

„Fünf Prozent müssen drin sein“

Wer in Japan nicht fünf Prozent Anteil seines weltweiten Umsatzes macht, hat entweder einfach nicht die passenden Produkte für den Markt oder macht etwas grundlegend falsch, so Günter Zorn provokativ. Der Inhaber der Beratungsfirma z-anshin ist langjähriger Japankenner und überzeugt: Im oft vernachlässigten japanischen Markt gibt es auch heute noch viel zu holen. Vielleicht mehr als je zuvor.

Das Interview führte Patrick Bessler

JM: Herr Zorn, Sie argumentieren: Wer in Japan Geschäfte macht, muss damit mindestens fünf Prozent an seinem weltweiten Umsatz machen – oder er macht etwas falsch.

Zorn: Das ist natürlich eine provokative und pauschalisierende These. Ich habe nichts dagegen, wenn jemand nur vier oder meinetwegen drei Prozent seines weltweiten Umsatzes in Japan holt. Aber dieses Land ist für etwa acht Prozent des globalen BIP verantwortlich. Das sollte sich eigentlich auch in der Umsatzbilanz global agierender Unternehmen widerspiegeln, ansonsten nutzt das Unternehmen das hiesige Marktpotenzial nicht aus.

Es gibt viele Firmen, die lange hier sind und respektable Marktanteile haben, sowohl in Japan selbst als auch gemessen an ihrem weltweiten Gesamtgeschäft. Aber es gibt eben auch viele Unternehmen, die schon seit zehn oder zwanzig Jahren hier sind und deren Anteil am globalen Unternehmensumsatz und -gewinn weit unter einem Prozent liegt. Da muss man hinterfragen: Warum sind diese Firmen überhaupt in Japan? Entweder haben sie Produkte, die für den Markt nicht geeignet sind, oder aber sie haben eine Organisation geschaffen, die den spezifischen Anforderungen nicht entspricht. Oft mangelt es an Unterstützung aus dem Mutterhaus und Investitionen bleiben aus.

JM: Fehlt es also grundlegend an der passenden strategischen Herangehensweise? Oder am Commitment?

Zorn: Es gibt sicher Firmen, deren lokale Konkurrenz so stark ist, dass sie keine

Chance haben. Aber ich glaube, dass gerade unter kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) die wenigsten tatsächlich eine Japanstrategie entwickeln. Gerade in der Hochzeit Japans kamen viele Unternehmen hierher, weil man „da sein musste“. Musste und muss man aber nicht. Ein Engagement hier, wie in jedem Land, macht nur Sinn, wenn man eine Strategie hat, Marktanteile und Gewinne zu erzielen und dies auch konzernintern relevant ist.

Einen signifikanten Marktanteil zu erzielen, hat neben dem Umsatz an sich noch einen weiteren Effekt: In meiner eigenen Erfahrung gibt es eine Schwelle, eben jene 5 Prozent vom Weltumsatz, die ich als Landeschef erreichen muss, um die Aufmerksamkeit meines Vorstandsvorsitzenden zu gewinnen, und damit auch starke Unterstützung aus dem Mutterhaus.

JM: Wie gut stehen Ihrer Meinung nach die Chancen, dass sich dieses Verständnis gerade jetzt durchsetzt – die Skepsis in Deutschland gegenüber der wirtschaftlichen Entwicklung in Japan ist oft hoch.

Zorn: Es gibt Industrien und Branchen, in denen Japan nie vom Radar verschwunden ist. Nehmen Sie zum Beispiel die Automobilindustrie. Immerhin baut Japan lokal über 9 Millionen Autos jährlich. Insgesamt ist Japan aber in den letzten zehn Jahren bei einer Mehrheit ausländischer Unternehmen in den Hintergrund getreten. Viele haben ihren Fokus auf die BRIC-Staaten gerichtet, was ja oft verständig ist. In den letzten zwei, drei Jah-

ren hat sich das Wachstum in den Schwellenländern aber merklich verlangsamt. Ich denke, das hat dazu geführt, dass viele Firmen mittlerweile erkannt haben, dass Japan immer noch die drittgrößte Wirtschaftsmacht ist und durchaus Wachstumspotential hat.

JM: Sehen Sie das auch als einen Effekt der derzeitigen Wirtschaftspolitik des Landes?

Zorn: Ich denke „Abenomics“ hat als PR auch einen Einfluss darauf. Aber das ist eben nicht alles. Die ausländischen Unternehmen hat unglaublich beeindruckt, wie schnell Japan sich von Erdbeben und Tsunami erholt hat, die Produktion wieder ans Laufen gebracht hat und lieferfähig war. Als damals die Produktion still stand und plötzlich überall in der Welt Teile fehlten, hat man gemerkt, wie abhängig man von Japan tatsächlich ist. Das war ein Augenöffner, genauso wie die Tatsache, dass Japan bei einigen wichtigen Zukunftstechnologien wie E-Mobility oder Medizintechnik ganz vorne mitspielt.

Das Land spielt also immer noch eine große Rolle, als potenzieller Markt, als Technologiestandort oder als möglicher Partner. Wobei der letzte Aspekt wohl der komplizierteste ist.

JM: Wirkt der Globalisierungstrend nicht dem Potenzial für Geschäfte in Japan entgegen? Wenn japanische Unternehmen ins Ausland verlagern, wird auch der japanische Markt kleiner.

Zorn: Zum Teil ja. Aber zum einen trifft das natürlich nicht im Consumer-Bereich



▲ „Es ist wie beim Baseball“, weiß Günter Zorn. „Auch mit Ideen oder Produkten aus dem Ausland kann man den japanischen Markt erobern – wenn sie die richtigen sind.“

zu, wo immerhin 60 Prozent des japanischen BIP erwirtschaftet werden.

Zum anderen kann man sich überlegen, wie man auf diesen Trend, ins Ausland zu verlagern, reagieren kann. Zum Beispiel kann man durchaus den Geschäftsumfang mit japanischen Kunden und Partnern in Japan selbst und im Ausland zusammenaddieren. Statt Japan als Land betrachtet man dann eher Japan als Kunden, und was zählt, ist, was man „Share of Wallet“ nennt: Also beispielsweise: Wie viel von Toyotas weltweiten Ausgaben in unserer Produktkategorie fließen in unser Unternehmen?

JM: Dennoch: In Japan selbst gibt es nur wenige Märkte, die wirklich wachsen. Herrscht ansonsten nicht ein sehr anstrengender Verdrängungswettbewerb?

Zorn: Ja. Dementsprechend muss auch die Strategie darauf ausgerichtet sein, wie man die Konkurrenz zurückdrängen kann. Und das ist machbar. Als ich zum Beispiel 1991 nach Japan zog, kam ich für ein Unternehmen hierher, dass hier bereits Jahrzehnte im Markt war, mit sehr kleinem Marktanteil bei schwachem Wachstum. Die Zielvorgabe war, unserem japanischen Hauptkonkurrenten wesentliche Marktanteile abzuringen. Der hatte den Markt quasi für sich. Was wir aber hatten, war eine neue, hoch überlegene

Produktgruppe, sowohl was die Funktionalität und Qualität anging als auch den Preis. Unter anderem gegen den Widerstand der eigenen Mitarbeiter setzten wir drastische Änderungen durch und investierten stark. Innerhalb von kürzester Zeit konnten wir rund 50 Prozent des Marktes in diesem Produktsegment gewinnen.

Worauf es ankommt, sind Produkt, Preis, Performance, Service, gutes Marketing, Liefertreue – Qualität im weitesten Sinne. Man weiß das alles, aber man muss es eben auch umsetzen. Der Markt selbst wächst vielleicht nicht, aber es ist sehr wohl möglich, Marktanteile zu gewinnen. Bestes aktuelles Beispiel dafür ist der Markt für Handys und Smartphones in Japan.

JM: Ist das Potenzial für Verdrängungswettbewerb heute ein anderes als früher?

Zorn: Früher gab es in Japan sicher noch einen größeren Stolz auf die eigenen Produkte. Auch das Thema „Keiretsu“ war viel wichtiger als heute. Das hat sich schon dadurch aufgelockert, dass viele Unternehmen ins Ausland gegangen sind. Andere sind einfach in ihren Kernbereichen ins Hintertreffen geraten. Zudem schauen japanische Konsumenten ebenso wie Einkäufer im B2B-Bereich viel stärker auf Alternativen, auf den Preis und, was ein ganz wichtiger Faktor geworden ist, darauf, was im Trend ist.

Es ist vielleicht gewagt, aber ich würde schon behaupten, dass es heute einfacher ist, in Japan Marktanteile zu gewinnen, als vor 20 Jahren.

JM: Sie sind also optimistisch, dass sich diese Ansichten auch in Deutschland durchsetzen?

Zorn: Absolut. Ich habe in den letzten zwei Jahren viel häufiger Anfragen von Unternehmen, die Neugründungen in Japan planen, als in den vorherigen Jahren. Gleichzeitig schauen sich viele etablierte Firmen plötzlich wieder genauer an, wie ihre japanische Tochter eigentlich läuft und ob man nicht mehr daraus machen kann. ■

Günter Zorn

ist Representative Director/President der z-anshin K.K. und verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen u.a. in einem führenden globalen Transport- und Logistikunternehmen. Zudem bekleidete er mehrere öffentliche Ämter, u.a. als Präsident der AHK Japan oder Gouverneur des European Business Council.

z-anshin unterstützt seit 2009 Unternehmen in einer Reihe von Aufgabenfeldern wie Markteintritt, M&A einschließlich PMI, Marketing und/oder der Optimierung von Unternehmensprozessen. z-anshin verfügt über jahrzehntelange Erfahrung im Executive Management von Unternehmen und in der strategischen Unternehmensberatung.

z-anshin

www.z-anshin.com

E-Mail: guenter.zorn@z-anshin.com