

# Erfolgsfaktoren deutscher Unternehmen in Japan

Jan-Hendrik MÜLLER

In 55 Interviews mit ausgewählten Top-Managern in Japan wurde untersucht, in welchem Geschäftsumfeld sich deutsche Unternehmen<sup>1</sup> der Branchen Chemie, Pharma, Maschinenbau, Automobil und Elektrotechnik in Japan derzeit befinden und welche strategischen Ausrichtungen sie verfolgen. Daraus werden praktische Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger zur operativen wie auch strategischen Anpassung des Geschäftssystems an japanspezifische Besonderheiten abgeleitet.

Bezüglich der strategischen Ausrichtung wurde herausgefunden, dass die meisten deutschen Unternehmen bisher noch eine Mischung aus Geschäftstransferstrategie und Exportorientierung verfolgen. Es gibt eine Tendenz hin zur Globalen Integration, die jedoch in Japan weniger stark ausgeprägt ist als in anderen Märkten wie beispielsweise China.<sup>2</sup>

Japan wurde in den vergangenen Jahren von vielen deutschen Unternehmen als „Cashcow“ betrachtet. Erträge aus diesem reifen Markt wurden überwiegend zur Finanzierung von Investitionstätigkeiten in aufstrebenden Regionen wie Brasilien und China verwendet, statt sie in Japan selbst zur Reinvestition einzusetzen. Dies wird sich in den kommenden Jahren tendenziell ändern. Branchen wie Elektrotechnik und Chemie sind Vorreiter bei der Nutzung der japanspezifischen „Asse“. Auch der Maschinenbau wird in den kommenden Jahren Japan als Teil seiner Wertschöpfungskette stärker global integrieren.

Die Erfolgsfaktoren der operativen Anpassung des bestehenden Geschäftssystems an die lokalspezifischen Eigenheiten des japani-

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit wird „deutsche Unternehmen“ im Sinne von deutschsprachig verwendet und schließt damit auch österreichische und schweizerische Unternehmen mit ein.

<sup>2</sup> Kaufmann, L.; Panhans, D. (2004): A Novel Framework for International Value Creation. Erschienen in: Schweickart, N.; Kaufmann, L. (Hrsg.) (2004): Lateinamerika-Management – Konzepte, Prozesse, Erfahrungen. Wiesbaden, S. 9.

schen Geschäftsumfelds spielen neben der Wahl der richtigen Strategie eine entscheidende Rolle. Folgende Faktoren sind gemäß unserer Befragung die wichtigsten in Japan:

## 1 Personalmanagement

Qualifiziertes Personal ist in Japan ein besonders kritischer Erfolgsfaktor. Das Problem liegt nicht unbedingt in der Fluktuation der Mitarbeiter wie es in anderen Ländern der Fall ist, sondern in der Personalbeschaffung an sich. Die meisten berufserfahrenen Japaner haben wenig Interesse, für ein ausländisches Unternehmen zu arbeiten, da es ihnen zu risikoreich erscheint. Das Personal suchende Unternehmen muss daher Anreize bieten, diese Hürde zu überwinden. Dazu gehören Faktoren wie ein überdurchschnittliches Gehalt, ein gutes Firmenimage, Zukunftsperspektiven, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und ein angenehmes Arbeitsumfeld. Die Kontaktknüpfung und -pflege ist von hoher Bedeutung, da der berufserfahrene Mitarbeiter in fast allen Fällen über eine Personalagentur oder persönliche Kontakte gefunden wird. Bei Berufsanfängern hat – durch den gesellschaftlichen Wandel bedingt – ein Umdenkprozess begonnen. Viele von ihnen halten gerade ausländische Firmen für sehr attraktiv, da sie dort weniger japanische Konventionen in Bezug auf das Berufsleben erwarten.

## 2 Netzwerke und Beziehungen

In Japan ist der Aufbau von langfristigen persönlichen Beziehungen und gegenseitigem Vertrauen ein lohnender Erfolgsfaktor. Das Geschäft in Japan ist sehr stark von Personen abhängig und schon oft haben persönliche Beziehungen schwierige Situation lösen können. Der Kontaktaufbau findet in der Regel nicht während den Verhandlungen, sondern erst danach statt. Dies kann z. B. im Rahmen eines ausgiebigen Essens, bei Karaoke, einem Barbesuch, einer Partie Golf oder dem Besuch von anderen Veranstaltungen erfolgen. Pünktlichkeit und gegebene Versprechen jeglicher Art müssen eingehalten werden, da ansonsten die langfristige Beziehung gerade in der Anfangsphase massiv gestört werden könnte.

### 3 Produktanpassung

Bevor ein Produkt in Japan eingeführt wird, muss evaluiert werden, ob es sich tatsächlich für den japanischen Markt eignet. Häufig sind deutsche Produkte „überentwickelt“ und enthalten viele für den japanischen Kunden nicht relevante Produktattribute, die sich jedoch negativ auf die Kostenseite auswirken. Andererseits beschränkt sich das deutsche Qualitätsempfinden maßgeblich auf die Funktionalität des Produktes. Optische Qualitätsattribute werden dabei oft vernachlässigt. Das Thema Qualität hat einen hohen Stellenwert auf dem japanischen Markt und sollte vom oberen Management verantwortet werden. Der japanische Kunde ist sehr verwöhnt durch den hohen Servicestandard in Japan und erwartet oft von dem Produzenten eine maßgeschneiderte Lösung, die direkt auf seine Bedürfnisse abgestimmt ist. Dies können besondere Spezifikationen der Produktgröße bzw. des Lieferumfanges oder auch komplizierte technische Anforderungen sein. Zu jedem Produkt muss eine vollständige Dokumentation vorhanden sein, um eventuelle Nachfragen oder Schwierigkeiten lückenlos zurückverfolgen zu können. Die Japaner geben eine zweite Chance, falls es zu Schwierigkeiten oder Probleme kommt, sie müssen aber davon überzeugt sein, dass das Problem kein zweites Mal auftreten wird.

### 4 Langfristiger Atem

Der japanische Markt lässt sich nicht von heute auf morgen erobern. Ein Unternehmen, welches den Markteintritt in Japan wagt, wird normalerweise die Kosten des Eintrittes nicht in den ersten Jahren amortisieren können. Im Durchschnitt dauert die Zeit bis zum Break-even zwei bis drei Jahre länger als in einem westlichen Markt. Gerade in der Anfangszeit müssen die Unternehmen viel Lehrgeld zahlen, darüber hinaus vergeben die japanischen Kunden anfangs nur kleinere Aufträge. Erfüllen die deutschen Unternehmen die an sie gestellten Erwartungen, werden die Auftragsvolumen ständig erhöht. Auf welche Schwierigkeiten die Unternehmer auch treffen werden, die Verfolgung einer konsistenten Strategie sollte die oberste Prämisse sein um den langfristigen Geschäftserfolg in Japan zu sichern.

## 5 Pflege der Zusammenarbeit mit dem Kunden

Der Vertrieb in Japan erfordert ein Höchstmaß an Intensität und Nähe zum Kunden sowie regelmäßige Pflege der Beziehung. Ziel muss sein, dass der japanische Kunde das deutsche Unternehmen als Teil seiner Unternehmensfamilie wahrnimmt. Die langwierigen Entscheidungsprozesse in Japan für Verträge oder Änderungen müssen jedoch respektiert werden um langfristig eine gute Zusammenarbeit zu gewährleisten. In diesem Kontext kann der Groß- bzw. Zwischenhändler als Partner gefördert, aber auch gefordert werden. Wenn das Unternehmen es schafft, diese Zwischenstufe des Vertriebs von seinen Produkten zu überzeugen, so erleichtert dies den Verkauf an den Endkunden entscheidend. Gute Händler übernehmen wichtige Funktionen der Finanzierung und Logistik für den Kunden.

### Schlussfolgerung

Das Befolgen dieser Empfehlungen zur strategischen Ausrichtung und zur operativen Anpassung des Geschäftssystems von Tochtergesellschaften in Japan kann nur ein Baustein zur Realisierung des Markterfolges in Japan sein.

Der Erfolg ergibt sich wesentlich aus der Qualität der Umsetzung der Maßnahmen durch die Manager vor Ort. Diese müssen nicht notwendigerweise ausgewiesene Japan-Experten sein. Sie sollten vielmehr über eine hohe Auffassungsgabe und Lernbereitschaft verfügen und den Kunden aufmerksam zuhören zu können. Als Individuen sollten sie bereit sein, sich in ein Umfeld zu begeben, dessen Normen und ungeschriebene Gesetzmäßigkeiten anders als die uns gewohnten sind und nicht selten für immer verschlossen bleiben. Japan sollte in diesem Zusammenhang nicht nur als wirtschaftliche Zielregion betrachtet werden, sondern auch als faszinierendes Land mit einer reichen Historie und einer facettenreichen Kultur.

Die von Kai Grünenwald und Jan-Hendrik Müller durchgeführte Studie wird mit weiteren Details und Beispielen aus der Praxis demnächst im Buchhandel erscheinen.