



Deutsche Industrie- und  
Handelskammer in Japan  
在日ドイツ商工会議所



The German Chamber Network 

## Markteinstieg in Japan - 10 Schritte zum Erfolg

Noch immer gilt Japan als schwieriger Markt, seine Verbraucher als die anspruchsvollsten der Welt. Japanische Kunden zu überzeugen, kostet Geld, Zeit und Nerven. Lohnt sich der Aufwand? Ja, meint JAPANMARKT. 10 Tipps, damit Sie den Zugang knacken.

*Von Pascal Gudorf*

Die Spielregeln des Japan-Geschäfts sind immer noch sehr komplex und stellen viele Anbieter vor große Herausforderungen. Die hohen Ansprüche japanischer Kunden sind fast sprichwörtlich. Umfragen der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ) haben gezeigt, dass ihre Anforderungen an Produkt, Qualität und Service rund 20 Prozent höher liegen als auf dem Heimatmarkt. Um diese zu erfüllen, sind Anpassungen nötig, die Geld und Zeit Hinzu kommen sprachliche und kulturelle Hürden, schwer zu durchschauende Markt- und Distributionsstrukturen und ein harter lokaler Wettbewerb. Echte oder vermeintliche Barrieren, die ausländische Unternehmen häufig vor Aktivitäten in Japan zurückschrecken lassen. Gleichzeitig aber lockt der japanische Markt weiterhin mit hohen Margen und einem Pro-Kopf-Einkommen, das jenes der Chinesen um das Zehnfache und sogar das der Deutschen um ein Drittel übersteigt. Vor allem der starke Yen beflügelt die Kaufkraft der 127 Millionen Japaner. Ihre Neugier für europäische Produkte ist ungebrochen, ihre hohen Ansprüche zwingen ausländische Anbieter aber zu Top-Qualität. Wer diese liefert, erwirbt damit eine nützliche Referenz für andere asiatische Märkte. Argumente also, die Japan als Absatzmarkt so attraktiv für mittelständische Unternehmen machen, den Markteintritt zu wagen.

### 1. Das richtige Produkt

Jedes Japan-Engagement beginnt mit dem Produktangebot. Mit "Me-too"-Produkten, so sagen vor Ort aktive deutsche Unternehmer, brauche man es erst gar nicht zu versuchen. Zu groß ist die Konkurrenz, zu groß die Gefahr, am Ende in der Masse unterzugehen.

Wer sich aber mit seinem Produkt vom japanischen Wettbewerb absetzt und einen echten Zusatznutzen bietet, dem steht dieser Markt offen. Das entscheidende Verkaufsargument - den USP - des eigenen Produkts zu kennen, spielt daher eine ausschlaggebende Rolle..

**Tipp 1:** Durchleuchten Sie Ihren Wettbewerb in Japan und das eigene Produktangebot. Welchen Zusatznutzen bieten Sie, den es bisher noch nicht gibt? Durchschnittliche Produkte gehen auf dem japanischen Markt schlicht unter. Beginnen Sie mit einem Sortiment, das strikt auf den Produktbereich fokussiert ist, in dem Sie Weltklasse erreichen.

### 2. Produkte anpassen

Auch wenn deutsche Unternehmen in einem Bereich Weltklasse-Produkte bieten, heißt dies noch nicht, dass dies der japanische Kunde auch so sieht. Man muss bereit sein, Produkte auf die Bedürfnisse des lokalen Marktes zuzuschneiden. Das ist gerade den Zentralen in

mittelständischen Betrieben oft schwer zu vermitteln, besonders wenn die Stückzahlen für Japan noch klein sind. Doch dazu später mehr.

Dass sich der Aufwand lohnt, zeigen eine ganze Reihe von Beispielen europäischer Anbieter, die ihr Angebot bereits erfolgreich auf die japanischen Anforderungen zugeschnitten haben: Der notorische Platzmangel in japanischen Wohnungen etwa zwingt Möbelhersteller, flexible und kleinere Produkte anzubieten.

Lebensmittelhersteller müssen Verpackungsgrößen, Geschmack und Präsentation an die Vorlieben und Kaufgewohnheiten der Verbraucher anpassen, Modelabels stellen sich auf andere Körpermaße und unterschiedliche haptische und farbliche Präferenzen ein.

Aber auch bei Industrieprodukten gibt es viele Gründe, warum es sinnvoll und manchmal sogar unumgänglich ist, ein Produkt für den lokalen japanischen Markt anzupassen: das feucht-heiße Klima, die Erdbebengefahr, 110 Volt-Spannung.

Deutsche Ingenieure argumentieren oft, dass ihre Lösungen die besten der Welt sind. Dennoch müssen sie sich darauf einstellen, dass japanische Kunden ganz besondere Vorstellungen davon haben, was für sie in ihrer speziellen Situation das Beste ist. Entweder man geht auf diese Wünsche ein oder ein anderes Unternehmen bekommt den Auftrag.

**Tipp 2:** Richten Sie sich darauf ein, dass der japanische Kunde viele Fragen stellt. Sonderwünsche sind oft nicht leicht zu verstehen und bei kleinen Stückzahlen nur schwer zu rechtfertigen, haben aber meist einen sehr praktischen Hintergrund. Versuchen Sie, ein Gespür für die Bedürfnisse des Marktes zu entwickeln. Oft lassen sich die Anforderungen durch geringfügige Anpassungen im Produktionsprozess lösen, danach aber müssen sie konsequent Qualität liefern.

### 3. Dauerthema Qualität

Endlich ist es soweit: Die ein Jahr zuvor eröffnete Niederlassung in Nagoya hat endlich den ersten Großauftrag eines japanischen Autoherstellers ergattert. Die deutsche Zentrale schickt den Auftrag pünktlich ab. Doch dann kommt die böse Überraschung: Der japanische Kunde hat im Container ein zerknittertes Paket entdeckt. Der Inhalt ist zwar unbeschädigt, doch die komplette Lieferung wird unangetastet zurückgeschickt.

Das Thema Qualität kann in Japan nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Qualität wird in Deutschland häufig auf die technischen Eigenschaften reduziert, japanische Unternehmen betrachten Qualität hingegen ganzheitlich und beziehen neben Preis und Technik auch Verpackung, Service und Logistik ein. Damit sind nicht nur technische Anforderungen, sondern auch das Rundherum - die „kosmetische“ Qualität - gemeint. Das gilt sowohl für Konsumgüter als auch für Industrieprodukte.

In Japan aktive deutsche Manager können ein Lied davon singen. Mal sind es kaum erkennbare Kratzer an der Unterseite eines Möbelstücks, mal ein falsch beschrifteter Karton. Wenn ein Produkt nicht den Vorstellungen entspricht, führt dies zu der Annahme, dass die gesamte Lieferung fehlerhaft ist. Ob dies tatsächlich der Fall ist, sei dahingestellt. Kleinste - und aus deutscher Sicht zu vernachlässigende - Abweichungen des Produkts von den Vorgaben führen zu Ärger und Vertrauensverlust auf Seiten des Kunden. Eine ohne vorherige Absprache erfolgte Veränderung zum Beispiel in der Beschriftung des Kartons oder die Verwendung einer neuen Verpackung zieht in der Regel einen zeitaufwendigen Erklärungsbedarf nach sich.

**Tipp 3:** Japanische Kunden sind in Qualitätsfragen kompromisslos - auch kosmetische Fehler und für die Funktion irrelevante Details werden reklamiert. Denn japanische Unternehmen stellen schnell den gesamten Produktions- und Logistikprozess in Frage. Eine zusätzliche Lieferkontrolle ab Werk oder bei Ankunft in Japan zur Sicherstellung „japanischer Qualität“ kann helfen, unnötige Reklamationen des Kunden zu unterbinden. Sollten dennoch unvorhergesehene Änderungen auftreten, informieren Sie ihn im Vorfeld.

### 4. Japanischer Service

Der Personaleinsatz im Service ist in Japan gigantisch. Jeder der die Lebensmittelabteilung eines Tokyoter Kaufhauses wie Mitsukoshi oder Isetan besucht hat, wird dies bestätigen. Wer sieht,

wie die vielen Menschen ihre Kunden mit professioneller Hingabe beraten und bedienen und Gebäck oder Tee in buntem Packpapier kunstvoll verpacken, wird sich fragen, ob so viel Service nötig ist. Diese Frage stellt sich für den japanischen Kunden nicht. Von Discount-Läden abgesehen nimmt er ihn wie selbstverständlich hin und erwartet ein vergleichbares, wenn nicht sogar höheres Niveau von ausländischen Unternehmen.

Übertragen Sie auf Industrieprodukte diese Serviceanforderungen in ähnlicher Form. Denn „Service“ steht für eine umfassende Kundenbetreuung über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg: vom Produktdesign und -engineering bis hin zum After Sales. Zum anderen bedeutet „Service“ im japanischen Verständnis so viel wie „kostenlos“. Wer für eine Maschine teures Geld bezahlt, erwartet in der Regel, dass der Service inbegriffen sind. Abgestufte Service-Level-Agreements (SLA) durchzusetzen, ist deshalb kein leichtes Unterfangen. Häufig führen sie zu erstaunten Rückfragen und Irritationen, wenn der Kunde erfährt, dass bestimmte Leistungen nicht abgedeckt sind.

Ausländische Unternehmen stecken hier in einem Dilemma. Einerseits rechtfertigen gerade zu Anfang die geringen Stückzahlen kein flächendeckendes Service-Netz, andererseits müssen sie eine schlagkräftige After-Sales-Struktur vorweisen, um überhaupt etwas zu verkaufen. Unter diesen Bedingungen mit japanischen Unternehmen zu konkurrieren, die meist über ein engmaschiges Distributions- und Servicenetzwerk verfügen, ist keine leichte Aufgabe. Doch auch japanische Unternehmen kochen nur mit Wasser. In der Effizienz und Organisation des Service, zum Beispiel durch die Nutzung von IT-Systemen, sind deutsche Unternehmen oft besser aufgestellt.

**Tipp 4:** Tadelloser Service wird in Japan vorausgesetzt, er ist integraler Bestandteil der Kundenbeziehung. Dies gilt für alltägliche Haushaltswaren wie für komplexe Industrieprodukte. Wenn Sie keinen landesweiten Service vorhalten können, arbeiten Sie mit regionalen Outsourcing-Partnern zusammen, auch vor Ort tätige deutsche Handelshäuser können für ihre Prinzipale Servicefunktionen übernehmen.

##### 5. Allein oder mit Partner

Es gibt Tausende spezialisierter Handelshäuser und -vertreter in Japan. Dabei herauszufiltern, inwieweit diese über das benötigte Fachwissen und Kontakte verfügen, ist schwierig. Größe spielt bei der Auswahl nicht die entscheidende Rolle, wichtiger ist die Frage, ob der Partner über das nötige Netz von Beziehungen in der Branche verfügt und ob er auch den Service der Produkte übernehmen kann.

In den meisten Fällen wollen Handelsvertreter Exklusivität für ganz Japan. Dadurch lässt sich auch am einfachsten eine starke Verpflichtung beim Vertreter herstellen, sich intensiv um den Absatz zu kümmern. Denn sonst landen Sie in seinem Katalog weit hinten, die Ergebnisse sind dementsprechend. Exklusivität erspart zudem den Umgang mit mehreren Partnern.

Für Handelshäuser, die prinzipal- und nicht kundenbezogen arbeiten, sind Exklusivrechte ein absolutes Muss. Für andere Vertreter mag es günstiger sein, ihnen nur die Betreuung bestimmter Kunden zu übertragen. In beiden Fällen fahren Sie als deutscher Hersteller gut, wenn sie den Markt selbst aktiv beobachten. Reisen, Messe- und Kundenbesuche verschaffen Ihnen nicht nur ein Gefühl für den Markt, sondern erlauben Ihnen auch, mit dem Handelsvertreter auf Augenhöhe mitzureden. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn Sie nach einiger Zeit feststellen, dass das Japan-Geschäft und der Einsatz des Distributeurs hinter den Erwartungen zurückbleibt. Die Marktkenntnis stärkt Ihre Position, wenn Sie den Vertrag neu verhandeln oder führt gar zu der Entscheidung, dass Sie besser mit einer eigenen Tochtergesellschaft fahren. So oder so: Um Problemen vorzubeugen, empfiehlt sich am Anfang der Abschluss eines zeitlich befristeten Vertriebsvertrags.

**Tipp 5:** Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist die Fähigkeit des Handelsvertreters, die Kluft der Geschäftskulturen beider Länder zu überbrücken. Insbesondere für den Investitionsgüterbereich sind einige deutsche Handelshäuser mit sehr langer Japanerfahrung vertreten, wie etwa Correns, Illies, Riekermann und Winckler. Sie kombinieren ausländisches Management mit japanischen Verkäufern, technischem Kundendienst und guten Kontakten. Die

Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHKJ) kann ebenfalls bei der Suche nach Handelsvertretern behilflich sein.

## 6. Komplexe Distribution

Japan ist für sein vielschichtiges Distributionssystem bekannt. Seit dem Platzen der Bubble Economy aber ist der Handel einem Wandlungsprozess unterworfen. Einige Einzelhändler brachen in den vergangenen Jahren wegen zu ambitionierter Expansionsprogramme und daraus folgender Überschuldung zusammen oder standen kurz davor. Die Kaufhäuser leiden zudem an der schwächelnden Konsumnachfrage und dem Trend hin zu anderen Geschäfts-Formaten wie Outlets und Internet-Shopping.

Bei den Großhändlern kommt es zu Konsolidierungen. Vor allem bei der Unzahl kleiner Firmen spielt die Nachfolgefrage eine wichtige Rolle, denn viele finden keinen geeigneten Nachwuchs, der die Aufgaben übernehmen will. Zudem hat sich der Wettbewerb im Distributionssystem verschärft, denn die großen Einzelhändler drücken durch ihre Verhandlungsmacht Preise und Margen. Dass es möglich ist, den Zwischenhandel auszuschalten, zeigt das Beispiel der erfolgreichen Bekleidungskette Uniqlo, aber auch das Modell der Cash&Carry-Märkte der deutschen Metro. Dennoch gehören Groß- und Zwischenhändler in vielen Branchen immer noch zum Geschäftsalltag.

**Tipp 6:** Heute gibt es dank des E-Commerce neue Möglichkeiten, Produkte direkt zu vermarkten und das vielstufige Distributionssystem zu umgehen. Um aber eine direkte Beziehung zum Endkunden aufzubauen und ihre Bedürfnisse besser zu verstehen, sollten (temporäre) Boutiquen und „Antenna Shops“ mit eigenen Mitarbeitern in Betracht gezogen werden. Diese können in der Lern- und Aufbauphase wertvolle Hinweise liefern.

## 7. Passendes Personal

Recruiting gehört zu den ganz großen Herausforderungen für in Japan aktive ausländische Unternehmen. Geschäftsführer deutscher Niederlassungen berichten, dass sie unverhältnismäßig viel Zeit auf dieses Thema verwenden. Gerade kleinere und mittelständische Betriebe tun sich bei der Personalsuche oft schwer, da japanische Talente eindeutig japanische Konzerne wie Sharp, ANA und Shiseido oder globale internationale Player bevorzugen. Auch wenn das eigene Unternehmen in Europa längst etabliert ist, sollte man sich in Japan keiner Illusion hingeben. Als Neueinsteiger tut man sich grundsätzlich schwer.

Personalmessen und Karriereforen für „Bilinguals“ können ein Weg sein, zu möglichen Bewerbern Kontakte zu knüpfen und den eigenen Namen bekannt zu machen. Daneben gibt es für Ingenieure spezielle Jobbörsen und Internetplattformen. Für administrative Stellen, bei denen gute Sprachkenntnisse verlangt sind, lohnt sich die Suche über Webseiten wie den Stellenmarkt der DIHKJ ([www.japan.ahk.de](http://www.japan.ahk.de)). Bei offenen Management-Positionen wird man nicht umhin kommen, Personalberater einzuschalten.

Bei der Frage, ob die Stelle des Geschäftsführers mit einer Entsandkraft oder einem japanischen Manager besetzt werden sollen, herrscht Uneinigkeit. Gerade am Anfang spielt die Unterstützung des Mutterhauses eine entscheidende Rolle. Expats, die die Entscheidungsprozesse der Zentrale kennen, haben hier naturgemäß einen besseren Stand. Die lokale Marktkenntnis spricht dagegen für einen japanischen Chef, besonders wenn er über relevante Branchenkontakte verfügt. In vielen Fällen haben sich Kombinationen (zum Beispiel japanischer CEO - deutscher CFO) bewährt.

**Tipp 7:** Neben der Möglichkeit, Mitarbeiter nach Japan zu senden, kann auch die Einstellung ausländischer Führungskräfte, die bereits in Japan leben, in Erwägung gezogen werden. Viele deutsche Manager haben mittlerweile Trainingsprogramme des DAAD oder der EU in Japan durchlaufen und verfügen dadurch über solide Landeskennntnis und können sich mit Mitarbeitern und Kunden problemlos auf Japanisch verständigen.

## 8. Preise

Japan galt lange Zeit als Hochpreismarkt: nur was teuer war, war auch gut genug. Doch diese Einstellung bröckelt, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Krise. Noch immer verlangen die Verbraucher qualitativ hochwertige Ware, sie sind aber nicht mehr bereit, dafür jeden Preis zu zahlen. Die deflationäre Preisentwicklung sowie Konsumanreize haben zudem dazu geführt, dass Konsumenten sehr sensibel auf Preise und Rabattangebote reagieren und Kaufentscheidungen nicht selten hinauszögern.

Viele europäische Anbieter bedienen tendentiell das höherpreisige Segment und sind damit sehr erfolgreich. Niemand sollte aber mit der Einstellung kommen, Japan sei ein Hochpreismarkt, den man schnell mitnehmen könne, warnen erfahrene Unternehmer. Für hohe Preise wird auch eine entsprechende Gegenleistung erwartet. Auch hier muss das Zusammenspiel von Produkt, Qualität und Service ein ganzheitliches Bild ergeben, sonst zerstört womöglich eine billige Verpackung oder eine nicht prompt bearbeitete Reklamation die mühsam aufgebaute Marke.

**Tipp 8:** Lassen Sie sich vom Deflationsgespenst nicht beirren. Achten Sie darauf, den Mehrwert Ihres Produktes zu kommunizieren. So lassen sich nach wie vor in Japan Premiumpreise und einträgliche Margen erzielen. Gleichzeitig sollten Sie aber auch die Veränderungen des Konsumverhaltens genau beobachten und ihr Produktportfolio unter Umständen nach oben oder unten anpassen.

## 9. Von Japan lernen

Beim Beginn des Japangeschäfts scheint es sich betriebswirtschaftlich oft (noch) nicht zu lohnen, scheinbar „überzogenen“ Ansprüchen gerecht zu werden. Vor allem die Beziehung zum Mutterhaus wird durch die Sonderwünsche der Japan-Niederlassung oft belastet. Wer sein Engagement aber langfristig anlegt und die Anforderungen japanischer Kunden als Chance zur Verbesserung begreift, der ist auf dem richtigen Weg. Die Bereitschaft und Offenheit im deutschen Mutterhaus, von Japan zu lernen, ist dabei eine wichtige Voraussetzung.

Oft ist es dann möglich, „japanische Qualität“ auf andere Märkte zu übertragen. Hierdurch wird nicht nur die eigene weltweite Wettbewerbsfähigkeit gestärkt; der japanische Markt erhält dadurch gleichzeitig eine strategische Komponente: wer hier besteht, verfügt über eine Referenz, die in anderen Ländern Asiens und in der ganzen Welt Interesse und Vertrauen weckt. Dies gilt im B2B- wie im B2C-Geschäft.

**Tipp 9:** Um in Japan erfolgreich zu sein, müssen Spitzenleistungen erbracht werden. Die damit erreichten Lerneffekte können auf andere Märkte übertragen werden. Wenn das Mutterhaus diese Sichtweise teilt, erhält der japanische Markt als unternehmensweiter Benchmark eine neue strategische Bedeutung.

## 10. Über den japanischen Markt hinaus

China und Indien gelten als die Zukunftsmärkte, Asien als Wachstumsmotor der Weltwirtschaft. Auch japanische Unternehmen expandieren massiv in diesen Märkten, mit Vertriebstöchtern, Produktionsstätten und Forschung & Entwicklung. Unternehmen wie Toyota, Suzuki oder Panasonic gehören zu den Firmen, die stark vom Wachstum der Schwellenländer profitieren. Mischkonzerne und Technologieunternehmen hoffen außerdem auf große Aufträge für Bahnlinien, Kraftwerke oder Raffinerien im Mittleren Osten, Südostasien und Südamerika.

Schon jetzt produzieren japanische Autokonzerne mehr Fahrzeuge in ihren Fabriken in Übersee als im eigenen Land. Geschäftschancen mit japanischen Kunden locken daher nicht nur auf dem japanischen Markt, sondern weltweit. Viele deutsche Zulieferer haben dies erkannt. Häufig ist es leichter, mit japanischen Kunden in Drittländern ins Geschäft zu kommen, da bei solchen Projekten internationale Standards gelten, deutsche Unternehmen beim Service im Ausland oft besser aufgestellt sind und die Geschäftssprache Englisch ist. Die Umsätze, die deutsche Unternehmen mit japanischen Kunden in Asien erzielen, sind in einigen Fällen erheblich höher als was deutsche Unternehmen im lokalen Markt an Umsatz erzielen. Ohne die Präsenz in Japan aber lassen sich diese Ergebnisse meist nicht erzielen, denn Entscheidungen werden oft noch in den Zentralen in Tokyo, Nagoya und Osaka gefällt.

**Tipp 10:** Für manch ein Unternehmen mag Japan als Absatzmarkt nur eine zweitrangige Rolle spielen. Die wachsende Präsenz japanischer Kunden auf dem Weltmarkt aber zwingt dazu, ihre Aktivitäten genau zu beobachten, um keine Chancen zu verpassen. Wer als Zulieferer weltweit bei japanischen Auslandstöchtern erfolgreich sein will, kommt in aller Regel nicht umhin, Kontakte zu den japanischen Firmenzentralen vor Ort anzubahnen und zu pflegen. Durch diese Komponente erhält das Japan-Engagement eine ganz neue Dimension.

#### **Kontakt für deutsche Unternehmen**

Wenn Sie Interesse an weiteren Informationen zu bestimmten Branchen, oder Fragen zum Markteintritt und Ausbau Ihrer Japanaktivitäten haben, stehen Ihnen neben den Kollegen der Japan Desks in Deutschland auch der Servicebereich **DEinternational** der **Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan** mit seinem vielseitigen Unterstützungsangebot gerne zur Verfügung.

Weitere Informationen: <http://www.japan.ahk.de>

Email: [info@deinternational.jp](mailto:info@deinternational.jp)