risiko darstellen kann.

Keines der befragten Unternehmen begann den Markteintritt ohne lokales Marktwissen. Meist betritt der ausländische Investor den japanischen Markt mit einem lokalen Partner und importiert seine Waren indirekt mit dessen Hilfe. Die Partnersuche ist oft von Kommunikationsproblemen mit den potenziellen Partnern geprägt. Ist ein Handelspartner gefunden, findet für eine Weile eine intensive Zusammenarbeit (Exportmanagement mit dem japanischen Partner) statt. Im Gegensatz zum „klassischen“ Markteintritt von Klein- und Mittelbetrieben dauert diese Phase oft überdurchschnittlich lange, in manchen Fällen bis zu zehn Jahren. In manchen Fällen funktioniert die Zusammenarbeit so gut, dass eine jahrelange Partnerschaft entsteht. Oft kommt es nach drei bis fünf Jahren Zusammenarbeit allerdings zu unterschiedlichen Auffassungen bezüglich der Marktbearbeitung. Viele Unternehmen

entscheiden sich daher, einen Mitarbeiter zur Unterstützung des japanischen Partners zu entsenden oder eine eigene Niederlassung in Japan zu gründen. Danach folgt die Phase der Marktetablierung, in der das Unternehmen versucht, den japanischen Markt langfristig mit eigenen Mitteln zu bearbeiten. Die letzte Phase ist die der langfristigen Marktbearbeitung. Die japanische Niederlassung wird hier vor allem durch die Initiative eines japanerfahrenen Managers aufgebaut.

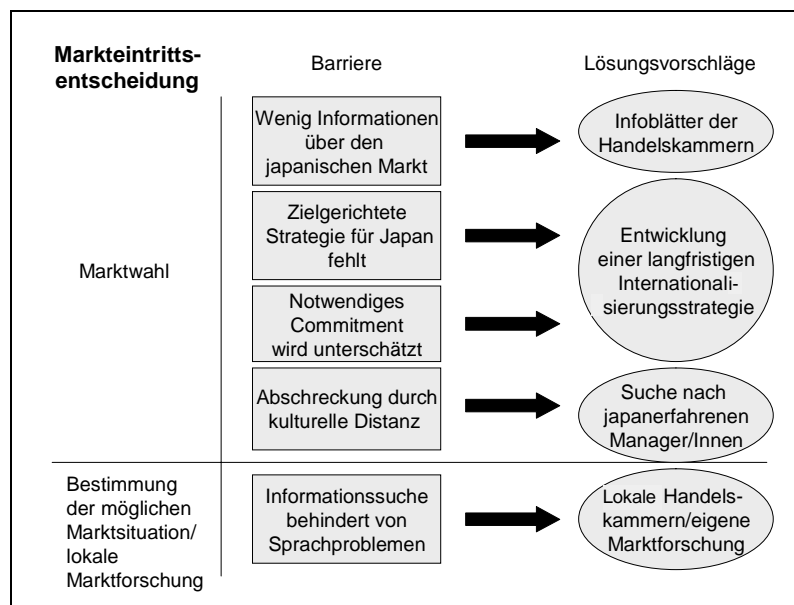
5 Barrieren beim Markteintritt in den japanischen Markt

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über die qualitativen Ergebnisse der Untersuchung. Das Hauptaugenmerk liegt vor allem auf den Barrieren, die von Unternehmen mit Interesse an einem Markteintritt in den japanischen Markt überwunden werden müssen. Der Markteintritt wurde daher in mehrere Stufen unterteilt, die einzeln analysiert wurden.

5.1 Markteintrittsentscheidung

In der Phase der Marktentscheidung ist das Unternehmen mit Markteintrittsbarrieren konfrontiert (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Hürden bei der Markteintrittsentscheidung



Quelle: Eigene Darstellung.

5.1.1 Marktwahl

Grundsätzlich bietet Japan einen profitables Investitionsumfeld für europäische Unternehmen mit qualitativ hochwertigen Produkten.

Jeder, der erfolgreich in die USA exportiert, kann auch nach Japan exportieren. Man braucht hier qualitativ hochwertige Produkte, die einen vernünftigen Preis haben. Die sind auch in Japan verkaufbar. Besonders boomen hier der Seniorenmarkt oder der Umweltmarkt. Alles was mit Emissionsvermeidung zu tun hat, ist auch sehr gefragt. Wichtig sind auch klingende Namen und sehr bekannte Markenprodukte (Interview O.).

Informationssuche: Gewöhnlich sind allgemeine Informationen zum japanischen Markt (wie beispielsweise allgemeine Wirtschaftsdaten) auf Englisch zugänglich und in Europa via Internet auf einfache Weise erhältlich. Sehr gute und für den ersten Überblick ausreichende Informationen zum japanischen Markt bieten lokale Handelskammern und die JETRO (Japan External Trade Organisation). In vielen Fällen begleiten die Handelskammern die ersten Schritte im Markteintrittsprozess. Ein Mitarbeiter einer lokalen Handelskammer in Tokyo erläutert:

Zuerst bekommt man von uns einen überblicksmäßigen Marktbericht. Dann wird gemeinsam mit der europäischen Firma abgeklärt, wie der ideale Markteintritt gestaltet werden sollte. Danach folgt die direkte Kontaktaufnahme mit japanischen Interessenten (Interview O.).

Japan/Asienstrategie: Ein Großteil der befragten Unternehmen hatte zur Zeit des Eintritts in den japanischen Markt keine klare Internationalisierungsstrategie. Meist wurde der Markteintritt nur aufgrund sich ergebender Marktchancen durchgeführt. Auch die Rolle des japanischen Marktes in einer großflächigeren Asienstrategie wurde von den Unternehmen vor dem Markteintritt nicht diskutiert. Interviewpartner G. sieht das folgendermaßen:

Ich denke, viele Unternehmen planen zu wenig. Es ist wahrscheinlich einfach ein Fehler, den Markt hier erstürmen zu wollen. Man muss mit Sicherheit eine sehr gute Vorbereitung und eine Budgetidee haben, die auf fundierten Informationen beruht, wenn man in einen so fremden Markt eintritt. Und auch einen Plan haben, wie man sich wieder zurückzieht, wenn gewisse Meilensteine nicht erreicht werden. Denn es ist hier ziemlich wichtig, gut vorbereitet und zum richtigen Zeitpunkt sowie mit den richtigen Unterlagen, dem richtigen Produkt und der richtigen finanziellen Basis zu kommen (Interview G.).

Außerdem sollte Japan in eine größere Asien- und Internationalisierungsstrategie eingebettet werden. Die meisten der befragten Unternehmen waren bereits vor über zehn Jahren in den Markt eingetreten, also zu einem Zeitpunkt, an dem es noch einfacher war, den Markt mit ausländischen Produkten zu betreten. Der Markteintritt war in manchen Fällen auch strategisch wenig durchgeplant, in allen Fällen jedoch sehr erfolgreich.

Unternehmen, die jetzt in den japanischen Markt eintreten, finden hingegen einen Markt vor, auf dem schon eine Vielzahl hochwertiger ausländischer Produkte

angeboten wird und der daher sehr wettbewerbsorientiert ist. Die Rolle des japanischen Marktes in der Asienstrategie des Unternehmens (beispielsweise Japan als Testmarkt) sowie die Ziele am japanischen Markt sollten daher schon in einem sehr frühen Stadium des Markteintritts festgelegt werden. Weiter sollte der richtige Zeitpunkt für einen eventuellen Rückzug schon in dieser Phase überlegt werden.

Unterschätztes Commitment und Zeitaufwand: Viele Firmen unterschätzen auch den notwendigen Einsatz. Man muss damit rechnen, dass ein Markteintritt und die damit verbundenen Prozesse dreimal so lange benötigen als wie geplant.

Wenn man sich da einen Plan macht, was man im ersten Halbjahr und im zweiten etc. macht, dann sollte man schon damit rechnen, dass alles dreimal so lange braucht. Das hört natürlich niemand gern. Das kann ich auch schwer meinem Headquarter sagen, da denkt man ja, ich will mich drei Jahre auf die faule Haut legen. Das gut verständlich zu machen, ist sicher einer der Knackpunkte. Aber das ist einfach so (Interview L.).

Besonders in technologieintensiven und produktinnovativen Branchen ist dieser Einsatz von großer Bedeutung. Kundenkontakte müssen langsam aufgebaut werden und den Willen zu langfristiger Zusammenarbeit signalisieren.

Das kann für Klein- und Mittelbetriebe schon eine sehr große Hürde bedeuten. Denn selbst wenn man den japanischen Markt nicht von Osaka oder Tokyo aus betreibt, sind Commitment und Zeitaufwand extrem hoch. Einer der Interviewpartner, der seine Weine direkt von seinem österreichischen Weingut nach Japan exportiert, beschreibt seine Strategie folgendermaßen:

Wir haben, wie gesagt, sehr wenig investiert und das Japangeschäft sehr langsam aufgebaut. Das ging aber nur, weil wir andere erfolgreiche Geschäftsbereiche haben. Nach einigen Jahren hat sich das eben ausgezahlt und jetzt fangen wir an zu verkaufen. Das ist sehr gut so, Geduld ist da aber schon notwendig. Also, ich bin der Meinung, man sollte als Klein- und Mittelbetrieb Japan am Anfang nur als Nebenmarkt betrachten und auch die Investitionen klein halten. Aber wenn man dann Geduld hat, kann man nach einiger Zeit schon gute Geschäfte machen (Interview F.).

Kulturelle Distanz: Viele Firmen sind auch durch die kulturelle Distanz, die Japan immer noch vermittelt, sehr vorsichtig, wenn es um Japan als Zielmarkt geht. Japan als Markt scheint nicht nur geografisch, sondern auch emotional sehr weit entfernt. Viele Unternehmen scheuen daher vor einer Investition zurück. Die Ergebnisse der qualitativen Interviews zeigen aber auch, dass die kulturelle Barriere, wenn die Entscheidung für Japan erst einmal getroffen ist, nicht als sehr hoch empfunden wird. Unternehmer schätzen vor allem das verlässliche und sichere Geschäftsumfeld und die hohe Qualität und Disziplin der Mitarbeiter.

5.1.2 Bestimmung der möglichen Marktsituation

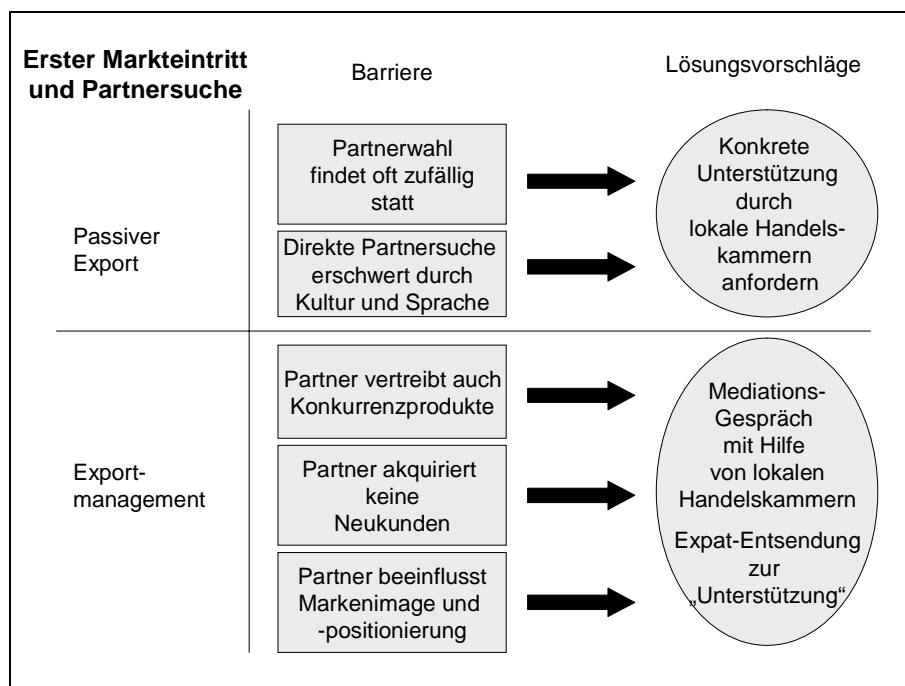
Problematischer wird es, wenn genauere Daten benötigt werden, um das Marktpotenzial und den Markteinfluss der Konkurrenz einzuschätzen. In diesem Fall beweisen

sen sich die Japaner zwar als sehr genaue Sammler wichtiger Informationen, diese sind aber meist nur auf Japanisch erhältlich. Hier besteht zwar in den meisten Fällen die Möglichkeit, eine lokale Marktforschungsagentur zu engagieren, das ist aber oft mit sehr hohen Kosten verbunden. Professionelle Marktforschung wird daher oft unterlassen, was ein großer Risikofaktor beim Markteintritt ist.

5.2 Erster Marktzugang und Partnersuche

Nach der Markteintrittsentscheidung plant das Unternehmen die ersten Schritte im neuen Markt und beginnt, einen lokalen japanischen Partner zu suchen (siehe Abbildung 5). Zu Beginn führt der Investor meist nur passiven Export durch und beginnt erst nach einer Weile mit konkreterem Exportmanagement.

Abbildung 5: Erster Markteintritt und Partnersuche



Quelle: Eigene Darstellung.

5.2.1 Passiver Export

Partnersuche: Die erste Partnersuche und die Wahl des richtigen Partners ist einer der kritischsten Punkte im Markteintrittsprozess. In den meisten Fällen ist dieser Partner ein japanisches Handelshaus, das als Distributeur in Japan agiert. Wichtig ist

hier vor allem, einen Partner zu finden, der einen in Japan bekannten Namen besitzt. Renommiertere, alteingesessene Unternehmen haben oft schon einen sehr loyalen Kundenstamm und können durch ihre Reputation diesen auch vom Kauf eines bis dato unbekanntes Produktes überzeugen. Es ist daher ratsam, sich sehr sorgfältig nach dem Ruf und der Unternehmensstruktur des potenziellen japanischen Partners zu erkundigen. Ein besonders wichtiger Punkt sind hier die Beziehungen, die der Partner hat. Geschäfte werden in Japan in erster Linie über persönliche Kontakte gemacht. Die Verflechtungen und der Status des Partners sind daher ausschlaggebend für seine Marktmacht und seine Verhandlungsmöglichkeiten. Auch die Größe des Partners sollte überlegt werden.

Wichtig ist außerdem die Größe des japanischen Partners. Speziell bei kleineren Importeuren ist es oft so, dass sie nur Preispromotions machen und nur wenig in den Aufbau und die Pflege der Marke investieren. Das war zuerst auch bei unserem Partner so. Das ist dann der Punkt, wo das Unternehmen eingreifen und gemeinsam mit dem Partner am Aufbau der Marke arbeiten muss. Kurzfristig in Japan Erfolg zu haben ist nicht schwer, weil japanische Konsumenten auf alles „springen“, was neu ist. Aber konstant zu verkaufen, das ist die große Herausforderung und dafür ist konsequente Markenarbeit erforderlich. Ist der japanische Partner hingegen zu groß, besteht die Gefahr, dass er sich nicht die nötige Zeit nimmt, die für den Aufbau der Marke erforderlich ist, weil er sowieso genügend andere Produkte in seinem Portfolio hat. Mein Rat für die Partnerwahl ist deshalb: mittlere Größe, aber markt- und marketingorientiert (Interview S.).

Die Partnersuche selbst ist für den Investor oft eine Geduldssprobe. Unternehmen müssen mit einer Zeitspanne von sechs bis zwölf Monaten rechnen, um einen guten und soliden Handelspartner zu finden. Oft kommt es an dieser Stelle zu ersten interkulturellen Missverständnissen.

Man sollte diese Phase im Prozess nicht unterschätzen. Es ist sehr wichtig, genug Informationen zur Verfügung zu stellen. Da muss man echt Einsatz zeigen. Da werden dann oft die gleichen Fragen auch dreimal gestellt, oft in etwas umformulierter Form. Grundprobleme in diesem Stadium des Markteintritts sind meist Missverständnisse, wie beispielsweise: „Warum brauchen die Japaner diese Information?“ oder: „Warum schon wieder die gleiche Frage? Die Antwort habe ich ja schon gegeben.“ Dann gibt es natürlich auch noch Sprachschwierigkeiten. Manchmal gibt es auch Schwierigkeiten bei den Formulierungen. Aber da sollte man sehr pragmatisch sein und die Informationen einfach bieten und sich anpassen (Interview O.).

Der japanische Interessent erwartet außerdem sehr genaue Informationen, die mit Markteintritt in Japan (aus europäischer Sicht) nichts zu tun haben. Oft sind das auch Informationen, die mit Markteintritt in Japan nichts zu tun haben. Fragen werden sehr detailliert und wiederholt gestellt, Antworten sofort erwartet. Interviewpartner S. meint dazu:

Wichtig ist außerdem, auf Fragen, auch wenn sie noch so oft gestellt werden, sehr detailliert zu antworten. Wenn man neue Produkte im Ausland vorstellt, reicht in vielen Ländern oft nur ein Produktfoto und eine Erklärung der main benefits. In Japan ist aber sehr viel mehr Detailinformation erforderlich. Da gibt es nicht nur Fragen

vom Partner, sondern auch vom Handel und den Konsumenten. Das war auch für unsere Mitarbeiter in der Zentrale ein Lernprozess, weil sie sich erst an die Flut von Fragen, die von keinem anderen Land gestellt werden, gewöhnen mussten (Interview S.).

Die detaillierte Informationsnachfrage irritiert und verärgert europäische Partner in manchen Fällen. Dieses wiederholte Interesse hat allerdings den Zweck, sich vorab schon sehr genau über den neuen Partner zu informieren. Auch wenn die Details des Informationsaustausches über das Übliche hinausgehen, sind dann doch, wenn die Partnerschaft erst einmal beschlossen ist, viele Fragen schon im Vorfeld geklärt.

Es ist allerdings absolut unwahrscheinlich, dass da innerhalb einer Woche oder innerhalb eines Monats Verträge unterschrieben werden (Interview O.).

5.2.2 Exportmanagement

Nachdem die Partnersuche abgeschlossen ist, beginnt die Zusammenarbeit zwischen dem japanischen Handelshaus und dem Investor. Nach einigen Jahren der Marktbearbeitung durch ein japanisches Handelshaus und mit dessen Hilfe beschließen die Investoren in vielen Fällen, ein eigenes Tochterunternehmen zu gründen, denn oft ergibt sich aus dieser „japanischen“ Vorgehensweise eine Anzahl von Problemen. Der europäische Partner hat wenig Einblick, wie die Marktbearbeitung aussieht.

Zuerst wird das Projekt erstmal laufen. Nach ungefähr drei bis fünf Jahren entsteht dann das nächste Problem. Jeder japanische Partner, egal wie groß und bekannt, hat normalerweise seinen bestimmten Kundenstamm. Mit diesem Kundenkreis kann man meist einen zufrieden stellenden Umsatz machen. Während dieser Zeit kommt der europäische Partner dann auch nach Tokyo, ihm wird dann alles gezeigt und alles ist o.k. Aber dann wird von der Investorensseite oft die Frage gestellt, ob das Marktpotenzial ausgeschöpft ist. Japan ist ja ein Riesenmarkt und man kann da auch gut mit den USA vergleichen und bemerkt dann schnell, dass man hier oft noch viel mehr Marktpotenzial hat (Interview O.).

In vielen Fällen kommt es auch zu einem sehr individuellen Marken-„Management“, das heißt, die Produktpositionierung wird in Japan ohne genauere Absprache neu vorgenommen. Auch die Tatsache, dass japanische Handelsfirmen oft eine Vielzahl von Produkten unterschiedlicher Lieferanten vertreiben und daher einem einzelnen Produkt nur bedingte Aufmerksamkeit widmen können, ist ein häufiger Reibungspunkt. Meist werden zur selben Zeit auch Produkte der Konkurrenz vertrieben, was die Aufmerksamkeit auf das eigene Produkt naturgemäß schmälert.

Wir haben mit einer Handelsfirma zusammengearbeitet, aber in der Zusammenarbeit hat wenig funktioniert. Da hat der Partner tonnenweise Kupfer importiert oder andere Dinge, die man für verkäuflich hielt. Aber da war kein Know-how dahinter. Das braucht man bei unserem Produkt eben. Wir haben dann den Vertrag gekündigt (Interview L.).

Der Hauptgrund für die Auflösung der Partnerschaften sind allerdings unterschiedliche Auffassungen über die mögliche Marktbearbeitung. Bestehende Kundenbezie-

hungen werden in Japan außerordentlich intensiv gepflegt, jedoch oft nicht aktiv erweitert. Japanische Handelsfirmen bearbeiten daher meist nur ihren vorhandenen Kundenstamm und akquirieren keine Neukunden. Das Marktpotenzial wird so meist nicht ausgeschöpft, was den Investor dazu veranlasst, die Partnerschaft zu beenden und eine eigene japanische Niederlassung zu gründen. Interviewpartner A. meint dazu:

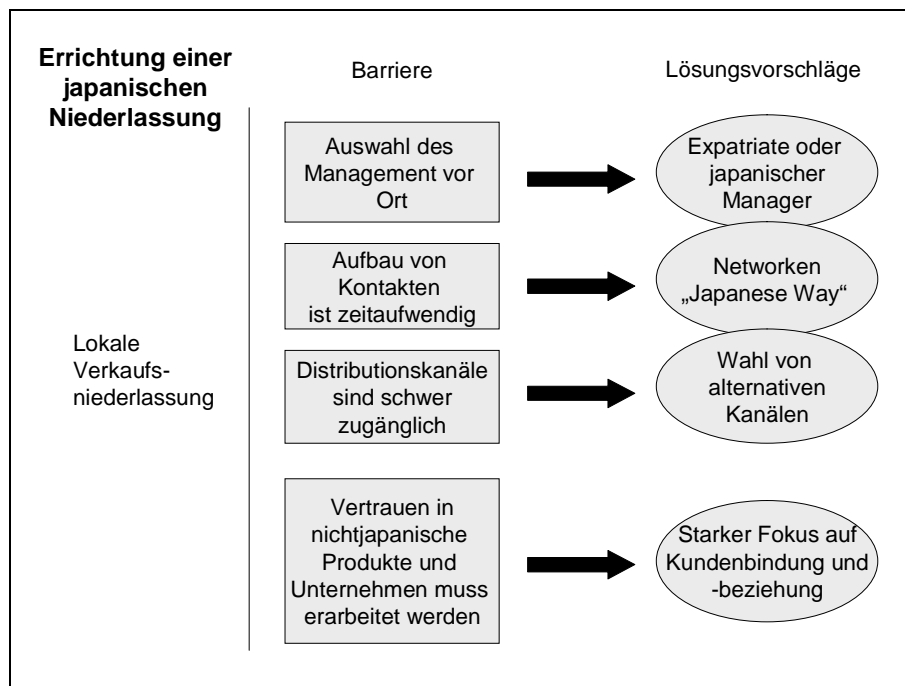
Erst nach gewisser Exportumsatzhöhe bzw. langfristigem Potenzial für die heimischen Produkte ergibt es Sinn, in Japan selbst Fuß zu fassen. Japan ist sicher in den wenigsten Fällen ein „Kurz- oder Mittelstreckenlauf“ und man muss damit rechnen dass alles mindestens das Doppelte kostet bzw. doppelt oder dreimal soviel Zeit braucht. Ausdauer, langer Atem und Geduld (für jeden investierten Euro) sind auf jeden Fall Voraussetzung. Sollten diese Voraussetzungen nicht zutreffen, ist es sicher besser, mit einem guten japanischen Handelspartner zu arbeiten als hier mit einem Fuß selbst „herumzuwackeln“ oder einen armen Europäer ohne Munition hier in den Kampf zu schicken. Da kommt man besser zum „Türöffnen“ oder „Klinkenputzen“ ab und zu nach Japan und vertraut die Details dann einem japanischen Partner an. Wenn es um die vielen Details, Informationen und persönliche Betreuung geht, die japanische Kunden im Tagesgeschäft brauchen, sind Japaner (abgesehen vom Kommunikationsvorteil) ohnehin viel besser geeignet. Da haben wir oft gar nicht die Geduld dazu (Interview A.).

5.3 Errichtung einer japanischen Niederlassung

Die Errichtung einer eigenen Niederlassung in Japan ist naturgemäß mit großem Aufwand und Einsatz verbunden. Die Barrieren in dieser Markteintrittsphase sind in Abbildung 6 dargestellt.

Auswahl des Managements vor Ort: Die wichtigste Frage bei der Errichtung einer lokalen Niederlassung ist die Wahl des Verantwortlichen, der den Markteintritt in den japanischen Markt begleiten soll. Hier stellt sich zuerst die Frage, ob man einen Mitarbeiter aus dem Mutterhaus (in den meisten Fällen einen Nichtjapaner) mit dieser Aufgabe betrauen oder vor Ort einen lokalen Manager engagieren soll. Die Nationalität des Managers vor Ort ist je nach Branche von unterschiedlicher Wichtigkeit. Generell kann man sagen, je traditioneller die Branche ist, desto besser ist es, einen japanischen Manager mit der Errichtung einer Niederlassung zu betrauen. Vor allem Unternehmen, die keine Konsumgüter verkaufen, bevorzugen daher japanisches Management vor Ort, weil es so leichter ist, Kunden in sehr traditionellen Branchen anzusprechen.

Abbildung 6: Errichtung einer japanischen Niederlassung



Quelle: Eigene Darstellung.

Die meisten der Befragten raten allerdings, zu Beginn des Markteintritts eine(n) Nichtjapaner/in für die Leitung des Repräsentanzbüros verantwortlich zu machen. Diese(r) sollte Japanerfahrung haben und, wenn möglich, auch Japanisch sprechen. Die Begründung für diese Vorgehensweise ist einfach. Ausländer in Japan können sich vor allem bei der Neukundenakquisition freier verhalten, sprich mögliche Interessenten direkter ansprechen. Bei Japaner sind Methoden wie „cold calls“ nicht üblich. Ein ausländischer Manager kann in Japan Networking-Möglichkeiten, welche die Expat-Community in Japan häufig bietet, nutzen. Auch vom marketingtechnischen Aspekt her gesehen, ist es oft ratsam, einen Nichtjapaner mit der Verantwortung für die Niederlassung zu betrauen. Das ist vor allem bei Produkten mit einem gewissen kulturellen Hintergrund (beispielsweise Nahrungsmittel) sowie bei Produkten, denen der Country-of-Origin-Effekt als Positionierungsgrundlage dient, ratsam. Hier kann ein Nichtjapaner auch den kulturellen Hintergrund authentischer vermitteln. Vor allem Produkte, die einen starken europäischen Bezug haben, können mit dem Ausländerbonus besser verkauft werden. Interviewpartner M. führt dazu aus:

Ich habe bei Produkten, die ich in Japan forciert habe, einen starken kulturellen Hintergrund. Ich vermittele Lifestyle, ich vermittele europäisches Wohnen und das kann ich natürlich als Europäer auch gut. Ich will nicht sagen, dass ein Japaner unsere Kultur nicht versteht, aber ich denke, man würde das einem Japaner weniger gut abkaufen. Ich muss das von unserer Kultur vermitteln, von dem ich glaube, dass der Japaner am ehesten darauf anspricht. Und vor allem auch das, was andere nicht haben, was „unique“ ist (Interview M.).

Vor allem in den ersten Jahren des Marktaufbaus wird das Engagement eines Nicht-japaners betont:

Ich bin der Meinung, dass für die ersten drei bis fünf Jahre des Markteintritts ein Europäer besser sein könnte, weil er freier agieren kann. Ein Japaner ist in seinen sozialen Regeln gefangen. Ausländer haben über ihre Botschaften, Handelskammern und anderen Wirtschafts- und Geschäftsbeziehungen aber auch andere Zugänge und Kanäle. Daher kann es auch für die Erweiterung eines bestehenden Geschäftes sinnvoll sein, alte Strukturen aufzubrechen und einem Ausländer die Führung zu überlassen. Das gilt übrigens nicht nur für ausländische Firmen in Japan sondern, wie die Beispiele Nissan oder Sony zeigen, auch für japanische Firmen in Japan. Im späteren Geschäft kann es dagegen hilfreich sein, einen Japaner vor Ort zu haben, der die bestehenden Beziehungen weiterpflegt und das Geschäft langsam ausweitet und vielleicht auch etwas japanisiert (Interview L.).

Wichtig sind vor allem die Sprachkenntnisse des Managers vor Ort. Je nach Kundengruppe können gute Japanischkenntnisse den Markteintritt sehr erleichtern. Interviewpartnerin E. meint dazu:

Es kommt darauf an, mit welcher Art von Kundengruppen man zu tun hat. Wenn man nur mit den großen Handelsfirmen zu tun hat, kann man sich mit Englisch gut verständigen. Wenn man mit Mittelbetrieben arbeitet oder auch mit großen Firmen, die Importhandel nicht als Hauptgeschäft betreiben, ist die japanische Sprache unerlässlich, da meist kaum oder gar keine Personen mit Englischkenntnissen verfügbar sind. Praktisch kommt es zwar manchmal auch vor, dass die gesprochene Kommunikation in Japanisch gehalten wird und der schriftliche Teil auf Englisch ist, um auch anderen Personen in unserem Unternehmen Zugang zu den Informationen zu geben. Aber wir haben auch viele Kunden, bei denen englische Kommunikation nicht möglich ist. Und es reicht oft auch nicht aus, einen Übersetzer zu beschäftigen, denn um wirklich gut übersetzen zu können, braucht dieser Branchenkenntnis und viel Erfahrung (Interview E.).

Kontaktaufbau – Netzwerken „Japanese Way“: Japan ist eine kollektivistische Gesellschaft, in der persönliche Beziehungen eine außerordentlich wichtige Rolle spielen. Das gilt auch für das Geschäftsleben. Für ausländische Manager stellt das zu Beginn des Marktaufbaus eine besonders hohe Barriere dar, da Beziehungen in Japan sich sehr, sehr langsam entwickeln.

Jeder Firmenchef muss sich eine persönliche Basis zu seinen japanischen Partnern aufbauen und diese Beziehungen „automatisieren“. Sie können in Japan schlecht vor Gericht gehen. Das bringt üblicherweise kaum etwas und kostet nur Geld. Das heißt, damit alles klappt, sollte man ein friktionsfreies, gutes persönliches Verhältnis mit

allen Partnern herstellen. Bis in Japan die Dinge funktionieren, darf man nicht nachgeben (Interview S.).

Allerdings sehen die Interviewpartner auch schon einige durch die Rezession bedingte Veränderungen am japanischen Markt:

Die persönlichen Beziehungen sind hier wichtiger als bei uns, aber das ändert sich gerade. Vielleicht weniger in unserem Geschäft, weil wir ein sehr konservatives Geschäft mit konservativen Partnern und konservativen Kunden betreiben. Aber ich denke, in modernen Unternehmen nimmt der Anteil traditioneller Bindungen, nicht zuletzt durch die Entflechtungen der *keiretsu*, stark ab. Das wird auch viel von westlichen Medien beeinflusst. Das finde ich auch ein bisschen schade, weil viele japanische Unternehmen sehr erfolgreich mit ihrer japanischen Art sind. Bestes Beispiel ist Toyota, die, glaubt man den „Spezialisten“ von Financial Times und Wall Street Journal, gar nicht mehr existieren dürften (Interview L.).

Interviewpartner A. erläutert weiter:

Wenn im Westen der Preis, Produkt und Service stimmen, wird ein Geschäft gemacht. Dann kann es auch eine persönlichere „Beziehung“ geben. In Japan (oder auch in anderen asiatischen Ländern) ist es oft noch umgekehrt. Zuerst kommt persönliches Vertrauen und dann erst kommt das Geschäft. Mittlerweile halten sich Leistung und Beziehung auf Grund der immer noch relativ trägen Wirtschaft im Schnitt so ziemlich die Waage und teilweise ist auch Japan dem Westen in dieser Hinsicht etwas ähnlicher geworden (vor allem in Tokyo). Trotzdem ist das traditionelle japanische Denken immer noch sehr verankert und es werden sehr viele Geschäfte oft nicht gemacht, wenn die Chemie nicht stimmt. Wird Japan wirtschaftlich wieder stärker, so dürfte das Pendel wieder ein wenig mehr in Richtung „Tradition“ schlagen (Interview A.).

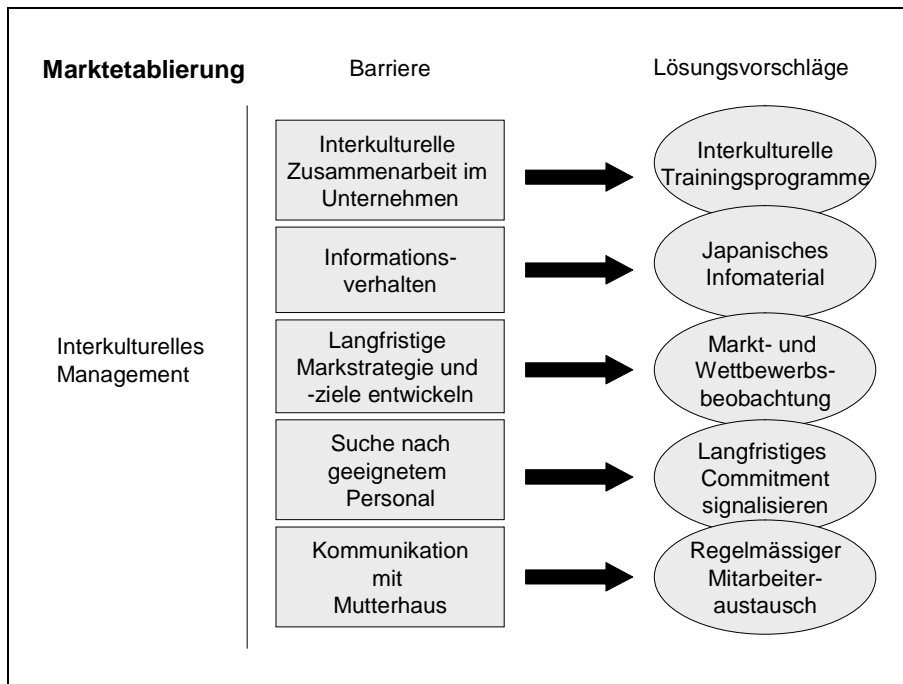
Vertrauensaufbau: Nicht nur die Beziehungen zwischen den Geschäftspartnern sind wichtig. Auch die Langfristigkeit des Commitment in Japan muss klar vermittelt werden. Interviewpartner L. beschreibt das so:

Man muss Vertrauen aufbauen. Jede japanische Firma will wissen, ob man in drei Jahren noch da ist. Und die einfachste Weise, das rauszufinden ist, einfach mal drei Jahre zu warten. Denn da taucht die Frage auf, was passiert, wenn das Gerät kaputt ist und die Firma nach einem Jahr nicht mehr in Japan vertreten ist. Was sagt man da dem Kunden? Aber wenn Japaner sehen, diese Firma ist jetzt schon drei Jahre da und wird immer größer, dann werden auch die Geschäfte leichter (Interview L.).

5.4 Marktetablierung

Nach der Errichtung einer eigenen Unternehmenseinheit oder der Entsendung eines Expatriate zur Unterstützung des Handelsunternehmens steht das Unternehmen vor der Herausforderung, den japanischen Markt ohne lokalen Importeur zu bearbeiten. Abbildung 7 gibt einen Überblick über die Barrieren in dieser Markteintrittsphase.

Abbildung 7: Marktetablierung in Japan



Quelle: Eigene Darstellung.

In den meisten Niederlassungen in Japan arbeitet nur ein geringer Prozentsatz von ausländischen Managern. Die meisten Mitarbeiter sind, um eine adäquate Marktbearbeitung zu gewährleisten, natürlich lokale Angestellte. Aus diesem Grund ist interkulturelles Management vor Ort von großer Relevanz. Missverständnisse im Umgang mit japanischen Mitarbeitern können allerdings trotzdem vorkommen. Unterschiede gibt es vor allem in der Arbeitsintensität. Interviewpartner S. erläutert:

Beim Personal ist es wichtig, die Leute nicht zu überschätzen. Japanische Mitarbeiter sind im Vergleich zu Europäern/Amerikanern schlichtweg langsamer und – gemessen an der Bürozeit – einfach weniger produktiv. Nur sehr wenig ist diskussionslos voraussetzbar, alles sollte genau erklärt und durchgespielt werden. Das heißt, Arbeitsabläufe, Unternehmensverständnis, Ziele etc., alles muss ganz genau erklärt werden, am besten schriftlich. Und man darf nicht müde werden, alles noch und noch, immer und immer wieder, vom Anfang bis zum Ende, zu erklären (Interview S.).

Auch der Informationsbedarf innerhalb der japanischen Niederlassung ist sehr viel größer als in der Zentrale.

Wir haben auf der Kommunikationsebene intern mehr Erklärungsbedarf, als wir es in einem heimischen Unternehmen von dieser Größe hätten. Wobei der Trend auch in anderen Ländern zu mehr Mitarbeiterintegration und -information geht. Man muss einfach die Wichtigkeit von informierten Mitarbeitern erkennen (Interview G.).

Informationsverhalten: Japanische Konsumenten erwarten mehr Information als westliche Konsumenten. Gewünschte Informationen betreffen allerdings nicht nur das Produkt, sondern oft auch das Unternehmen. Vor allem die Unternehmensgeschichte und -tradition sind von großem Interesse, bezeugen sie doch die Beständigkeit und den Erfolg der Firma. Viele der befragten Unternehmen in Japan lassen daher eigene Unternehmensbroschüren für den japanischen Markt anfertigen.

Wir werden nicht müde, zu erzählen, wer wir sind und woher wir kommen. Aber entscheidend ist bei japanischen Kunden, dass man ihnen die Produkte sehr genau erklärt. Das ist für uns nicht immer leicht, weil wir eine sehr vielfältige Modellpalette haben. Wir machen da gerade einen Lernprozess durch und denken, dass wir unsere Produktpalette für Japan werden einschränken müssen, weil wir sonst zu großen Erklärungsbedarf haben (Interview S.).

Entwicklung langfristiger Marktstrategien und -ziele: Ein besonders wichtiger Punkt ist die Entwicklung von langfristigen Markt- und Marketingzielen in Japan. Zu Beginn der Marktbearbeitung werden vor allem Marktchancen wahrgenommen, die sich kurzfristig anbieten, aber oft nur kurzfristig Erfolge versprechen. Spätestens zwei Jahre nach der Eröffnung einer eigenen Niederlassung in Japan sollte das Unternehmen langfristige Marktziele definieren. Das ist oft leichter gesagt als getan, denn

auch wenn das Produkt stimmt, stößt man ohne ein entsprechendes Marketing in Japan sehr schnell an eine Decke. Es geht dann gleich schnell runter, wie es aufwärts gegangen ist (Interview S.).

Marktforschungsaktivitäten gestalten sich außerdem oft sehr zeitaufwendig und kostspielig. Ein weiterer Hinderungsgrund ist das für Nichtjapaner schwer kalkulierbare japanische Konsumentenverhalten. Das Marktpotenzial ist daher sehr schwer abzuschätzen. Erst Unternehmen, die schon einige Jahre im Markt sind, können diese Barriere aufgrund ihrer Erfahrung im Markt überwinden und sind in der Lage, sehr konkrete Markteinschätzungen abzugeben.

Personalsuche vor Ort: Mit der zunehmenden Größe des Unternehmens in Japan steigen auch die Managementanforderungen. Ein immer wiederkehrender Aspekt ist die Personalpolitik in der lokalen Niederlassung. Bis vor einigen Jahren war es für westliche Unternehmen relativ schwierig, japanische Angestellte einzustellen. Japanische Unternehmen rekrutieren ihren Nachwuchs direkt nach ihrem Universitätsabschluss und bieten meist traditionelle japanische soziale Nebenleistungen, wie lebenslange Anstellung und Bonuszahlungen. Auch Interviewpartner G. erwähnt diese Problematik:

Es ist aber trotzdem eine ziemliche Aufgabe, Leute zu finden, deren spezifische Kenntnisse genau passen. Wir haben ja hier kein System, in dem es beispielsweise Lehrlinge gibt oder andere Fachkräfte, die nach einem gewissen Plan geschult werden. Hier sind es vor allem angelernte Kräfte mit einem mehr oder weniger technischen Hintergrund. Daher ist es nach wie vor eine Kernaufgabe, Leute aufzunehmen, Leute in die richtige Richtung auszubilden und dann auch eine Karriereperspektive zu bieten (Interview G.).

Auch die Branche, in der Personal gesucht wird, ist für den Erfolg ausschlaggebend. Traditionelle Branchen, wie beispielsweise die Automobil- oder Motorradbranche, sind in Japan sehr beliebte Arbeitgeber. Interviewpartner S. beschreibt seine Erfahrungen auf diesem Gebiet:

Das Finden von Personal ist branchenspezifisch sehr unterschiedlich. In unserer Firma in der Motorindustrie etwa war es sehr schwierig, Fachleute aus der Branche zu bekommen, weil der Durchschnittsjapaner eine Firma wie Honda nicht leicht verlässt. Wir haben eher Mitarbeiter von anderen ausländischen Anbietern etwa Harley Davidson oder Ducati bekommen, aber diese auch erst, nachdem klar war, dass wir langfristig im japanischen Markt bleiben wollen (Interview S.).

Japanische Mitarbeiter in der Niederlassung sollten im Idealfall mehrsprachig sein. Das schränkt die Auswahl an Kandidaten naturgemäß ein:

Ich habe mehrere Leute, die nicht besonders gut Englisch sprechen. Das ist ein Nachteil, da sie natürlich nicht ausreichend oder gar nicht an den Headquarter-Trainingsprogrammen teilnehmen können. Aber es verlangt auch der Markt eher japanische Sprachkenntnisse und technische Kenntnisse als Englischkenntnisse. Es ist daher sehr schwer, gut ausgebildete Fachkräfte zu finden, die auch Englisch sprechen (Interview G.).

Die Wirtschaftskrise führte aber in den letzten Jahren zu einer höheren Elastizität des japanischen Arbeitsmarkts. Jobwechsel und das Arbeiten in einer ausländischen Organisation wird daher öfter in Betracht gezogen als noch vor einigen Jahren. Vor allem Frauen scheinen Arbeit in einer nichtjapanischen Firma zu bevorzugen, weil ihnen ausländische Unternehmen mehr Aufstiegsmöglichkeiten und Weiterbildungsmaßnahmen bieten. Wichtig bei der Einstellung japanischer Mitarbeiter sind vor allem ihre Sprachkenntnisse. So können mehrere Mitarbeiter in der Niederlassung mit dem Mutterhaus kommunizieren, und die Expatriates sind nicht „die alleinigen Kommunikationsdreh scheiben“. Es ist außerdem gut, wenn auch die japanischen Mitarbeiter die Gepflogenheiten und die Arbeitsweise im Mutterhaus kennen lernen. Regelmäßige Besuche und Entsendungen der lokalen Mitarbeiter ins Mutterhaus sind daher zu empfehlen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Ausbildung von zukünftigen Expatriates für die Niederlassung. Klein- und Mittelbetriebe haben zwar sehr oft Mitarbeiter, die an einem Auslandsaufenthalt interessiert sind, „aber es ist einfach besser, jemanden hierher zu schicken, der Sprache und Land kennt“. Manche der befragten Unternehmen begannen daher, Mitarbeiter aus dem Mutterhaus zu längeren Arbeitseinsätzen nach Japan zu schicken und für die Zukunft Mitarbeiter mit den Marktbedingungen vertraut zu machen.

Kommunikation mit dem Mutterhaus: Die notwendigen Anpassungen in den Bereichen Service und Produktqualität im japanischen Markt werden von den Kollegen in den Mutterfirmen nicht immer verstanden. Die Kommunikation mit dem Mutterhaus ist daher ein sehr kritischer Punkt in der Marktablierungsphase. Hier kommen die kulturellen und sprachlichen Unterschiede besonders zur Geltung.

Sie müssen natürlich erklären, wie die Headquarters funktionieren, wie die Prozesse im Headquarter funktionieren. Auch wer wofür kontaktiert werden kann. Dass beispielsweise E-Mail nicht die Lösung aller Dinge ist, sondern ein Telefonat oft mehr hilft. Vor allem wenn es dringend ist. Wichtig ist, dass man sich als Führungskraft aus der Kommunikationsdrehscheibe etwas herauslöst. Sonst besteht die Gefahr, dass Sie zum einzigen Mittler zwischen Mutterhaus und lokalen Mitarbeitern werden. Das ist auch nicht immer im Sinne des Mutterhauses, weil die natürlich manchmal auch etwas bequem sind und in ihrer Landessprache sprechen wollen, Deutsch eben (Interview G.).

Auch Vertrauen spielt eine wichtige Rolle, um die Besonderheiten des japanischen Markts zielbringend zu vermitteln.

Die Entfernung der Headquarters von Tokyo spielt schon eine wichtige Rolle. Es ist auch oft schwierig, für die Leute zu Hause den Dringlichkeitsgrad zu verstehen. Wir haben ja im Unternehmen auch Leute, die zum Teil schon jahrelange Erfahrung mit anderen Märkten haben und die sich oft als Produktmanagerprofi, als Verkaufsprofi oder als Qualitätsprofi fühlen und man diesen halt schwer sagen kann, dass es hier einfach ganz anders ist. Der Expatriate hat daher auch eine sehr starke Vermittlerrolle (Interview G.).

5.5 Langfristige Marktbearbeitung

Im Vergleich zu anderen Märkten ist der Markteintritt und langfristige Erfolg in Japan außerordentlich zeitaufwendig. Auch wenn der erste Markteintritt mit einem passenden Produkt gut gelingt, ist die langfristige Marktbearbeitung eine große Herausforderung. Wichtig sind vor allem Geduld und das Verständnis für eine überdurchschnittlich lange Anlaufphase. Einer der Interviewpartner drückt das so aus:

Wenn sie einen Markt neu aufbauen müssen, dauert das schon eine Zeit. Bei uns kann man sagen, wir hätten sicher fünf bis sechs Jahre von diesem Geschäft nicht leben können. Allerdings, wir haben außerdem noch unser eigenes Vertriebssystem aufgebaut. Ich habe dann auch selbst ein Geschäft aufgemacht und daneben schon mal verdient und das Geld dann in den Marktausbau investiert. Man muss halt wissen, was man will. Wenn man nur Geld verdienen will, ist es hier anfangs sicher schwer (Interview M.).

Diese Meinung wird auch von anderen Interviewpartnern geteilt:

Ich verwende immer die Analogie zu einem Jumbo. Insbesondere für Markenartikel im Konsumgüterbereich ist Japan wie ein Jumbo, der braucht vier Antriebsmotoren und eine lange Anlaufbahn. Das ist kein Sportflieger, der mit einem kleinen Propeller nach ein paar Metern abhebt. Aber wenn er abhebt, dann hebt er ab und kann auch

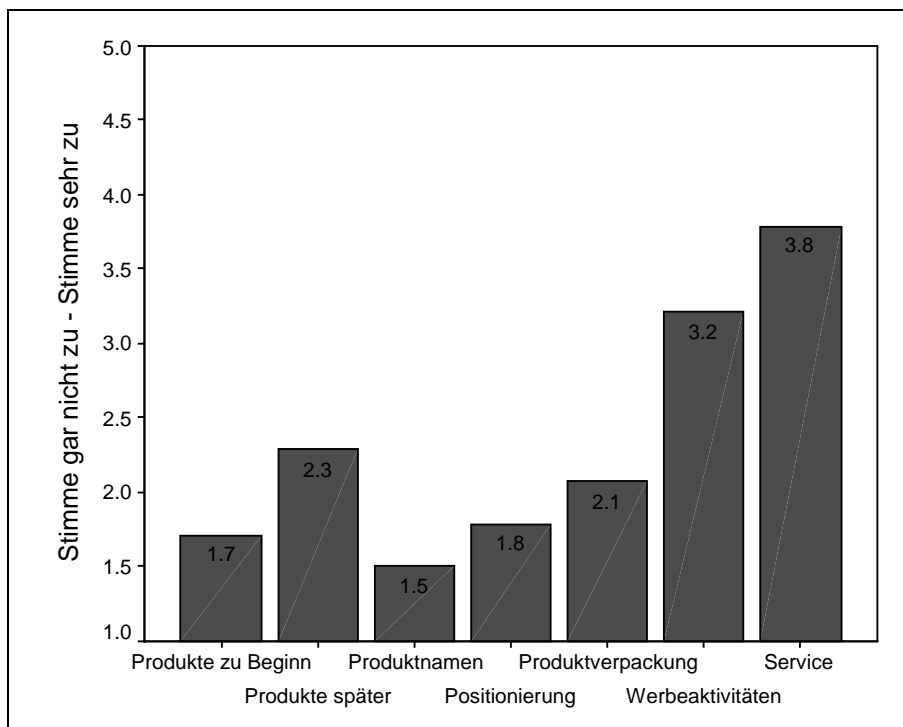
sehr weit fliegen. So war das auch bei uns so. Ohne fünf oder sechs Jahre Vorbereitung hätten wir kein dauerhaftes und erfolgreiches Geschäft aufbauen können (Interview A.).

5.5.1 Der japanische Marketing-Mix

Die erste Frage, die sich bei der langfristigen Marktbearbeitung stellt, ist die der Adaption an die japanischen Marktbedürfnisse. Der Marketing-Mix muss allerdings nicht in allen Aspekten an die Kundenbedürfnisse angepasst werden. Viele ausländische Unternehmen verkaufen in Japan Produkte, die vor allem durch ihren Country-of-Origin-Effekt beliebt und erfolgreich sind. Das Produkt selbst wird daher in vielen Fällen nur sehr gering verändert. Ausnahmen bilden hier natürlich rechtliche und regulative Vorgaben (z.B. die Anpassung elektrischer Geräte).

Abbildung 8 gibt einen Überblick über die Anpassungsbemühungen der befragten Unternehmen. Produkte werden zu Beginn gar nicht und nach einer Weile nur wenig angepasst. Auch die Produktnamen und die Produktpositionierung werden nur in geringem Masse verändert.

Abbildung 8: Anpassungen bei der Marktetablierung



Quelle: Eigene Darstellung.

Der wichtigste Punkt, in dem sich europäische Unternehmen an die japanischen Kundenbedürfnisse anpassen, sind die Bereiche Werbung und Service. Eine westliche Werbelinie kann in Japan oft nicht eingesetzt werden. Nichtjapanische Werbesujets werden in Japan nicht immer positiv wahrgenommen und sollten daher sehr gut an die lokalen Werbegepflogenheiten angepasst werden.

Auch die Präsentation des Produktes ist von großer Bedeutung. Vor allem die Verpackung von Produkten und Geschenken spielt in der japanischen Kultur eine sehr große Rolle. Viele Unternehmen mussten daher ihre Produktverpackungen an den Geschmack japanischer Kunden anpassen. Bei eindeutigen Importprodukten, wie beispielsweise Lebensmitteln, ist das allerdings nicht immer notwendig, weil sonst der „exotische“ Touch der Produkte verloren geht. Interviewpartner S. erzählt:

Da haben schon viele, auch größere Firmen, einen Fehler gemacht, indem sie versucht haben, japanische Verpackungen für ausländische Produkte herzustellen. Macht man das, verliert das Produkt den Importcharakter, der für das Marketing eines Produktes wie des unseren sehr wichtig ist. Man kommt vielleicht kurzfristig leichter mit japanisierten Produkten in die japanischen Distributionskanäle, hat dann aber das Problem, dass man der Schnellebigkeit des japanischen Marktes voll ausgesetzt ist und so wie die japanischen Hersteller ständig Neuprodukte auf den Markt bringen muss. Auch wenn das meistens nicht wirkliche Innovationen, sondern nur Produkt- und Verpackungsvariationen sind. Aber bei einem japanischen Hersteller gibt es alle zwei bis drei Monate etwas Neues. Europäische Hersteller sind hingegen mehr auf die langfristige Etablierung von Produkten am Markt ausgelegt. Wenn man also langfristig hier mit einem Produkt am Markt sein will, dann ist es erst einmal wichtig, dass man am Packaging erkennt, dass es sich um ein Importprodukt handelt, um sich von den einheimischen Produkten differenzieren zu können. Wir haben natürlich alle Produktinformationen in Japanisch auf das Produkt etikettiert oder bei den Hauptprodukten auch direkt auf die Packung aufgedruckt (Interview S.).

Der wichtigste Bereich ist allerdings die Anpassung des Servicelevels an die japanischen Kundenbedürfnisse. In Japan werden Service und Qualität strenger definiert als in Europa. Hier gehören auch Dinge wie Lieferpünktlichkeit, Umtauschrecht und eine entsprechende Verpackung des Produkts zum Bereich Service. Vor allem die Produktqualität, After-Sales-Service und gut ausgebildete japanische Mitarbeiter im Servicebereich spielen eine außerordentlich wichtige Rolle.

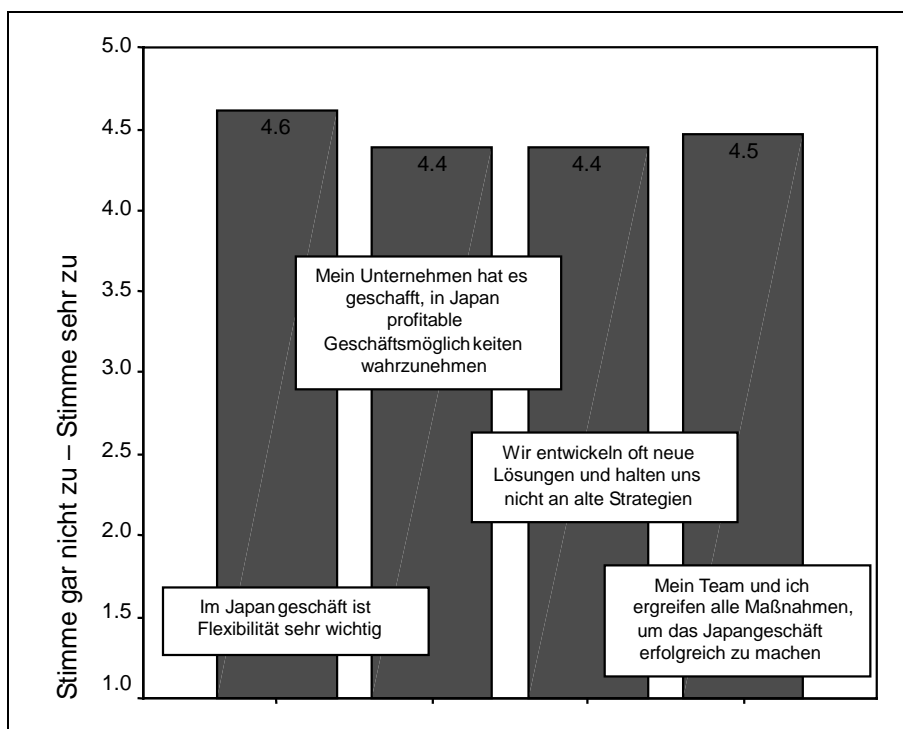
5.5.2 Hohe Motivation des Managements

Eine weitere Voraussetzung für erfolgreiche Marktetablierung ist der überdurchschnittliche Einsatz des Managements vor Ort. Wie schon erläutert, sind in Japan persönliche Kontakte sehr wichtig, was bedeutet, dass vor allem der leitende Manager eine sehr wichtige Rolle in der Marktbearbeitung und im Kontakt mit japanischen Kunden einnimmt. Darüber hinaus ist jedoch auch ein hohes Maß an Enthusiasmus und persönlicher Motivation notwendig, um dem Japangeschäft zum Erfolg zu verhelfen.

Abbildung 9 zeigt die hohe Motivation der Japanmanager sehr deutlich. Besonders wichtig sind Flexibilität (Höchstwert 4.6), um sich auf die ständig ändernden

Marktbedingungen einzustellen, sowie die hohe Motivation (4.5) des gesamten Teams vor Ort. Die wahrgenommenen Geschäftsmöglichkeiten werden als außerordentlich zufrieden stellend wahrgenommen. Ein weiterer interessanter Punkt ist die Entwicklung neuer alternativer Lösungen (4.4). Die hohe Einsatzbereitschaft des Managements vor Ort wird damit gut dokumentiert. Sie wird auch von allen Befragten in den qualitativen Interviews betont.

Abbildung 9: Einstellung des Managements

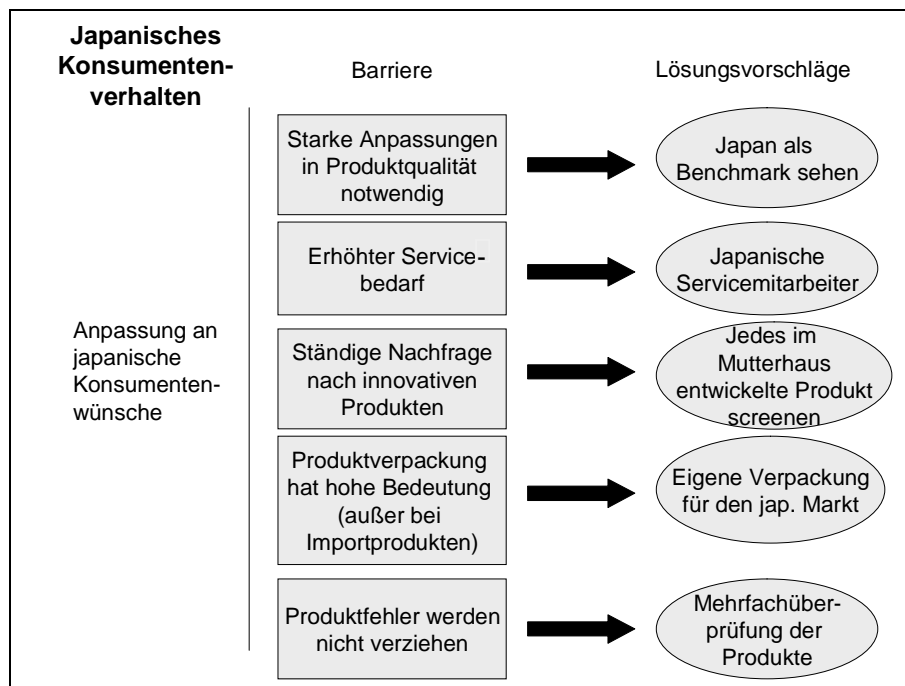


Quelle: Eigene Darstellung.

5.6 Japanisches Konsumentenverhalten

Wie die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung zeigen, spielt das japanische Konsumentenverhalten eine entscheidende Rolle in der Marktablierungs- und Marktbearbeitungsphase. Abbildung 10 gibt einen Überblick über die Herausforderungen.

Abbildung 10: Japanisches Konsumentenverhalten



Quelle: Eigene Darstellung.

Starke Anpassungen in der Produktqualität: Das Thema Produktqualität ist spielt in Japan die wichtigste Rolle. Japaner zeigen sehr wenig bis gar keine Toleranz für fehlerhafte Produkte. In Europa hingegen rechnet sich der Hersteller aus, ob es billiger ist, die fehlerhaften Produkte auf Unternehmenskosten zu reparieren oder die Fehlerquote auf Null zu senken. Meist sind Reparaturen billiger und ein europäischer Konsument kann auch mit einer Gratis-Reparatur getröstet werden. In Japan ist das nicht so. Wenn in Japan ein Fehler passiert, kann das die Geschäfte nachhaltig schädigen, daher sollte in Japan die Fehlerquote Null sein. Ausländischen Produkten gegenüber herrscht oft ein gewisses Misstrauen, wenn dann ein Produktfehler auftritt, sind viele Vorurteile bestätigt. Es ist daher sehr wichtig, die Produktqualität genau zu kontrollieren. „Wir testen jedes Gerät hier in Tokyo noch einmal“, erklärt einer der Interviewpartner, „auch wenn das Mutterunternehmen das nicht gerne sieht. Aber ein defektes Gerät kann einen sehr hohen Imageschaden nach sich ziehen, da gehen wir lieber auf Nummer sicher.“

Viele Unternehmen nutzen diese Marktbedingungen auch zu ihrem eigenen Vorteil. Japan wird so für viele Unternehmen aber auch ein internes Benchmark.

Japan ist natürlich auch extrem anspruchsvoll. Es gibt sicher keinen kritischeren Konsumenten als den Japaner. Da muss man auf alles achten. Wenn z.B. die Etiketten nicht ganz gerade auf dem Produkt sind, kann es bei großen Ketten passieren, dass sie die Produkte retournieren. Das ist natürlich am Anfang schon sehr hart und erfordert auch einen Lernprozess firmenintern. Ist man allerdings dann in der Lage, dem extrem hohen Qualitätsanspruch der Japaner gerecht zu werden, dann hat man auch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil auf anderen Märkten. Für uns war Japan daher sicher einer der Schlüsselmärkte (Interview S.).

Erhöhter Servicebedarf: Trotz eines aktiven Verkaufsmanagers ist es wichtig, gut geschulte japanische Mitarbeiter in der Niederlassung zu beschäftigen. Selbst wenn neue japanische Kunden einfacher von ausländischen Managern angesprochen werden können, fühlen sich japanische Kunden oft wohler, wenn die weitere Geschäftsabwicklung „japanisch“ passiert, sprich die weitere Kundenbetreuung von Japanern gemanagt und die Zusammenarbeit japanisiert wird. Ein Interviewpartner meinte außerdem, dass es unerlässlich sei, japanischer Mitarbeiter im After-Sales-Service- und Supportbereich einzusetzen.

Bei uns haben oft Leute mit einem technischen Problem angerufen. Es ist doch so, dass die Leute, die mit dem Produkt ein Problem haben, auch wenn es nur ein kleines ist, nicht gerade höflich sein wollen. Die wollen den Ärger dann auch loswerden, aber das ist nicht gegangen, weil ich Ausländer bin. Wenn ich mich mit ausländischem Namen melde, dann werden die Leute schon zurückhaltender und können sich nicht so beschweren, wie sie möchten. Ich hatte das Gefühl, dass das für uns nicht gut ist und ein negatives Image hat. Daher haben wir einen japanischen Techniker gefunden, der solche Telefonate eben entgegennimmt, wie er es eben muss. Der kann auch am Telefon schneller Auskunft geben, weil er eben ein Techniker ist und dann schon mal Probleme aus dem Weg räumen, die keine sind. Manchmal bildet sich der Kunde ja nur ein, er hat ein Problem. Da reicht oft schon eine einfache Erklärung, aber eben von einem Japaner. Das hat die Dinge schon sehr vereinfacht (Interview L.).

Ständige Nachfrage nach innovativen Produkten: Ein weiteres Problem für Klein- und Mittelbetriebe ist die dynamische Produktentwicklung in Japan. Vor allem im Konsumgüterbereich ist es notwendig, ständig Innovationen auf den Markt zu bringen. Interviewpartner S. führt dazu aus:

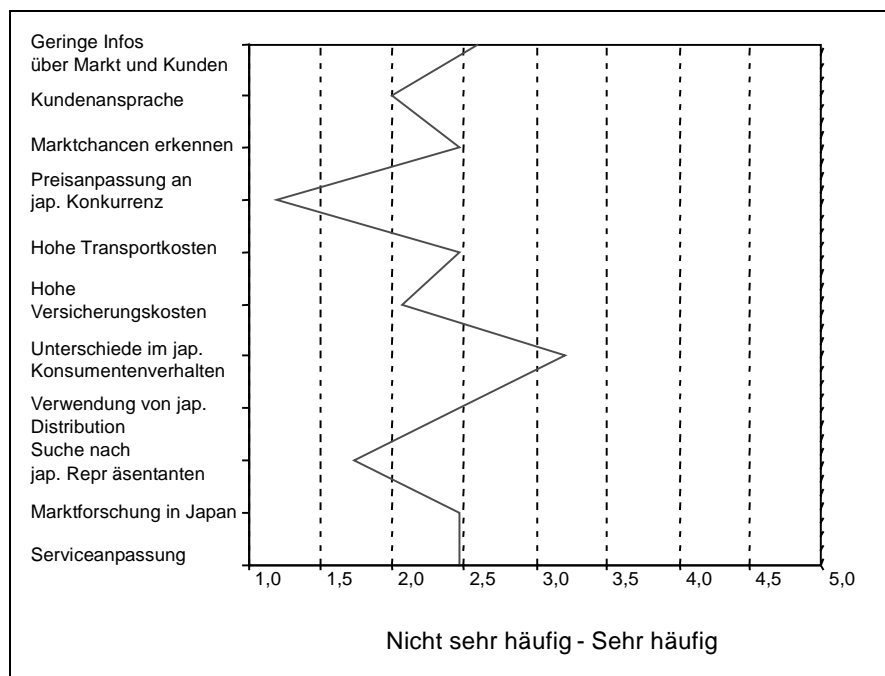
Japaner haben einfach gern neue Produkte. Wenn Sie sich z.B. das Sortiment in einem Convenience-Store anschauen, sehen Sie, dass ein Großteil des Sortiments im Dreimonatsrhythmus ausgetauscht wird. Die ständige Neuproduktentwicklung ist für alle Hersteller eine riesige Herausforderung. In den Markt eintreten kann man ja schnell, aber man muss dann auch langfristig die richtigen Produkte anbieten können (Interview S.).

Das ist für kleine und mittlere Unternehmen meist eines der größten Hindernisse, erlaubt die Unternehmensgröße oft keine eigene Produktentwicklung für einen einzelnen Markt. Unternehmen im Konsumgüterbereich screenen daher alle im Heimatland neu entwickelten Produkte, um so viele Innovationen wie möglich in Japan vorstellen zu können.

6 Bewertung der Markteintrittsbarrieren

Die qualitative Phase des Forschungsprojekts zeigt, dass jede Markteintrittsstufe unterschiedliche Herausforderungen für ausländische Investoren bereithält. In der quantitativen Phase des hier vorgestellten Projekts wurden die Interviewpartner nochmals mit Hilfe eines Fragebogens zu denselben Themen befragt, um die Relevanz der einzelnen Punkte genauer zu untersuchen. Abbildung 11 und 12 zeigen, wie die Markteintrittsbarrieren von den Befragten bewertet werden.

Abbildung 11: Übersicht Barrieren beim Eintritt in den japanischen Markt



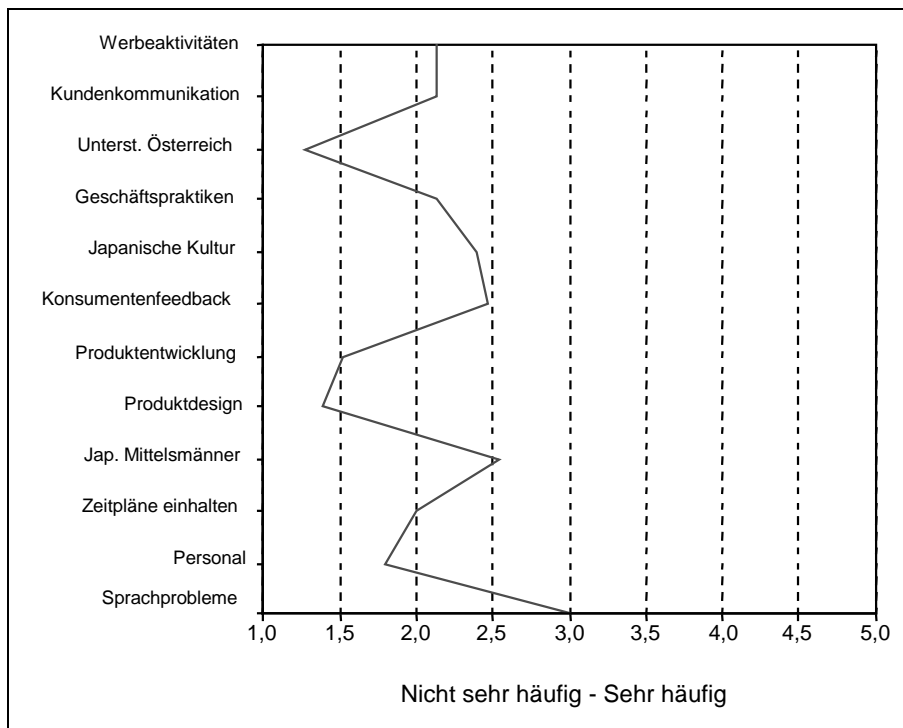
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 11 zeigt, dass es für die befragten Unternehmen vor allem schwierig ist, Marktinformationen zu erhalten. Die Punkte „Marktforschung in Japan“, „Marktchancen erkennen“ und „geringe Infos über Markt und Kunden“ wurden mit dem Durchschnitt von 2,5 bewertet. Die größte Barriere stellt allerdings japanisches Konsumentenverhalten dar. Japanische Konsumenten und Kunden akzeptieren – wie schon in den vorigen Kapiteln erläutert – keine Produktfehler, legen besonderen Wert auf einwandfreien Service und erwarten ständige Produktinnovationen.

Die geringsten Probleme gibt es bei der Preisanpassung an die japanische Konkurrenz. Wie schon erwähnt, sind japanische Kunden bereit, einen der Qualität des

Produkts angemessenen Preis zu bezahlen. Die Preisfestsetzung, die in anderen asiatischen Ländern durchaus ein Problem darstellen kann, ist daher für die befragten Firmen keine Barriere. Sprachprobleme sind die am häufigsten genannte Barriere beim Markteintritt, wie Abbildung 12 zeigt. An zweiter Stelle steht das Feedback von Konsumenten, das durch die Sprach- und Kulturbarriere schwerer zu erhalten ist.

Abbildung 12: Übersicht Barrieren beim Markteintritt in den japanischen Markt



Quelle: Eigene Darstellung.

Auch die Koordination japanischer Mittelsmänner stellt eine Herausforderung dar, was nicht erstaunt, da ein Großteil der befragten Unternehmen erst nach Problemen mit den Mittelsmännern beschloss, eine eigene Niederlassung zu errichten.

7 Zusammenfassung und Konklusio

Der japanische Markt bietet sehr viele neue Möglichkeiten für europäische Unternehmen und ein sehr sicheres und hochmodernes Investitionsumfeld. Um am japani-

schen Markt erfolgreich zu sein, müssen europäische Investoren aber mit einigen Herausforderungen rechnen. In Tabelle 2 sind die größten Herausforderungen und die erarbeiteten Strategien in Form eines Maßnahmenkatalogs nochmals zusammengefasst.

Tabelle 2: Maßnahmenkatalog – Markteintrittsbarrieren Japan

Maßnahmenkatalog – Barrieren beim Markteintritt in den japanischen Markt			
Markteintrittsphase	Prozess	Barrieren	Lösungsvorschläge
Markteintrittsentscheidung	Marktwahl	Japan- u. Asienstrategie fehlt	Entwicklung einer langfristigen Internationalisierungsstrategie
		Notwendiges Commitment wird unterschätzt	
		Kulturelle Distanz sehr hoch	Look-and-See-Trips, Suche nach japanerfahrener Personal
	Bestimmung der möglichen Marktsituation	Lokale Marktforschung wird durch Sprachprobleme behindert	Lokale Handelskammern oder eigene Marktforschung
Erster Markteintritt und Partnersuche	Passiver Export	Partnerwahl oft zufällig	Unterstützung durch lokale Handelskammern
		Direkte Partnersuche kompliziert	
	Exportmanagement	Partner vertreibt auch Konkurrenzprodukte	Mediationsgespräch, Expatriatsendung zur Unterstützung des japanischen Partners
		Partner akquiriert keine Neukunden	
	Partner beeinflusst Markenimage und -positionierung		
Gründung einer japanischen Niederlassung	Lokale Verkaufsniederlassung	Auswahl des Managements vor Ort	Expatriates mit Japanerfahrung und Japanischkenntnissen
		Aufbau von Kontakten braucht mehrere Jahre	Netzwerke "Japanese Way"
		Distributionskanäle sind schwer zugänglich	Wahl alternativer Distributionskanäle
		Vertrauen in nichtjapanische Produkte und ins Unternehmen muss erarbeitet werden	Starker Fokus auf Kundenbindung und langfristige Kundenbeziehungen
Marktetablierung	Interkulturelles Management	Interkulturelle Zusammenarbeit innerhalb der jap. Niederlassung	Interkulturelle Trainingsprogramme
		Informationsverhalten	Japanisches Informationsmaterial über Unternehmen
		Langfristige Marktstrategie und -ziele entwickeln	Markt- und Wettbewerbsbeobachtung durch jap. Mitarbeiter
		Suche nach geeignetem Personal	Langfristiges Commitment signalisieren
		Kommunikation mit dem Mutterhaus	Regelmäßiger Mitarbeiteraustausch mit Headquarter
Japanisches Konsumentenverhalten	Anpassung an japanische Konsumentenwünsche	Starke Anpassungen in Produktqualität notwendig	Japan als Benchmark sehen
		Erhöhter Servicebedarf	Japanische Servicemitarbeiter
		Ständige Nachfrage nach innovativen Produkten	Jedes im Mutterhaus entwickelte Produkt screenen
		Produktverpackung hat sehr hohe Bedeutung (außer bei Importprodukten)	Eigene Verpackungen für den japan. Markt entwickeln oder Importprodukte klar kennzeichnen
		Produktfehler werden nicht verziehen	Mehrfachüberprüfung der Produkte vor Ort

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Hauptvorurteile, die Unternehmen von einem Markteintritt in den japanischen Markt abhalten, sind hohe Kosten und die Kulturunterschiede zwischen Japan und dem europäischen Geschäftsumfeld. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen jedoch, dass die Kostenfrage zwar relevant ist und Japan zu Beginn der Marktbearbeitung sehr viel höhere Eintrittskosten aufweist, dass die Margen und Profitmöglichkeiten jedoch langfristig auch viel höher sind als in anderen Märkten. Die Kulturunterschiede sind sicherlich eine Herausforderung, die aber von den befragten Managern nach jahrelanger Japanerfahrung nur mehr in geringem Maße wahrgenommen wird.

Besonders wichtig ist die Erarbeitung einer gezielten Internationalisierungsstrategie für den asiatischen Raum. Die meisten der befragten Unternehmen betraten den japanischen Markt meist nur zufällig, weil sich eine Geschäfts- oder Exportmöglichkeit ergeben hatte. Diese Vorgehensweise war zum Zeitpunkt des Markteintrittes der befragten Unternehmen (vor über zehn Jahren) noch durchaus akzeptabel und führte in den beschriebenen Fällen zu sehr großen Erfolgen. Japan ist aber wie alle anderen asiatischen Märkte kompetitiver geworden. Unternehmen, die zukünftig in diesen Markt einsteigen wollen, werden sehr viel mehr Aufbauarbeit leisten müssen. Der wichtigste Punkt ist daher die Einsatzbereitschaft, die Unternehmen aufweisen müssen, um am japanischen Markt langfristig erfolgreich zu sein.

Problembereiche zu Beginn des Markteintritts sind die Partnersuche und die langfristige Zusammenarbeit mit dem japanischen Partner. Schon die Partnersuche gestaltet sich oft recht schwierig, da japanische Handels- und Importunternehmen nicht nur aus einem sehr großen Angebot an ausländischen Produkten wählen können, sondern auch die Zusammenarbeit schon von Beginn an sehr japanisch gestalten. Es ist außerdem nicht so einfach, einen geeigneten Partner, sprich einen Partner mit genügend Produkt-Know-how und Marktmacht, zu finden, wenn man zum ersten Mal Geschäfte in Japan macht.

Oft gestaltet sich die langfristige Zusammenarbeit mit dem japanischen Partner auch kompliziert. Meist werden unterschiedliche Auffassungen bei den Themen Marktbearbeitung und Marketing offensichtlich und es kommt zu ersten Konfrontationen. Zu diesem Zeitpunkt entscheiden sich viele Unternehmen, eine eigene Niederlassung vor Ort zu etablieren.

In der Marktetablierungs- und -bearbeitungsphase ist das Unternehmen dann mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert. Die wichtigste Frage ist die des Managements vor Ort. Für den Marktaufbau und die Errichtung einer japanischen Niederlassung ist eine sehr engagierte und japanerfahrene Managerpersönlichkeit notwendig. Ein Großteil der befragten Manager wurde nicht durch übliche Rekrutierungsmaßnahmen gefunden, sondern eher zufällig. Weitere Punkte, die während der Marktetablierung beachtet werden müssen, sind die Suche nach geeignetem Personal vor Ort und die Kommunikation mit dem Mutterhaus.

Der wichtigste Punkt im erfolgreichen Japangeschäft ist die langfristige Marktbearbeitung. Diese ist, je nach Branche, oft von großen Anpassungen geprägt. Viele Unternehmen am japanischen Markt deklarieren ihre Produkte zwar eindeutig als Importprodukte, müssen aber bei der Produktverpackung und vor allem im Service

sehr starke Veränderungen vornehmen, um den japanischen Kundenwünschen gerecht zu werden. Weitere Voraussetzungen bei der Marktbearbeitung sind ständige Produktinnovationen und ein sehr hoher Marketingaufwand.

Japanisches Konsumentenverhalten ist eine der wichtigsten Herausforderungen beim Markteintritt in den japanischen Markt. Wie schon beschrieben, sind hohe Anpassungen in den Bereichen Produktqualität, Service und Innovationsbereitschaft gefragt. Wichtig ist auch, japanischen Kunden ein „japanisches“ Geschäftsverhalten zu signalisieren und langfristige Kontakte mit Firmen und Managern anderer Unternehmen auszubauen. Diese Kontakte herzustellen kann oft sehr lange dauern und viel Einsatz erfordern.

Trotz der Hürden, die beim Markteintritt zu nehmen sind, ist die Zufriedenheit mit dem Japangeschäft überdurchschnittlich groß. Vor allem Umsätze und Gewinnmöglichkeiten vor Ort werden als sehr gut eingestuft. Verbesserungsmöglichkeiten sehen die befragten Manager vor allem in den Bereichen Marketing, Werbung und in der Erhöhung des Bekanntheitsgrads.

Literaturverzeichnis

- ACCJ (2004), „The Long Road to Reform. American Chamber of Commerce in Japan“, Available: www.accj.or.jp/tmp/longroadE.pdf [November 15, 2004]
- FPC (2004), „Fact and Figures of Japan 2004. Foreign Press Center Japan“, Available: www.fpcj.jp/e [October 25, 2004]
- Jetro (2003), „2003 Jetro White Paper on International Trade and Foreign Direct Investment“, Jetro Japan, Available: www.jetro.go.jp/it/e/pub/whitepaper/2003.pdf [October 25, 2004]
- Jetro (2004), *Nippon. Business Facts and Figures*, Japan External Trade Organization, Tokyo
- Kodansha (2003), *Bairingararu nihon jiten*, Tokyo: Kodansha International
- Lasserre, Philippe und Hellmut Schuette (1999), *Strategies of Asia Pacific, Beyond the Crisis* (Revised and Updated Paperback Edition), Houndmills et al.: MacMillan Press Ltd
- Roland Berger (2005), *Making Money in Japan: A profitability survey among German affiliates in Japan*, Tokyo: Roland Berger Strategy Consultants & Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan

ISSN 0343-6950
ISBN 3-88910-332-4

Copyright Institut für Asienkunde
Hamburg 2006

Redaktion: Dr. Iris Wieczorek
Manuskriptbearbeitung: Vera Rathje, Christine Berg
Redaktionsassistentin: Siegrid Woelk
Gesamtherstellung: einfach-digital print edp GmbH, Hamburg

Japan 2006. Politik und Wirtschaft /

hrsg. von Manfred Pohl ; Iris Wieczorek. – Hamburg : IFA, 2006. – 291 S.
ISSN 0343-6950
ISBN 3-88910-332-4



VERBUND STIFTUNG
GIGA GERMAN INSTITUTE OF GLOBAL AND AREA STUDIES
Leibniz-Institut für Globale und Regionale Studien

Das Institut für Asienkunde bildet zusammen mit dem Institut für Afrika-Kunde, dem Institut für Iberoamerika-Kunde und dem Deutschen Orient-Institut den Verbund der Stiftung GIGA German Institute of Global and Area Studies in Hamburg.

Aufgabe des Instituts für Asienkunde ist die gegenwartsbezogene Analyse der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen in Asien. Das Institut für Asienkunde ist bemüht, in seinen Publikationen verschiedene Meinungen zu Wort kommen zu lassen, die jedoch grundsätzlich die Auffassung des jeweiligen Autors und nicht unbedingt die des Instituts darstellen.

Nähere Informationen zu den Publikationen sowie eine Online-Bestellmöglichkeit bietet die Homepage: www.giga-hamburg.de/ifa.

Alle Publikationen des Instituts für Asienkunde werden mit Schlagwörtern und Abstracts versehen und in die kostenfrei recherchierbare Literaturdatenbank des Fachinformationsverbundes Internationale Beziehungen und Länderkunde (www.giga-hamburg.de/iz) eingegeben.