



EXPERTENPROFIL – JAPAN – Frank Klohr Leitfaden | Markteintritt | Japan

Wie schafft man den Markteintritt in Japan?

Japan gilt als anspruchsvollster Markt der Welt. Viele meinen, KMUs hätten wenig Chance zu einem Markteintritt. Ist das richtig? Der Japan Experte meint: nein, denn eine Expansion nach Japan ist machbar - wenn man gewisse Besonderheiten berücksichtigt.

Der japanische Markt bietet mittelständischen Unternehmen aus dem Bereich der Investitionsgüter ungeahnte Möglichkeiten und neue Entwicklungspotenziale. Angesichts einer hohen Kaufkraft und Wirtschaftsgröße sind die Geschäftsmöglichkeiten vielfältig: Der Bedarf nach überlegener Technologie ist im japanischen Markt groß. Das macht ihn zu einem idealen Absatzmarkt für deutsche Unternehmen. Aufgrund seiner technologischen Leistungsfähigkeit und seines hohen Qualitätsanspruchs ist Japan zudem als Technologiepartner interessant. Der japanische Markt ist auch Trittbrett nach Südost-Asien und in den APAC-Raum. Die Erfahrung zeigt: Wenn sich das Produkt in Japan bewährt hat, ist die Akzeptanz in anderen asiatischen Märkten gewährleistet.

Kulturelle Eigenheiten spielen eine Rolle

Die landläufige Wahrnehmung ist allerdings, dass japanische Firmen bevorzugen, von Großunternehmen beliefert zu werden, und dass sie lokale Produkte begünstigen. Dem stimmt der Experte so nicht zu ...

Die Firmengröße ist nicht ausschlaggebend für den Markteintritt, sondern das Produkt an sich. Zutreffend allerdings ist, dass für den Japaner die gesamte Wertschöpfungskette wichtig ist. Tendenziell geht er daher davon aus, dass Konzerne das besser sicherstellen können als KMUs. Mittelständische Unternehmen, die den Markteintritt suchen, können die Erwartungen der japanischen Kunden leichter erfüllen, da sie in Vertrieb und Service noch ungebunden sind.

Dass japanische Produkte den Importen bevorzugt würden, kann er nicht bestätigen. Der Japaner möchte Produkte, die ein gutes Preis-Leistungsverhältnis abbilden, technisch überlegen sind und ihm einen Mehrwert bieten. Zutreffend allerdings ist, dass man sich bei japanischen Firmen besser aufgehoben fühlt. Die Reklamationsbearbeitung und Fragen der Technik sowie Logistik werden direkt schneller und verbindlicher abgewickelt. Mittelständische Unternehmen müssen sich dem stellen. In beiden Fällen gilt es,

- die Leistungsfähigkeit und technologische Überlegenheit sicherzustellen,
- die kulturellen Differenzen zu überbrücken und durch das Einbinden eines lokalen Geschäftspartners vor Ort präsent zu sein.

Die Zusammenarbeit mit einem lokalen Kooperationspartner, der überdies die notwendigen Serviceleistungen sicherstellt, ist daher ein wichtiger Garant für eine erfolgreiche Expansionsstrategie.

Die richtige Vorbereitung zählt

Der Markteinstieg nach Japan kann äußerst lukrativ sein, braucht aber auch Geduld, um das erforderliche Vertrauen im Markt aufzubauen. Haben Sie es aber dann einmal geschafft, können Sie sich einer langfristigen Partnerschaft sicher sein.

Stellen Sie sich aber vorab die Frage, ob Ihr Unternehmen schon gut auf einen Einstieg vorbereitet ist:

- Gibt es eine passende Website? Ein Internetauftritt in japanischer Sprache ist zwar nicht nötig, eine englischsprachige Website dagegen obligatorisch.
- Kann sichergestellt werden, dass logistische und/ oder technische Fragen innerhalb 24 Stunden beantwortet werden?
- Sind die Maschinen mit einer Fernwartung ausgerichtet?
- Kann garantiert werden, dass Ihr eigenes Service-Personal für die Montage, Inbetriebnahme und Validierung (FAT) zeitgemäß vor Ort verfügbar ist?

Sind diese internen Voraussetzungen gegeben, sollten Sie ernsthaft einen Markteintritt in Japan erwägen.

Im Einzelfall stellen sich viele Fragen, auch in Bezug auf mögliche Kooperationspartner. Wer sie beantworten will, braucht branchenspezifisches und regionales Know-how. Hilfreich dabei ist, einen Partner an seiner Seite zu haben, der vertraut ist mit der Kultur und dem japanischen Geschäftsgebaren.

Seit vielen Jahren löst Frank Klohr für mittelständische Unternehmen aus der Industrietechnik-Branche komplexe unternehmerische Herausforderungen in Japan. Dank einer profunden Marktkenntnis greift er sämtliche wichtigen Fragen und Anforderungen direkt auf, erarbeite zielgerichtet Antworten und setzt die notwendigen Maßnahmen effektiv und effizient um.

Einen Eindruck davon, was dabei wichtig ist und was nicht, kann Ihnen der folgende Leitfaden vermitteln.



EXPERTENPROFIL – JAPAN – Frank Klohr - Fortsetzung Leitfaden | Markteintritt | Japan

Was bei einer Markteinführung in Japan wichtig ist, kann Ihnen der untenstehende Leitfaden vermitteln.

1. Sich Wissen über Markt und Anforderungen aneignen

Unzureichendes Wissen über Markt und Kultur werden zum Scheitern Ihrer Japan-Strategie führen.

Das heißt nicht, dass eine aufwendige und teure Marktforschung immer vonnöten wäre. Dennoch sollte man ein sehr gutes Verständnis des Zielmarkts haben und sich sicher sein, dass das Produkt eine Nische füllen kann, im Markt akzeptiert ist und dem Kunden einen Mehrwert bietet. Für Firmen, die bisher noch keine eigenen Kontakte bzw. Präsenz in Japan haben, ist daher die Zusammenarbeit mit einem Partner mit regionalem Know-how empfehlenswert.

Beispiel

Ein Hersteller von IoT-Produkten für die Gas- und Ölindustrie erfuhr von marktführenden Unternehmen in der Branche, dass seine Produkte für diesen Industriezweig in Japan generell nachgefragt wurden. Ein Business-Case und eine Markteintrittsstrategie wurden erstellt, und die Firma letztendlich strategisch zu einem führenden Lieferanten in Japan aufgebaut.

2. Portfolio der Wettbewerber verstehen

Machen Sie Ihren Wettbewerb im spezifischen Marktsegment transparent: Gewinnen Sie ein Verständnis des Portfolios Ihrer Wettbewerber sowie der jeweiligen Produktstärken/Schwächen. Es muss klar sein, mit welchen Waffen man den Wettbewerb schlagen kann, und welche „Munition“ dafür benötigt wird. Der Markteinstieg mit einem einzigen Produkt bzw. kleineren Sortiment ist grundsätzlich empfehlenswert, um es später ggf. leichter anpassen zu können.

Beispiel

Ein Hersteller aus dem Bereich der Industrietechnik erkannte seine Stärken im Vergleich zum lokalen Wettbewerb und positionierte sich entsprechend. Ein bestimmtes Marktsegment wurde anvisiert und sukzessiv weitere Produkte nachgezogen. Heute ist das Unternehmen in diesem Segment fest etabliert und Marktführer in Japan.

3. Ein Produkt mit klaren Leistungsvorteilen anbieten

Ihr Produkt sollte anspruchsvoll und technisch ausgereift sein und an die Erwartungen des japanischen Marktes angepasst sein. Es sollte dem japanischen Kunden einen augenfälligen Mehrwert mit klaren Leistungsvorteilen und Alleinstellungsmerkmalen bieten.

Ziel ist die Qualitätsführerschaft: Vermeiden Sie den Markteinstieg mit vergleichbaren, aber minderen Produkten. Der Aufwand für diese sogenannten „Me-too“-Produkte, deren USP nur der Preis sein kann, ist hoch und führt selten ins Ziel.

Beispiel

Ein deutscher Maschinenbauer bot die leistungsstärkste Maschine für die Produktion von Atemschutzmasken (FFP2/ N95/ KN95) an. Die Alleinstellungsmerkmale der Maschine waren ebenso nachweisbar wie der daraus resultierende Nutzen. Der USP der chinesischen Wettbewerber war dagegen der um 50 Prozent niedrigere Preis. Aber damit konnte der chinesische Hersteller sich nicht durchsetzen. Ausschlaggebend waren letztendlich für den Kunden die technische Innovation, der höhere Produktionsausstoß und die Qualität an sich.

4. Sein Produkt an lokale Bedürfnisse anpassen

Auch wenn Sie mit einem Produkt schon weltweit marktführend sind, muss man damit rechnen, sein Produkt für Japan lokalisieren zu müssen. Damit ist gemeint, den japanischen Markt mit exakt auf dieses Land zugeschnittenen Lösungen und Dienstleistungen zu versorgen. Gründe dafür können gesetzliche Bestimmungen (Zertifizierungen), technische Gegebenheiten (Spannung), Gewohnheiten des Konsumenten (Touch Panel) und andere Marktgegebenheiten sein. Stellen Sie sich den individuellen Bedürfnissen des Marktes und passen Sie sich an.

Beispiel

Ein Hersteller von Förderbändern passte in seiner japanischen Anfangszeit die Farbe seiner Bänder den Bedürfnissen des Marktes an. Inzwischen produziert diese Firma in Japan und ist dort Marktführer. Und die japanische Farbgebung setzte sich weltweit im Produktportfolio durch.



EXPERTENPROFIL – JAPAN – Frank Klohr - Fortsetzung Leitfaden | Markteintritt | Japan

Was bei einer Markteinführung in Japan wichtig ist, kann Ihnen der untenstehende Leitfaden vermitteln.

5. Auf hohe Qualität achten

Nicht nur bei den Produkten selbst, sondern bei der Wertschöpfungskette insgesamt ist auf eine hohe Qualität zu achten. Das betrifft zum Beispiel auch die Verpackung und Verschiffung. Schon kleinere Mängel an der Verpackung können das Vertrauen in eine Marke beschädigen. Denn was wir in Deutschland eher für nebensächlich halten würden, wird in Japan sehr ernst genommen. Das gesamte Leistungspaket muss stimmen und sollte als Chance verstanden sein, seine Marktposition auszubauen.

Beispiel

Einem Hersteller mobiler Industriekrane drohte der Verlust seines Japangeschäftes, weil die Ware auf dem Transportweg nicht ausreichend gegen oberflächliche Kratzer geschützt war. Als Reaktion darauf wurden die Produkte mit einer Schutzfolie versehen. Der Absatz verdoppelte sich innerhalb von nur zwei Jahren.

6. Hohe Erwartungen an den Service erfüllen

Wie überall auf der Welt ist Service, gerade für Investitionsgüter, unabdingbar für den Erfolg. Die Anforderungen in Japan sind allerdings sehr hoch. Was wir in Deutschland als sehr gut bewerten würden, gilt in Japan als nur ausreichend. Service ist nur ein Teil des gesamten Leistungspaketes, gilt aber als fester Bestandteil der Kundenbeziehung. Japanische Kunden erwarten nicht nur Leistungen vor Ort, sondern unter anderem auch eine fachlich kompetente Unterstützung nach dem Verkauf, Rückmeldung innerhalb von 24 Stunden, remote Unterstützung und Fernwartung. Eine Möglichkeit, lokale Serviceleistungen sicherzustellen, ist die Einbindung eines lokalen Geschäfts- bzw. Kooperationspartners.

Beispiel

Ein japanischer Bestandskunde bemängelte die Ausführung der gelieferten Ware. Dem deutschen Hersteller war die Beanstandung nicht nachvollziehbar und bearbeitete den Fall mit entsprechender Priorität. Die Folge: Der Händler fühlte sich nicht ausreichend gut betreut, und er beendete, weil er sich dem japanischen Endkunden gegenüber verantworten musste, schließlich die Partnerschaft.

7. Einen lokalen Händler einbinden

Vertriebswege in Japan sind lang und gesäumt von Besonderheiten, die zu berücksichtigen sind. Auch wenn man einen Trend zur Öffnung der Distributionskanäle erkennen kann: Japanische Unternehmen bevorzugen nach wie vor die Einbindung eines lokalen Händlers. Bei der Auswahl seines Distributionspartners sollte man zumindest folgende Punkte berücksichtigen:

- der Partner hat die notwendigen Kontakte im Markt
- er kann die unterschiedlichen Geschäftskulturen bestens überbrücken
- er sollte vorrangig die Interessen des deutschen Unternehmens vertreten – und nicht nur die Belange seines japanischen Kunden sehen
- er kann idealerweise den Service abdecken

Beispiel

Ein Innovationsführer in der Werkstoffprüfung ging eine Kooperation mit dem bedeutendsten japanischen Wettbewerber als Bündnispartner ein: eine perfekte Symbiose, bei dem beide Partner ihr eigenes Produktportfolio erweitern und Zugriff zu einem bereits ausgereiften Vertriebs- und Servicenetzwerk bekommen.



EXPERTENPROFIL – JAPAN – Frank Klohr - Fortsetzung Leitfaden | Markteintritt | Japan

Was bei einer Markteinführung in Japan wichtig ist, kann Ihnen der untenstehende Leitfaden vermitteln.

8. Die höhere Preisbereitschaft ausloten

Die höheren Preise, die man in Japan erzielen kann, reflektieren die Kundenforderungen nach einem erweiterten Leistungspaket. Ihre Erwartungen an

- Logistik,
- Verpackung,
- Produktmehrwert,
- Verfügbarkeit von Ersatzteilen,
- Sicherstellung der Reklamationsbearbeitung sowie
- den Service insgesamt

hat der Hersteller daher bereits eingepreist.

Wichtig ist dabei zu bedenken, dass japanische Kunden das gesamte Preis-Leistungsangebot betrachten. Deshalb führt jeglicher Mangel innerhalb dieser Wertschöpfungskette zu Unzufriedenheit. Das kann man aber auch als Chance verstehen, höhere Preise durchzusetzen.

Beispiel

Ein Hersteller, dessen FMCG-Produkte mit denen vom ausländischen Wettbewerb mehr oder weniger vergleichbar waren, stellte sein gesamtes Leistungspaket heraus, insbesondere seine anspruchsvolle Verpackung und seine erweiterte Händlerbetreuung. Der um 25 Prozent höhere Preis gegenüber dem Wettbewerb hinderte ihn nicht daran, seine Marktstellung weiter auszubauen.

Fazit: Japan ist erst der Anfang

Der japanische Markt bietet gerade mittelständischen Unternehmen neue Entwicklungspotentiale mit ungeahnten Möglichkeiten. Um diese auszuschöpfen, sind Marktnähe und kulturelle Aufgeschlossenheit unabdingbar.

Japan ist aber erst der Anfang.

Spätestens nach Ihrem ersten Verkauf sollten Sie Ihre Aktivitäten nach Südostasien und den APAC-Raum ausweiten und dabei auf Ihre japanischen Referenzen verweisen.

Denn die Erfahrung zeigt: Hat sich ein Produkt in Japan bewährt, ist dessen Akzeptanz in anderen asiatischen Märkten sicher. Außerdem hat die starke Präsenz japanischer Unternehmen in Südostasien und dem APAC-Raum einen sogenannten Pull-Effect: Der Verkauf an Japanern in diesen Ländern hilft Ihnen, die Türen in Japan weiter zu öffnen.

Wenn Sie Ihren Absatz steigern wollen: Wir unterstützen Sie gern dabei!