

Produktentwicklung

Japanische Unternehmen gehen kreative Wege

Nippons Unternehmen konzentrieren sich auf die konsumentenorientierte Entwicklung von neuen und innovativen Produkten. Der Fokus japanischer Entwickler liegt dabei auf der Verbesserung von bestehenden Produkten und ihrer Anpassung an neue Trends. Auch die Verfeinerung der Produktqualität ist von Bedeutung. Jeder auch noch so kleine Konsumentenwunsch wird in Betracht gezogen und soll – wenn möglich – durch die Verbesserung oder Veränderung des Produkts erfüllt werden. Kreativität steht in japanischen Entwicklungsteams an erster Stelle.

Führend in Produktentwicklung

Für die führende Rolle japanischer Unternehmen in diesem Bereich gibt es zwei Gründe. Zum einen hat der japanische Markt eine sehr hohe Dynamik, die Firmen zwingt, in sehr kurzen Abständen neue Produkte zu entwickeln. Japanische Konsumenten sind nicht nur sehr wohlhabende, sondern auch ausserordentlich kritische Kunden und stellen hohe Ansprüche. Das zeigt sich vor allem in der geringen Markentreue. Produktfehler oder Serviceprobleme werden nicht verziehen und

Japanische Unternehmen entdecken ihre Stärken in der Produktentwicklung wieder. Die rasche und erfolgreiche Entwicklung innovativer Produkte war schon in Zeiten des Aufschwungs während der 1980er-Jahre eines der herausragendsten Merkmale japanischer Unternehmen. Diese Stärke tritt nun, nach Ende der Wirtschaftskrise, wieder in den Vordergrund.

Prof. Dr. Parissa Haghirian

auch nicht vergessen. Wenn ein Produkt die Anforderungen nicht erfüllt, wird der Anbieter schnell gewechselt. Darüber hinaus sind Nippons Konsumenten sehr an Innovationen und neuen Technologien interessiert und greifen besonders gerne zu Produkten, die neu auf dem Markt sind. Der zweite Aspekt betrifft die Innovationsbereitschaft der Unternehmen selbst. Um das Konsumenteninteresse aufrechtzuerhalten, müssen vor allem Hersteller von Konsumgütern ständig neue Produkte auf den Markt bringen. Produktlebenszyklen sind daher oft aussergewöhnlich kurz.

Implizites Wissen ist in Menschen verankert und beschreibt Erfahrungen und Know-how, das zuweilen schwer von einer Person an eine andere weiterkommuniziert werden kann. ▶



Viele japanische Markenartikelhersteller präsentieren im Abstand von wenigen Wochen neue Produkte, die auf Japanisch shinhat-subai genannt werden. Nicht immer handelt es sich dabei um «richtige» Innovationen, das heisst Produkte, die dem Konsumenten einen völlig neuen Mehrwert präsentieren. Shinhat-subai bezeichnet vor allem Veränderungen der Verpackungen oder beispielsweise neue Geschmacksrichtungen eines altbekannten Markenprodukts. Auch hier reagieren japanische Konsumenten sehr kauffreudig. Aus diesem Grund ist die Zahl neuer Produkte sehr hoch und der Druck auf Unternehmen, diese so schnell als möglich zu entwickeln, steigt.

Gründe für den Erfolg

Die Grundlagen für innovative Produkte werden in japanischen Organisationen schon in Unternehmenskultur und -struktur gelegt. Japanische Unternehmen sind berühmt für ihre starren Hierarchien. Nichtsdestotrotz haben diese – für den westlichen Beobachter unflexiblen Organisationsstrukturen – sehr positive Auswirkungen auf die Produktentwicklung, da sie Effizienz und Genauigkeit bei der Durchführung der Herstellungsprozesse garantieren. So kann die Qualität in jedem Fall garantiert werden.

In einem Punkt unterscheiden sich japanische Hierarchien allerdings von jenen westlicher Industrieländer: Anders als in europäischen Unternehmen beeinflussen die starren Unternehmensstrukturen in Japan weder die Unternehmenskommunikation noch den firmeninternen Austausch von Ideen. Das wird schon in der Büroarchitektur ersichtlich. Die meisten Offices in Japan sind in Form von Grossraumbüros angelegt, das heisst: bis zu 50 Mitarbeiter arbeiten in einem einzigen Raum. Hier können neue Ideen sofort von den anderen Mitgliedern der Gruppe aufgenommen und danach weiterdiskutiert und -entwickelt werden. Die fehlende Privatsphäre, die für Europäer durchaus ein Problem darstellen kann, wird von Japanern nicht negativ wahrgenommen. Vielmehr stehen Kommunikation zwischen allen Mitarbeitern, die Entwicklung sowie der Austausch von neuen Ideen innerhalb der Abteilung oder des Teams im Vordergrund.

Autonome Entwicklungsteams

In diesem Umfeld sind auch japanische Produktentwicklungsteams angesiedelt. Im Gegensatz zu westlichen Unternehmen bekommen diese darüber hinaus auch noch sehr viel mehr Autonomie – ein Unterschied, der Nippons Unternehmen

oft zum Erfolg führt. Japanische Entwicklungsteams werden mit ihren Aufgaben praktisch allein gelassen. Die Geschäftsführung vertraut den Teammitgliedern und kontrolliert die kreativen Abläufe innerhalb des Teams nur wenig. So können die Entwickler ihre Kreativität ungestört ausleben und auch Ideen in Ruhe weiterentwickeln, die sich auf den ersten Blick nicht immer gleich als Erfolg versprechend erweisen. Viele Vorschläge, die man in westlichen Unternehmen in einem frühen Entwicklungsstadium schon verwirft, werden daher durch kreative Weiterentwicklung oft noch zu profitablen Produkten.

Implizites Wissen

Implizites Wissen ist in Menschen verankert und beschreibt Erfahrungen und Know-how, das schwer von einer Person an eine andere weiterkommuniziert werden kann. In japanischen Unternehmen spielte es schon immer eine wichtige Rolle, da Mitarbeiter durch die lebenslange Anstellung oft mehrere Jahrzehnte im Unternehmen verweilen und sich dadurch sehr viel Know-how aneignen können.

Auch in der Produktentwicklung wird der Fokus auf in Mitarbeitern verankertes Wissen schnell deutlich. Japanische Produktentwicklungsprozesse beziehen im-



- ◀ Um das Konsumenteninteresse aufrechtzuerhalten, müssen vor allem Hersteller von Konsumgütern ständig neue Produkte auf den Markt bringen. Produktlebenszyklen sind daher oft aussergewöhnlich kurz.

Japanische Produktentwickler scheuen sich nicht, spielerisch an ihre Ideen heranzugehen. Ausprobieren, herumbasteln und so viele unterschiedliche Ideen als möglich zu integrieren, heisst die Devise.



mer die Erfahrungen und Gefühle der Team-Mitglieder mit ein. So werden im Produktentwicklungsteam gezielt Mitarbeiter integriert, die persönliche Erfahrung in unterschiedlichen Branchen, mit verschiedenen Kundengruppen oder aussergewöhnliche Interessen haben. Ihr Know-how wird von Beginn an in die Prozesse eingearbeitet. Auch Prototypen oder einfache Modelle des neuen Produkts werden schon in einem sehr frühen Stadium hergestellt. Ein bekanntes Beispiel sind hier die Entwicklungsprozesse des Toyota Lexus, in dem schon zu Beginn mit plastischen Modellen gearbeitet wurde. Alle Mitglieder des Entwicklungsteams konnten auf diese Weise schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt eine Vision des neuen Fahrzeugtyps entwickeln.

Externe Querdenker

Um kreativen Gedankenaustausch zu fördern, werden während des Produktentwicklungsprozesses nicht nur unterschiedlichste Mitarbeiter des Unternehmens, sondern auch Konsumenten, Zulieferer, Wissenschaftler und andere Experten eingebunden. Vor allem die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Universitäten ist in Japan wesentlich stärker ausgeprägt als in Europa. Neben Wissenschaftlern werden aber auch vermehrt

Aussenstehende in Produktentwicklungsteams integriert. Ein in den letzten Monaten häufig in japanischen Medien diskutiertes Beispiel ist die Zusammenarbeit von Unternehmen mit otaku. Als otaku werden enthusiastische Konsumenten bezeichnet, die sich nicht nur durch eine starke Sammlerleidenschaft, sondern auch durch hohe Ausgaben für bestimmte Produkte wie beispielsweise elektronische Geräte, Comics oder Videospiele auszeichnen. Nicht nur in Japan waren otaku bis vor einiger Zeit als menschenscheue Eigenbrötler verschrien. Tatsache ist jedoch, dass otaku stark in Interessensgruppen engagiert sind, wo sie sich mit Gleichgesinnten über Produkte und ihre Anwendungen austauschen und diese nicht selten verbessern.

Japans Firmen haben hier kreatives Potenzial erkannt und kooperieren stark mit diesen Konsumentengruppen. Die otaku-Community ist nicht nur ein hervorragender Testmarkt für Neuentwicklungen, sondern auch ein Pool von neuen Produktideen. TV-Personalcomputer und LCD-integrierte Computer sind nur zwei der Produkte, die aufgrund erster otaku-Prototypen marktreif wurden. Inzwischen hat sich die Zusammenarbeit zwischen otaku und japanischen Unternehmen schon auf andere Bereiche wie zum Beispiel Comics oder Videospiele ausgeweitet.

Zirkulär statt linear denken

Die unterschiedlichen Protagonisten in japanischen Produktentwicklungsteams werden durch eine weitere japanische Eigenheit unterstützt: den zirkulären Denk- und Entscheidungsprozessen innerhalb des Entwicklungsteams. Asiatische Diskussions- und Entscheidungsprozesse unterscheiden sich stark von europäischen. Westliche Entscheidungsprozesse verlaufen linear. Themen werden in einer Reihenfolge behandelt, eine Entscheidung führt zur nächsten. Argumente werden mit Statistiken begründet, Themen der Reihe nach abgearbeitet. Am Ende des Diskussions- und Entscheidungsprozesses steht ein Resultat, mit dem die Mehrheit der Gruppe einverstanden ist. Das Hauptziel ist es hier, in möglichst kurzer Zeit Gewinn bringende Ergebnisse zu erzielen.

Im Gegensatz dazu werden japanische Diskussions- und Entscheidungsprozesse oft mit Kreisen verglichen. Unterschiedliche Sichtweisen und Ideen werden von allen Teammitgliedern diskutiert. Diese drehen sich zwar immer um ein bestimmtes Thema und sind – aus westlicher Sichtweise – aber oft etwas weit hergeholt und haben nur bedingt mit der Fragestellung zu tun. Darüber hinaus ist die Argumentation auch oft emotional und



meist mit wenig theoretischem Material untermauert. Themen werden wieder und wieder aufgegriffen und aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet, bis die Gruppe zu einer Einigung kommt. Einstimmigkeit ist hier sehr wichtig. Um alle Mitglieder der Diskussionsrunde zufriedenzustellen, wird auf jeden noch so kleinen Einwand Rücksicht genommen. Naturgemäß sind durch lange Diskussionen mit vielen Teilnehmern radikale Entscheidungen auch eher selten.


Japanische Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse werden aus diesen Gründen oft sehr langwierig und kostenintensiv. In der Produktentwicklung sind sie allerdings oft ein Vorteil, denn sie erlauben die Integration von alternativen Ansichten und ausgesprochen unterschiedlichen Ideen. Auch emotionale Ideen und Argumente sind willkommen und beleuchten die Problemstellung von verschiedensten Seiten. Kundenwünsche oder -probleme werden nachempfunden und Lösungen für sie entwickelt. Ein weiterer Faktor, der Kommunikation und die Findung neuer Ideen in japanischen Teams fördert, sind gemeinsame Freizeitaktivitäten wie die berühmten Firmenabendessen (nomikai) oder Ausflüge. Sie verbessern die informelle Kommunikation zwischen den Teammitgliedern und in weiterer Folge auch den entspannten und

inspirierten Austausch von neuen Ideen. Japanische Entwicklungsteams erarbeiten auf diese Weise oft sehr interessante und ungewöhnliche Produktideen.

Von Japanern lernen

Japans alternative und innovative Prozesse können auch für europäische Unternehmen ein Vorbild sein. Wichtig ist hier vor allem der Teamgeist, der für japanische Entwicklungsteams typisch ist. Alle Teammitglieder, so unterschiedlich deren Hintergrund auch sein mag, wollen ein verbessertes Produkt entwickeln. Diese Einstellung steht im Vordergrund und sorgt auch dafür, dass eventuelle persönliche Differenzen zwischen den Individuen nicht zum inoffiziellen Hauptthema der Zusammenarbeit werden. Informeller Informations- und Wissensaustausch kann hier helfen, Kommunikationsprozesse zu

entspannen und innerhalb des Teams eine kreative Atmosphäre zu schaffen.

Japanische Produktentwickler scheuen sich auch nicht, spielerisch an ihre Ideen heranzugehen. Ausprobieren, herumbasteln und so viele unterschiedliche Ideen als möglich zu integrieren, heisst die Devise. Die Integration von Konsumenten, wissenschaftlichen Experten und Querdenkern in die Entwicklungsprozesse sind eine weitere Möglichkeit, um auch europäischen Produktentwicklungsteams neue Perspektiven zu eröffnen. Ein weiterer nachahmenswerter Aspekt sind die grosse Autonomie und das Vertrauen, die japanische Produktentwicklungsteams vom Top-Management ihrer Unternehmen erhalten. Ihre Vorgehensweisen sind, obwohl aus europäischer Sicht als zu zeit- und kostenintensiv gesehen, sehr effektiv, um innovative Produkte auf den Markt zu bringen. 

Literatur

«Markteintritt in Japan» ist ein Handbuch für Unternehmen, die einen Eintritt in den japanischen Markt erwägen oder bereits mit japanischen Unternehmen in Geschäftsbeziehungen stehen. Es erläutert, mit welchen Eintrittsbarrieren im japanischen Markt zu rechnen ist und welche Faktoren für eine erfolgreiche Marktbearbeitung ausschlaggebend sind. Tipps erfahrener Manager in Japan geben einen Einblick über die Herausforderungen des japanischen Marktes und stellen Strategien zur erfolgreichen Marktbearbeitung vor. Fallstudien erfolgreicher westlicher Unternehmen in Japan und ein ausführlicher Informationsteil über steuerrechtliche und personalwirtschaftliche Aspekte im Japangeschäft runden den Leitfaden ab.



Parissa Haghirian

«Markteintritt in Japan»
Trends, Marktchancen, Entwicklungen und Interkulturelle Kommunikation
168 Seiten
LexisNexis Verlag 2007
ISBN 978-3-7007-3808-4
29 Euro

Porträt

Dr. Parissa Haghirian studierte Internationales Management und Japanologie in der österreichischen Hauptstadt Wien und ist Professorin für Internationales Management an der Sophia-Universität in Tokio. Des Weiteren ist sie Gastprofessorin für Japanisches Management an der Keio Business School in Tokio, Groupe HEC in Paris, Helsinki School of Economics und der Wirtschaftsuniversität Wien.

Sie lebt seit dem Jahr 2004 in Tokio und arbeitet dort neben Forschungsprojekten über interkulturelle Kommunikation, Markteintrittsstrategien für asiatische Märkte und japanisches Konsumentenverhalten im Trainings- und Consultingbereich.

Kontakt

Prof. Dr. Parissa Haghirian

Professorin für Internationales Management



Sophia University
7-1 Kioi-cho, Chiyoda-ku
Tokyo 102-8554, Japan
Tel. 0081-3-3238-4038
Office fax 0081-3-3238-4076
p-haghir@sophia.ac.jp
www.parissahaghirian.com