



Fremde

Potenzial. Belebte Einkaufsstraße in Shibuya, einem Stadtteil von Tokio.

Strategie. Japans Markt gilt als harte Nuss. Doch seit Chinas Wirtschaft langsamer wächst, liebäugeln mehr deutsche Firmen mit Nippon – vor allem Hersteller von Technologie- und Nischenprodukten.

Schuhe gibt es in Japan wie Sand am Meer. Die Angebotspalette reicht von Designerstiletto über importierte Billigtreter bis zu traditionellen japanischen Holzsandalen. Doch die riesige Konkurrenz schreckt die Firma Bär nicht. Seit Jahren vertreibt die Schuhmanufaktur aus Bietigheim-Bissingen in Fernost erfolgreich ihre bequemen Schuhe. Der Kreis der Stammkunden wächst, denn inzwischen empfehlen

Welt



zahlreiche Orthopäden des Landes ihren Patienten die handgefertigten Produkte aus Schwaben.

„Die Japaner haben unser Alleinstellungsmerkmal direkt erkannt“, freut sich Sebastian Bär. Als Ko-Geschäftsführer des Familienbetriebs Bär Schuhe ist er für Marketing und Vertrieb zuständig. Zuvor hatte er das Japan-Geschäft federführend mit aufgebaut. Heute arbeiten acht der weltweit 450 Beschäftigten

in Tokio. Der Verkauf findet via Internet und Katalog sowie in einem kleinen Laden mitten im Herzen des modernen Einkaufsviertels Omotesando statt. Der Preis von im Schnitt rund 300 Euro pro Paar schreckt die Japaner offenbar nicht. „Viele kommen immer wieder“, berichtet Verkäuferin Yamagami-san stolz, bevor sie sich vor einem Regal mit flachen Schnürschuhen der nächsten Kundin zuwendet. ▶

„Die Japaner erkennen ein qualitativ hochwertiges Produkt, wenn sie es sehen“, bestätigt Koos van Hove, verantwortlich für das Japan-Geschäft in der Zentrale von Biotronik. Das Berliner Medizintechnikunternehmen mit weltweit 5600 Mitarbeitern ist seit 25 Jahren in Japan tätig und beschäftigt dort 170 Menschen. Wie Bär profitiert der Hersteller von Herzschrittmachern und Kathetern von der hohen Kaufkraft und dem professionellen Gesundheitswesen Japans ebenso wie von den besonderen Ansprüchen einer alternden Bevölkerung. Einheimische Konkurrenz brauchen beide Firmen kaum zu fürchten. Mit ihren Spezialprodukten bedienen sie eine kleine und weitgehend unbesetzte Marktnische.

Solche Nischen gibt es reichlich, zumindest für Produkte mit Alleinstellungsmerkmal. Nicht nur in der Medizintechnik und im Konsumgüterbereich, sondern auch in den Sparten Maschinenbau, Werkzeugmaschinen, erneuerbare Energien, Nahrungsmittel und Kosmetik sehen Experten Platz für Neuzugänge. „In vielen Bereichen ist Japan unter den Top-3-Märkten“, sagt Günter Zorn, der als Berater internationale Unternehmen in Nippon unterstützt. So ist der 127-Millionen-Einwohner-Staat nicht nur der weltgrößte Lebensmittelimporteur, sondern der zweitgrößte Markt für Pharma- und der drittgrößte Markt für Kosmetikprodukte.

Nachdem deutsche Firmen für einige Zeit vor allem ihre Expansion in China vorangetrieben haben, sind sie nun wieder vermehrt in Japan aktiv. Seit zwei bis drei Jahren verzeichnet die Deutsche Industrie- und Handelskammer in Tokio ein stärkeres Engagement ihrer Mitglieder. Ein Grund dafür ist, dass sich die Konjunktur im Reich der Mitte zuletzt etwas abgekühlt hat. Eine Rolle spielen auch die wirtschaftsfreundliche Politik des seit 2012 amtierenden Premierministers Shinzo Abe sowie die Abwertung des Yens.

Zielmarkt gründlich analysieren

Beides macht Investitionen in Japan attraktiver – trotz der auch dort schwächelnden Konjunktur. Im zweiten und dritten Quartal 2014 rutschte Japan in die Rezession. Im vierten Quartal wuchs die drittgrößte Volkswirtschaft der Welt zwar um 1,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr, die amtlichen Statistiker hatten allerdings zunächst ein Plus von 2,2 Prozent errechnet. Zugleich führte die Abschwächung der Währung 2014 zu gestiegenen Importkosten, was die Kaufkraft der Menschen dämpfte. Angesichts dieser

Erfolgreich am Markt

Etabliert. Wie deutsche Produkte zu Verkaufsschlagern in Japan wurden.

- **Zwilling.** Messer und Scheren der Firma Zwilling J. A. Henckels aus Solingen erfreuen sich großer Beliebtheit. Einige Klingen und Griffe wurden speziell für den japanischen Markt gefertigt.
- **Fissler.** Der Küchenausstatter Fissler aus Idar-Oberstein überzeugt mit aufsehenerregenden Kampagnen wie Modenschauen mit Töpfen und Pfannen sowie Koch-Events.
- **Südsalz.** Die Firma aus Bad Reichenhall hat ihr Kochsalz als hochpreisiges Produkt in Nippons Supermärkten platziert.
- **Feiler.** In Luxuskaufhäusern präsentiert der Handtuchhersteller Feiler seine Waren. Mit Handtaschen, Accessoires und Damenoberbekleidung ist die Produktpalette deutlich größer als in Deutschland.
- **Nivea.** Die meisten japanischen Verbraucher halten Nivea von Beiersdorf aus Hamburg für ein japanisches Produkt. Zum Erfolg trug der unaufdringliche Geruch bei.

Entwicklung behaupteten sich die deutschen Exporte nach Japan noch recht gut – sie sanken 2014 lediglich um 0,9 Prozent auf 16,9 Milliarden Euro.

Dennoch bleibt der Gang nach Japan für viele Firmen eine Herausforderung. „Der Markt muss erobert werden“, sagt Berater Zorn. Das koste Geld, Zeit und Geduld. Häufig scheiterte das Unterfangen schon zu Beginn, wenn auf eine umfangreiche Analyse von potenziellen Kunden, Wettbewerbern und Preisen verzichtet werde. „Im Grunde steht und fällt der Marktzutritt mit der Vorbereitung und der Intensität, mit der man sich mit dem Markt beschäftigt“, bestätigt Marcus Schürmann, stellvertretender Geschäftsführer der deutschen Auslandshandelskammer in Tokio. Gerade Mittelständler wollten häufig die Ärmel hochkrepeln und gleich loslegen, sagt er. Doch oft machten sie den zweiten vor dem ersten Schritt.

„Wenn ein Produkt anderswo gut ankommt, heißt das nicht automatisch, dass es in Japan gefragt ist“, erklärt Zorn. So habe er erst kürzlich einem deutschen Hersteller von Verpackungsmaterial von einem Gang

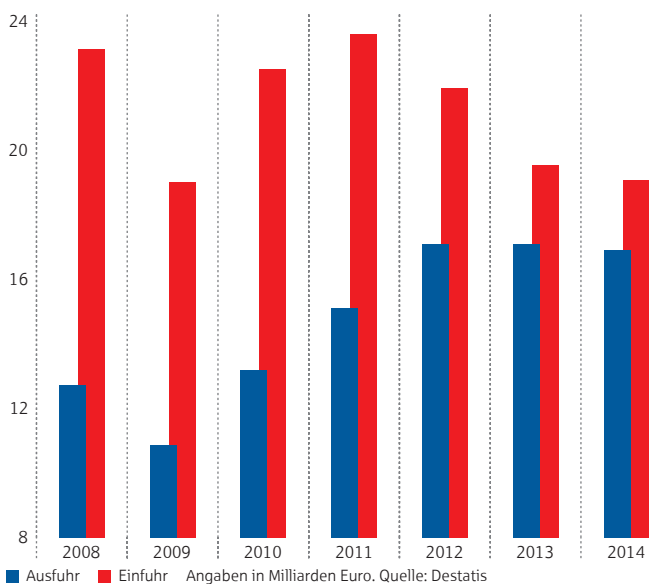




Werbung. Um Erfolg zu haben, lohnen sich auch originellere Marketingaktionen, zum Beispiel Modenschauen.

Die Schere schließt sich

Entwicklung des deutsch-japanischen Handels.



nach Japan abgeraten. Aufwand und Nutzen hätten in keinem guten Verhältnis zueinander gestanden. „Um große japanische Produzenten zur Änderung ihrer sehr ausgereiften Prozesse zu bewegen, muss man ihnen signifikante Vorteile bei minimalen Risiken bieten können“, so Zorn. Das erfordere eine gute Marktkennntnis, hohe Investitionen in Lager und Service sowie einen langen Zeithorizont. Selbst wer meint, ein konkurrenzloses Produkt und gute Absatzbedingungen zu haben, muss manche Hürde überwinden. So wie die Firma Bär. Nachdem sie ihre Schuhe in Japan bereits gut ein Jahrzehnt über einen Großhändler vertrieben hatte, sollte eine eigene Niederlassung mit Direktvertrieb her. Ein Geschäftsführer wurde eingestellt, Schuhe wurden verschickt, und ein Lager wurde angemietet. „Ich bin dann nach Japan geflogen, um die Mitarbeiter einzuarbeiten“, erinnert sich Sebastian Bär. Das sollte laut Plan zwei Monate dauern. „Am Ende sind daraus drei Jahre geworden“, sagt er.

Die Regeln der Kommunikation beherrschen

Nichts lief wie geplant. Der Geschäftsführer erwies sich als ungeeignet, die Angestellten kannten das Konzept des Direktvertriebs nicht, die Dienstleister ignorierten die Wünsche der Schwaben. „Das erste Jahr war hart“, sagt Bär. In dem Land, wo beruflicher Aufstieg nahezu untrennbar mit Seniorität verbunden ist, sei er als junger Chef von seinen Geschäftspartnern kaum ernst genommen worden. Rückblickend glaubt Bär, dass sie ihm vor allem auf den Zahn fühlen wollten. „Erst als sie sahen, dass wir nicht sofort wieder verschwinden, haben sie sich geöffnet, und auch die Endkunden haben Vertrauen gefasst“, erläutert er.

Das Eis war gebrochen, doch zu tun gab es weiterhin viel. Für die Schuhmanufaktur war der Schritt nach Japan ein großes Investment, das sich rentieren musste. Doch ständig kam es zu Verzögerungen. Statt schneller Entscheidungen gab es langatmige Treffen. Dreimal etwa musste sich Sebastian Bär mit Vertretern seines Logistikanbieters zusammensetzen und auf eine Preisanpassung drängen, bevor er endlich ein entsprechendes Angebot erhielt. „Bei Beratungen mit Mitarbeitern hat sich keiner getraut, etwas zu sagen“, erinnert sich Bär. Heute weiß der Mittelständler, dass in Japan andere Regeln für eine erfolgreiche Kommunikation gelten.

„Der effektive Deutsche kommt zum ersten Treffen und ist enttäuscht, wenn nur über allgemeine Themen gesprochen wird“, sagt Berater Zorn. Die ➤



Maßarbeit. Oft ist es nötig, die Produkte an die japanische Kundenschaft anzupassen.

Japaner aber wollten zunächst eine vertrauensvolle Basis schaffen. Sei das erreicht, liefen die Geschäfte unkomplizierter. „Japaner denken viel langfristiger“, gibt Gerd Tellbüscher, Asien-Chef der Industriedivision des seit Jahrzehnten in Japan tätigen Beschichtungsspezialisten Wagner, zu bedenken. Als Ausländer könne man es sich allerdings gelegentlich erlauben, aus der Rolle zu fallen und etwas Druck zu machen. „Man sollte zielbewusst sein, aber nicht alles auf einmal erreichen wollen“, empfiehlt Tellbüscher.

Produkte an den Kunden orientieren

Häufig klagen deutsche Exporteure über Missverständnisse. „Manchmal weiß man nicht, was hinter einem bestimmten Verhalten steckt“, sagt Sebastian Bär. „Da muss man immer wieder nachhaken.“ Früher musste Bär oft zwischen Zentrale und Niederlassung vermitteln. Einen passenden Geschäftsführer fand er dann im zweiten Anlauf. Voraussetzung für dessen Job waren kulturelles Verständnis, Erfahrung in der Konsumgüterbranche, Führungskompetenz, Motivation und gute Sprachkenntnisse. Beide treffen sich bis zu sechsmal im Jahr, weil E-Mail und Skype das persönliche Gespräch nicht ersetzen können.

Wichtige Themen sind Qualität und Service – vom Farbton des Leders über die Länge der Schnürsenkel bis zur Reparatur abgelaufener Schuhe. Jede Kleinigkeit zählt. „Die Japaner sind detailversessen“, sagt Gerd Tellbüscher. Auch kleinste Mängel würden nicht toleriert, einschließlich Schäden an der Verpackung. „Wenn auch nur eine Schraube fehlt, verlangen die

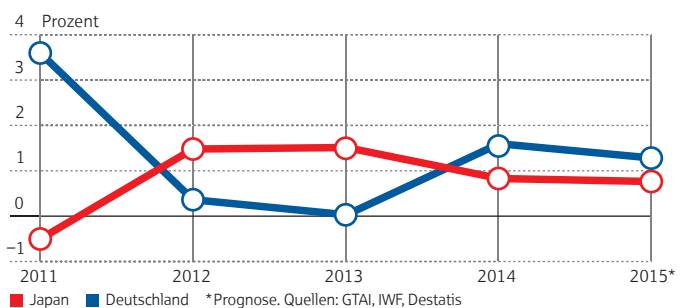
Kunden oft ein neues Produkt“, so Tellbüscher. In solchen Fällen tauschte Wagner die reklamierte Maschine aus, überhole sie und verkaufe sie später als „neuwertig, aber gebraucht“ billiger weiter.

Ein weiterer Aspekt, der oft übersehen wird, sind Produktanpassungen. So bietet Wagner in Japan Sprühpistolen mit geringerem Handabzugsdruck an, damit die Kunden sie trotz kleinerer Hände problemlos benutzen können. Und der Medizintechnikhersteller Biotronik hat seine programmierbaren Geräte mit japanischen Schriftzeichen ausgestattet. „Das haben sich die Ärzte gewünscht“, sagt van Hove. „Wir hören auf unsere Kunden und lernen dadurch ihre Bedürfnisse kennen.“ Dafür werde man mit einer unglaublichen Loyalität belohnt.

Um den Abnehmern näher zu sein, hat Biotronik wie Bär vor einigen Jahren auf Direktvertrieb umgestellt und das typische japanische Distributionsnetz verlassen. Statt mit einem Partner einen Großhändler

Deutschland wächst stärker

Veränderung des Bruttoinlandsprodukts.



zu beliefern, der anschließend über Zwischenhändler Herzschrittmacher und Katheter an Krankenhäuser liefert, betreibt das Unternehmen nun eine eigene Vertriebs- und Serviceorganisation. Jeweils fünf bis zehn Implantationskliniken werden von einem Biotronik-Mitarbeiter vor Ort betreut.

„Wir können unsere Produkte dadurch besser erklären und auf die Wünsche der Ärzte eingehen“, sagt van Hove – ein großer Vorteil für Hersteller technisch anspruchsvoller Produkte. Das traditionelle Vertriebsnetz in Japan sieht anders aus: Ein Anbieter verkauft zumeist an einen einzigen Großhändler. Dieser verteilt die Ware an regionale Zwischenhändler, die wiederum kleine Ladengeschäfte beliefern. Der Großhändler sorgt also für den Zugang zum Kunden und übernimmt Qualitätskontrolle sowie Transport der Ware. Um Marketing oder Aftersales-Service müssen sich die Hersteller jedoch weitgehend selbst kümmern.

„Der Händler steht tendenziell immer auf der Seite der Abnehmer“, sagt Marcus Schürmann von der AHK. Das erschwere die Arbeit für den deutschen Exporteur, insbesondere bei Reklamationen. Gerade bei Produkten mit Erklärungsbedarf gingen wegen des zwischengeschalteten Händlernetzes viele Informationen auf dem Weg zum Kunden verloren.

Sprungbrett in die erweiterte Region

Während beim Aufbau der Geschäfte in Japan deutsche Exporteure auf japanische Importeure und deren Vertriebsnetze kaum verzichten können, gibt es interessante neue Geschäftspotenziale außerhalb Nippons. „Immer mehr deutsche Unternehmen betrachten Japan nicht mehr nur als Absatzmarkt“, berichtet Schürmann. Stattdessen gelte das Land zunehmend auch als Sprungbrett für die südostasiatischen Märkte. Japanische Unternehmen seien in der Region stark vertreten, weiteten ihre Aktivitäten massiv aus und suchten nach zuverlässigen Lieferanten oder Investitionspartnern.

„Deutsche Firmen sind dabei oft Wunschpartner für japanische Unternehmen“, weiß der AHK-Vertreter. „Und dort gelten internationale Spielregeln.“ Schon heute machten viele Firmen mit ihren japanischen Kunden im Ausland weit mehr Umsatz als in Nippon selbst. „Die wesentlichen Entscheidungen werden allerdings weiter von der Zentrale in Japan getroffen“, sagt Schürmann. Insofern werde das Land für international tätige Unternehmen strategisch weiter an Bedeutung gewinnen.

Birga Teske **A**

Gerd Tellbüscher,
Asien-Chef der
Industriesparte des
Beschichtungs-
spezialisten Wagner



„Qualität und Funktion vor der Auslieferung genau prüfen“

AUSSENWIRTSCHAFT: Wie genügt man den hohen Qualitätsansprüchen?

Tellbüscher: Deutsche Produkte haben einen Imagevorteil. Aber vor der Auslieferung müssen Qualität und Funktion genau geprüft werden. Zur Qualität gehört auch der Service. Er muss flächendeckend sein und Reparaturmöglichkeiten beinhalten. Wenn Mängel auftauchen, muss man deren Ursachen nachgehen und sie den Kunden erklären sowie schildern, was man dagegen unternimmt.

AW: Wie baut man einen guten Vertrieb auf?

Tellbüscher: Das hängt von Branche und Produkt ab. Zunächst sollte man die bestehenden Distributionskanäle genau analysieren. Man sollte erst einmal versuchen, mit den vorgefundenen Distributionsstrukturen zu leben. Ein Durchbrechen der Strukturen, etwa ein Direktvertrieb, sollte gut fundiert sein. Das Umgehen der Großhändler ist verlockend, geht aber meist schief. Ein Vertriebsnetz oder einen Direktvertrieb selbst aufzubauen, kostet viel Zeit und Geld. Außerdem haben die Großhändler oft eine Logistikfunktion und sichern gegebenenfalls Zahlungsausfälle beim Kunden ab.

AW: Was ist im Direktvertrieb zu beachten?

Tellbüscher: Forschheit sowie aggressives Verhalten liegen Japanern nicht im Blut, daher muss ich den Verkäufern gute Anreize geben, etwa in Form der üblichen halbjährlichen Bonuszahlungen. Auch individuelle Sales-Zielvereinbarungen sind möglich. Um näher am Käufer zu sein, versuchen wir bei Wagner, gemeinsam mit den Händlern Kundenveranstaltungen zu machen.

AW: Wie sieht es mit dem Wettbewerb aus?

Tellbüscher: Die Großhändler vertreiben meist konkurrierende Produkte. Um das eigene Produkt zu fördern, kann man den Preis senken oder Unterstützung bei Werbekampagnen geben. Allerdings nutzen auch japanische Unternehmen diese Mittel. Kurzfristig sind sie oft bereit, auf Gewinne zu verzichten, um Konkurrenten zu verdrängen.