

Internationalisierung

Digitalisierung

Energiewende

Finanzen

Deutscher Mittelstands-Bund (DMB)

So gelingt der Markteintritt in Japan – ein Leitfaden

Teil der Beitragsserie „Markteinstieg in Japan“

Kontakt
Deutscher Mittelstands-Bund (DMB) e.V.
Grafenberger Allee 128a
40237 Düsseldorf

www.mittelstandsbund.de
Tel. +49 (0) 211 / 2005 25-0
Fax +49 (0) 211 / 2005 25-99
Mail: info@mittelstandsbund.de

Vertreten durch:
Marc S. Tenbieg
Geschäftsführender Vorstand
meinung@mittelstandsbund.de

So gelingt der Markteintritt in Japan – ein Leitfaden

Für immer mehr deutsche Unternehmen rückt Japan als Ziel der Geschäftsausweitung in Asien in den Mittelpunkt - manchmal sogar als eine Drehscheibe für die gesamte Region. Der folgende Artikel soll als Richtschnur dienen, was bei der Entwicklung der Markteintrittsstrategie für Japan am Beispiel des Geschäftsbereichs Chemie und Grundstoffe zu beachten ist. Am Ende des Dokuments befindet sich zudem eine Checkliste, die als Referenz für den Planungsprozess dienen kann.

Warum Japan?

Deutschland Hier sind mehrere Aspekte zu berücksichtigen. Zum einen ist Japan ein sehr großer Markt mit 127 Millionen Verbrauchern, welche mit hoher Kaufkraft ausgestattet sind. Besonders reizvoll ist der Vertrieb von hochwertigen Produkten.

Darüber hinaus gibt es viele Marktsegmente, die um etwa 3 Prozent oder mehr pro Jahr wachsen (z. B. Kosmetik, Gesundheit, Bau, usw.), obwohl der Gesamtmarkt in Bezug auf das BIP nicht oder nur geringfügig wächst. Zudem ist auch zu berücksichtigen, dass das gesamte BIP trotz einer schrumpfenden Erwerbsbevölkerung stabil ist, was zu einem Wachstum des Pro-Kopf-BIP führt.

Und schließlich ist beim Eintritt in einen neuen Markt das Wachstum des Gesamtmarktes nicht so relevant, da das Hauptziel darin bestehen muss, Marktanteile zu gewinnen. teilhaben.

Kann der japanische Markt über den Preis erobert werden?

Dies ist eine der am meisten unverstandenen Besonderheiten auf dem japanischen Markt. Basierend auf der japanischen Kultur und Tradition sollte ein Unternehmen nicht nur für sich selbst, sondern auch für den Geschäftspartner sowie die Gesellschaft, insbesondere auch für die Mitarbeiter, von Nutzen sein. Daher sind (hohe) Gewinne nicht das wichtigste Geschäftsziel. Eine gute Beziehung und Harmonie mit den Geschäftspartnern zu pflegen, als auch sich um die Mitarbeiter zu kümmern, hat eine viel höhere Priorität.

Infolgedessen werden japanische Unternehmen für ein Produkt, das in Japan erhältlich ist und das sie bereits kaufen, nicht zu einem neuen Lieferanten wechseln, nur um einen günstigeren Preis zu bekommen. Sie bleiben bei ihrem langfristigen Lieferanten, auch wenn dies mit höheren Kosten verbunden ist. Selbst wenn das angebotene Produkt qualitativ besser und hochwertiger ist kann es vorkommen, dass es einige Zeit dauert, bis das japanische Unternehmen den Lieferanten wechselt.

Welche Produkte sollte man deshalb für den Markteintritt wählen?

Wie oben erwähnt, ist der japanische Markt nicht sehr preispfindlich gegenüber Produkten, die bereits auf dem Markt erhältlich sind und bei denen langfristige Lieferanten-Kunden-Beziehungen bestehen. Daher ist es nicht aussichtsreich, mit einem gleichen oder ähnlichen Produkt in den japanischen Markt einzutreten und neue Kunden mit einem niedrigeren Preis gewinnen zu wollen. Es kann natürlich immer einmal vorkommen, dass eine höhere Nachfrage eines bestimmten Produkts besteht, als in Japan zur Verfügung steht. Dann kommt es durchaus vor, dass der japanische Kunde einen Teil seines Bedarfs über einen neuen Anbieter deckt.

Aber es wird fast immer unmöglich sein, darüber signifikante Marktanteile oder „Share-of-Wallet“ zu gewinnen. Einzige Ausnahme sind Produkte die z. B. aufgrund neuer Produktionstechnologien erheblich günstiger angeboten und so in neuen Anwendungen verwendet werden können. Im Allgemeinen ist es daher ratsam, ein neues, innovatives Produkt für den Eintritt in den japanischen Markt auszuwählen. Ein Produkt, welches bisher noch nicht in Japan erhältlich ist und einzigartige Eigenschaften aufweist oder neue Anwendungen ermöglicht, ist gut geeignet, um die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden auf sich zu ziehen.

Welcher Zeitrahmen sollte geplant werden?

Es gibt zwei wesentliche Unterschiede zu europäischen oder anderen westlichen Märkten, die hier eine wichtige Rolle spielen:

a) Entscheidungsfindung

Grundsätzlich sind in Japan alle relevanten Personen, Manager als auch Mitarbeiter, in den Entscheidungsprozess involviert. Um die Harmonie aufrechtzuerhalten, muss eine einstimmige Entscheidung aller Beteiligten getroffen werden, ohne dass die beteiligten Personen direkt konfrontiert werden und bei einer Diskussion eventuell „das Gesicht verlieren“. Dafür startet die Person, die für das Projekt oder den Prozess verantwortlich ist (sog. „Tantousha“ oder „Person in Charge“) einen mit „Nemawashi“ bezeichneten Prozess. Dabei spricht der Tantousha einzeln oder in kleinen Gruppen mit seinen Kollegen, um die Meinung der involvierten Mitarbeiter zum Thema zu erörtern. Nachdem eine Gruppenmeinung gefunden wurde, wird der Vorgesetzte über das Ergebnis informiert und dieser beginnt dann selbst, mit den Kollegen auf seiner Ebene zu sprechen und die gemeinsame Linie zu finden. Dieser Vorgang wiederholt sich bis zu der Ebene, auf der letztlich die jeweilige Entscheidung verantwortlich zu treffen ist.

Eine andere Form der Entscheidungsfindung in Japan ist „Ringi“, welches für größere und bedeutsamere Projekte verwendet wird und etwas formaler ist, als „Nemawashi“. Hierbei erstellt der Tantousha ein Dokument mit allen notwendigen Informationen und einem Entscheidungsvorschlag. Dieses wird dann an alle relevanten Stakeholder verteilt und jeder kann anonym Änderungen, Kommentare oder Korrekturen in das Dokument schreiben. Nach einer Runde überarbeitet der Tantousha das Dokument unter Einbeziehung aller Anmerkungen und das Dokument wird erneut verteilt. Dieser Vorgang wiederholt sich, bis keine Änderungswünsche mehr vorliegen und die Entscheidung endgültig getroffen ist.

Es ist klar, dass beide Prozesse viel Zeit in Anspruch nehmen. Das Treffen einer endgültigen Entscheidung kann, je nach Wichtigkeit, mehrere Wochen bis Monate dauern – eine ungewohnt lange Zeit, die vielen westlichen Unternehmen viel Geduld abverlangt. Positiv zu vermerken ist jedoch, dass die anschließende Umsetzung in der Regel sehr reibungslos verläuft, da alle Beteiligten involviert waren und niemand mehr Einwände erhebt. Allerdings ergibt sich daraus auch, dass eine Änderung der Entscheidung fast unmöglich ist oder wieder sehr lange dauern wird, da der Prozess von Vorne beginnt.

b) Vertrauensbildung

Vertrauen ist notwendig! Ohne dem Geschäftspartner zu vertrauen, wird niemand eine Geschäftsbeziehung eingehen. In der westlichen Welt wird Vertrauen vorwiegend über gemeinsame Absichten, Ziele und letztendlich Verträge gebildet. In Japan hingegen entsteht Vertrauen fast ausschließlich durch den Aufbau von (persönlichen) Beziehungen. Um dies zu erreichen, muss man sich treffen, Zeit miteinander verbringen und die Geschäftsgewohnheiten des anderen respektvoll anerkennen. Letzteres bezieht sich auch auf den oben erläuterten Entscheidungsprozess. Wenn sich ein japanisches Unternehmen unter Zeitdruck gesetzt fühlt, um eine schnellere Entscheidung zu treffen, wird diese mit hoher Sicherheit negativ ausfallen.

Gibt es die Möglichkeit, das Geschäft Schritt für Schritt aufzubauen, sollte man dies in Betracht ziehen. Anstatt z.B. sofort 100 Artikeln in Japan verkaufen zu wollen, wären vielleicht die fünf wichtigsten erst mal ein guter Anfang. Oder es besteht vielleicht die Option, zunächst mit einem gemeinsamen Entwicklungsprojekt zu starten und dann später weitere Unternehmungen hinzuzufügen, sobald das Vertrauen gereift ist und positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit gesammelt wurden.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Zeit, die in Japan für die Geschäftsentwicklung benötigt wird, viel länger ist, als in den meisten anderen Ländern. Die richtige Erwartungshaltung ist hier enorm wichtig, um am Ende erfolgreich zu sein. Der Lichtblick: wenn die Geschäftsbeziehung einmal aufgebaut ist, wird sie langfristig mit äußerst treuen Kunden belohnt.

Wo ist der Entscheider?

Eine der häufigsten Fragen ist die nach dem Entscheider. Wenn man nur ein Treffen mit „dem Entscheider“ arrangieren würde, dann könnte man ja sehr schnell zur Sache kommen. Leider ist dies in Japan nicht so! Wie bereits erwähnt, sind am Entscheidungsprozess alle Mitarbeiter beteiligt, die zur Entscheidung beitragen können oder davon betroffen sind, auch wenn offiziell die höchstrangige Person die Entscheidung trifft. Es ist äußerst selten, dass diese Person entscheidet, ohne die anderen einzubeziehen.

Dafür gibt es mehrere Gründe, aber der wichtigste ist, dass japanische Unternehmen Generalisten gegenüber Spezialisten im Management betonen. Daher wechseln Manager sehr oft in neue Positionen, die sich wesentlich von ihrer bisherigen Erfahrung oder ihrer Ausbildung unterscheiden können. Ein Wechsel z.B. vom F & E-Management zur Leitung der Beschaffung ist völlig normal. Infolgedessen gibt es viele Manager in gehobenen Positionen, die nur begrenzte Kenntnisse über alle Details der Abteilung haben. Daher müssen sie sich auf ihre Mitarbeiter verlassen und binden sie in alle Entscheidungsprozesse mit ein. Zudem könnte eine Entscheidung ohne Rücksprache mit den Mitarbeitern zu Unmut über die Entscheidung führen und daher die Harmonie stören und Konfrontation provozieren - beides ist in der japanischen Kultur nicht sehr willkommen.

Aus diesem Grund zögern Führungskräfte sehr, Entscheidungen „an Ort und Stelle“ und ohne Beratung mit ihren Mitarbeitern zu treffen. Daraus folgt auch, dass Besprechungen mit Führungskräften hauptsächlich dem Zweck dienen, die vorher auf Arbeitsebene vorbereiteten Vereinbarungen zu bestätigen, nicht jedoch neue Punkte oder Änderungen zu diskutieren. Auch werden üblicherweise Themen, bei denen im Vorfeld keine Einigung erzielt werden konnte, weggelassen und stehen nicht auf der Tagesordnung. Sie sind Gegenstand weiterer Verhandlungen auf Arbeitsebene. Es wird daher dringend empfohlen, das japanische

Gegenüber nicht mit neuen Ideen oder Änderungswünschen in einer Besprechung zu „überraschen“.

Braucht man eine Niederlassung oder eine Repräsentanz?

Im Allgemeinen ist es nicht notwendig, eine Niederlassung zu eröffnen, um in Japan Geschäfte zu machen. Insbesondere in der Chemie- und Grundstoffindustrie, wo Produkte möglicherweise zunächst registriert werden müssen, bevor sie in Japan verkauft werden können, ist es nicht sinnvoll, zuerst ein Unternehmen zu registrieren und dann mehrere Monate oder sogar Jahre bis zur Produktregistrierung zu warten bevor der Verkauf beginnen kann. Darüber hinaus kann der Vertrieb ohne vorhandenen Marktzugang, fundierte Marktkenntnisse und Marketingerfahrung in Japan anfangs beschwerlich sein und bei geringem Umsatz viel Geld verbrauchen. Insbesondere für mittelständische Unternehmen bedeutet dies oftmals eine große finanzielle Herausforderung.

Allerdings wäre ein Direktvertrieb aus Deutschland heraus auch mit vielen Nachteilen verbunden: Geografische Entfernung, Zeitverschiebung und kulturelle Unterschiede können es einem ausländischen Unternehmen sehr schwer machen, sich selbst um alle Angelegenheiten im Zusammenhang mit dem Japangeschäft zu kümmern. Daher ist ein (ständiger) Vertreter in Japan, z.B. ein Berater oder Partner, für den Markteintritt sehr empfehlenswert. Dieser Vertreter kann in mehrfacher Hinsicht von Vorteil sein: Erstens als Ansprechpartner (sog. „Madoguchi“) für japanische Unternehmen, damit sie einen Unternehmensvertreter kurzfristig treffen können und nicht darauf warten müssen, dass jemand nach Japan fliegt. Zweitens kann der Vertreter kulturelle Unterschiede überbrücken, indem er beiden Seiten die Besonderheiten erklärt, und dadurch ein besseres Verständnis für das Verhalten des jeweils anderen erreicht. Und drittens kann der Vertreter, da in Japan direkte negative Rückmeldungen vermieden werden, bei Meinungsverschiedenheiten als Vermittler auftreten und ohne Gesichtsverlust mit beiden Seiten kommunizieren.

Wer könnte ein idealer Partner in Japan sein?

Insbesondere in der Chemie- und Grundstoffindustrie können die Produkte von sehr unterschiedlicher Natur sein und es ist nicht möglich, alle Variationen hier zu diskutieren. Daher sollen im Folgenden zwei typische Stellvertreter weiter vertieft werden: Zum einen die „gebrauchsfertigen“ Produkte, die ohne weitere Erläuterung verkauft werden können und von denen die Kunden wissen, wie sie anzuwenden sind. Auf der anderen Seite die „Zwischenprodukte“ („Intermediates“), die einer technischen Erklärung bedürfen und die für eine eher kleine Anzahl von Kunden gedacht sind, die mit dem Zwischenprodukt weitere Produktentwicklungen durchführen.

Hinsichtlich gebrauchsfertiger Produkte fallen einem natürlich zunächst Händler oder Distributoren für den Verkauf in Japan ein. In Japan haben Distributoren jedoch oftmals eine andere Einstellung zu ihrer Position in der Vertriebskette, als in Deutschland und vielen anderen Ländern üblich. Es kann mitunter sehr unbefriedigend sein, sich nur auf die Tätigkeit des Distributors zu verlassen (siehe nächster Abschnitt). Daher sollte man auch die Zusammenarbeit mit einem Partnerunternehmen als Vertriebsplattform in Betracht ziehen.

Idealerweise verkauft dieser Partner bereits komplementäre Produkte und besitzt damit Zugang zu Zielmarkt sowie Schlüsselkunden und hat darüber hinaus ein Interesse, die Produkte aktiv zu verkaufen, weil er dadurch selbst eine bessere Marktpositionierung erreicht.

Darüber hinaus kann dieses Unternehmen zusätzliche Dienstleistungen wie z.B. Qualitätskontrolle, Beschwerdemanagement sowie Lagerung und Logistik erbringen. Es mag am Anfang mehr Zeit und Mühe kosten, ein geeignetes Partnerunternehmen zu finden, letztendlich wird man aber mit dieser Strategie in Japan erfolgreicher sein.

Im Falle von „Zwischenprodukten“ möchte man üblicherweise eher direkt Kunden anstatt Händlern in Japan finden. In diesem Fall sollte man den Einsatz eines Vertreters vor Ort, z.B. eines Markteintrittsberaters, in Betracht ziehen, der potenzielle Kunden finden, kontaktieren, sowie die Produkte vorstellen kann. Darüber hinaus kann ein lokaler Repräsentant kurzfristig die potenziellen Kunden besuchen und eine reibungslose Kommunikation gewährleisten.

Bevor der ausgewählte Vertriebspartner angesprochen wird, sollte man in allen Fällen sicherstellen, dass man überzeugende Argumente hat, welche Vorteile sich für das japanische Unternehmen ergeben werden, wenn es die Produkte vertreibt bzw. einsetzt. Wie oben beschrieben, ist es für den Markteintritt in Japan ratsam auf Innovationen und nicht auf „me too“ Produkte zu setzen. Daher muss man den japanischen Unternehmen erläutern, warum das Produkt für sie von Vorteil ist oder warum es benötigt wird. Es ist auch sehr hilfreich, über einen „Show Case“ zu verfügen, der aufzeigen kann, wo und auf welche Weise das Produkt bereits erfolgreich eingesetzt wird. Im Idealfall sollte es dem japanischen Unternehmen gestattet sein, diesen Anwender für weitere Informationen und Bestätigungen direkt zu kontaktieren oder zu besuchen. Grundsätzlich muss man aber auch davon ausgehen, dass der erste japanische Kunde immer der schwerste sein wird.

Was sind die Besonderheiten der Distributoren in Japan?

Im Vergleich zu Deutschland und vielen anderen Ländern, ist die Auffassung der meisten japanischen Distributoren hinsichtlich ihrer Tätigkeit und Position in der Vertriebskette sehr speziell. Einer der wichtigsten Unterschiede besteht darin, dass sich ein japanischer Händler in der Regel als Teil der Beschaffungsabteilung des Käufers und nicht als Teil der Vertriebsmannschaft des Verkäufers versteht. Gleiches gilt für die Wahrnehmung, von wem der Händler bezahlt wird: in der Regel sieht man sich als vom Kunden bezahlt, dafür, dass man das richtige Produkt und einen zuverlässigen Anbieter findet. Die Auffassung, dass der Hersteller auf einen Teil seines Umsatzes verzichtet und diese als Provision an den Händler gibt, ist eher weniger verbreitet.

Infolgedessen verkaufen viele Händler die Produkte nicht aktiv am Markt, sondern warten, bis sich ein Unternehmen mit einer Nachfrage an sie wendet. Da die Japaner zudem relativ risikoscheu sind, wird der Händler oft versuchen, ihm bekannte Produkte zu verkaufen, bei denen er keine Schwierigkeiten oder Reklamationen zu erwarten hat. Der Verkauf eines neuen Produkts, noch dazu von einem ausländischen Unternehmen, hat daher normalerweise nicht die höchste Priorität.

Wenn man sich trotzdem für einen Distributor als Vertriebsplattform in Japan entscheiden möchten, ist es daher äußerst wichtig, diesen mit Bedacht und nach gründlicher Überprüfung zu wählen.

Checklist / Workflow

- ❖ **Beschaffen Sie sich genügend Marktinformationen**
Informieren Sie sich über Marktdaten für Ihr relevantes Segment sowie zu lokalen Wettbewerbern, Kunden, etc.
- ❖ **Planen Sie genügend Zeit für den Markteintritt in Japan**
Erwarten Sie eine wesentlich längere Dauer bis zum ersten Verkaufserfolg, als in anderen Märkten. Japan sollte Teil der mittel- bis langfristigen strategischen Planung sein und nicht auf der „Quick-Win-Liste“ stehen.
- ❖ **Wählen Sie ein geeignetes Produkt für den japanischen Markt**
Idealerweise sollte ein innovatives Produkt ausgewählt werden, das in Japan noch nicht erhältlich ist. Stellen Sie auch sicher, dass das Produkt in Japan vermarktbar ist, und berücksichtigen Sie dabei kulturelle und historische Besonderheiten.
Haben Sie Argumente parat, warum dieses Produkt von Vorteil ist und wie es von japanischen Kunden verwendet werden kann. Bereiten Sie nach Möglichkeit einen „Show Case“ vor, der veranschaulicht, wo das Produkt bereits erfolgreich eingesetzt wird.
- ❖ **Entscheiden Sie sich für Ihren Partner in Japan**
Möchten Sie einen Distributor oder eine Partnerfirma in Japan nutzen? Suchen Sie einen Verkäufer oder Entwicklungspartner / Kunden?
Wenden Sie sich dann über einen lokalen Vertreter an Ihr ausgewähltes Partnerunternehmen oder Ihren Händler und stellen Sie Ihre Produkte vor. Geben Sie genügend Zeit, um Ihre Anfrage zu testen und zu entscheiden.
- ❖ **Erwägen Sie einen Markteintrittsberater...**
...wenn Sie über keine wesentlichen Erfahrungen auf dem japanischen Markt verfügen.
- ❖ **Bitte beachten Sie:**
Japan ist nicht Asien. Selbst wenn Sie Erfahrung in anderen asiatischen Ländern haben, ist dies in Japan wahrscheinlich nicht sehr hilfreich.