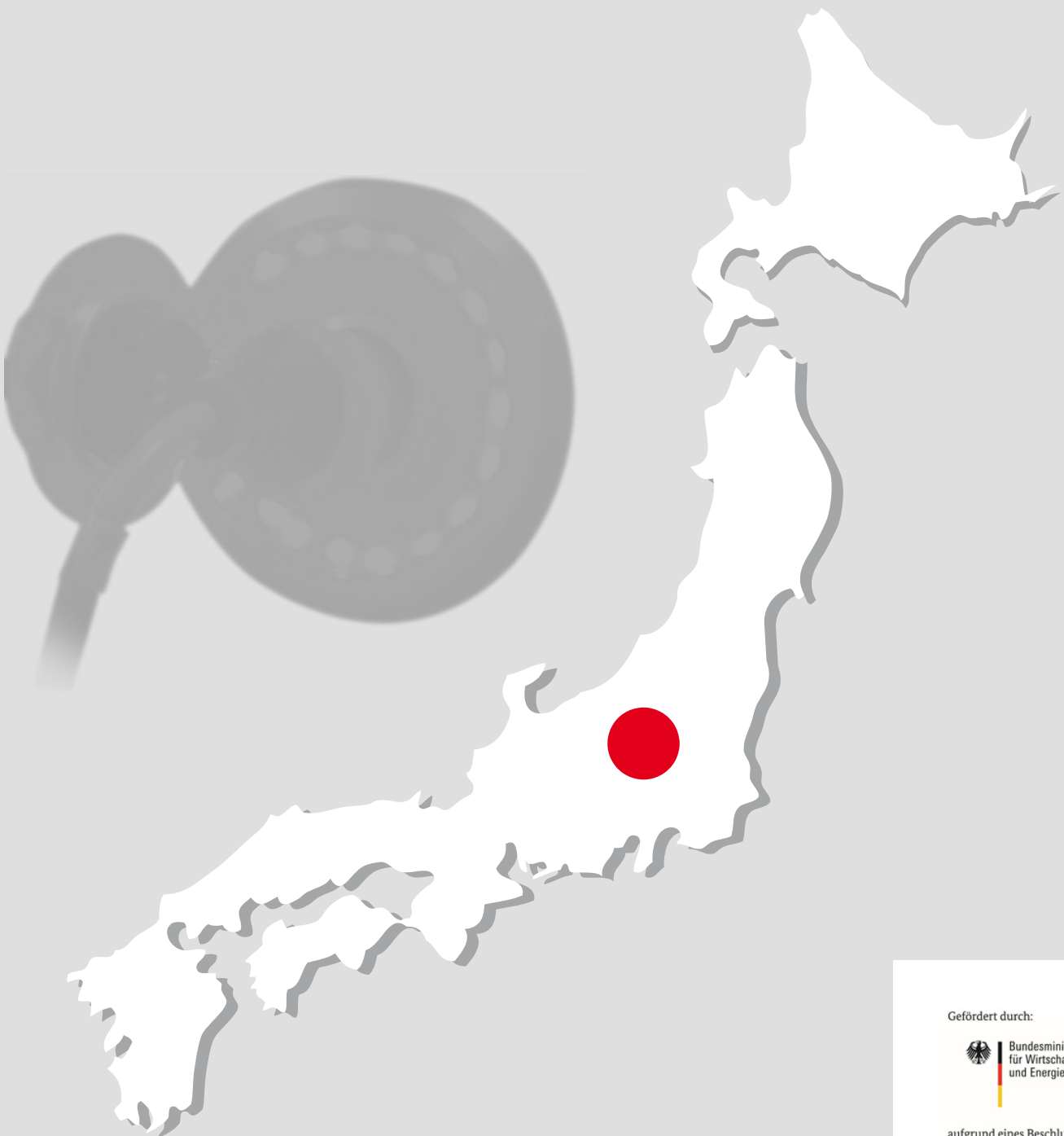


Handlungsempfehlungen Elektromobilität in Japan



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

August 2014

Impressum

Autoren:

AHK Japan:

Bastian Lidzba
Marcus Schürmann

VDI/VDE-IT:

Dr. Frauke Bierau
Dr. Gereon Meyer

Deutsche Industrie-
und Handelskammer in Japan
Sanbancho KS 5F,
2-4 Sanbancho, Chiyoda-ku
102-0075 Tokyo

VDI/VDE
Innovation + Technik GmbH
Steinplatz 1
10623 Berlin

Layout:

AHK Japan, Bastian Lidzba

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Haftungsausschluss:

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Sämtliche Inhalte wurden mit größtmöglicher Sorgfalt und nach bestem Wissen erstellt. Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen.

Für Schäden materieller oder immaterieller Art, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen unmittelbar oder mittelbar verursacht werden, haftet der Herausgeber nicht, sofern ihm nicht nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden zur Last gelegt werden kann.

Nachdruck und Fotokopien, auch teilweise, sind unter genauer Angabe der Quelle und mit Hinweis auf erstens die herausgebende AHK und zweitens die Förderung durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) gestattet.

Stand:

August 2014

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	3
2	Anforderungen und Rahmenbedingungen des Markteintritts in Japan	7
2.1	Anforderungen des japanischen Marktes	7
2.1.1	Qualität der Produkte	7
2.1.2	Alleinstellungsmerkmale	7
2.1.3	Markt- und kundenspezifische Anpassungen	8
2.1.4	Service	8
2.1.5	Vertrieb	9
2.2	Rahmenbedingungen des Japangeschäfts	10
2.2.1	Regularien	10
2.2.2	Firmennetzwerke - Keiretsu	10
2.2.3	Fördermöglichkeiten	14
3	Markterschließungsoptionen für deutsche KMU in Japan	15
3.1	Abhängige Markterschließungsformen	15
3.1.1	Exporttätigkeiten	15
3.1.2	Partnerschaften	16
3.2	Unabhängige Markterschließungsformen	17
3.2.1	Repräsentanzbüro	17
3.2.2	Zweigniederlassung	17
3.2.3	Tochterunternehmen	18
3.2.4	Kauf eines japanischen Unternehmens	19
3.3	Personal	19
4	Zutritt zu Zuliefernetzwerken in Japan	21
5	Zugang zu Lieferantenclustern japanischer Unternehmen im Ausland	24
6	Empfehlungen	25
6.1	Das richtige Produkt	25
6.2	Produkte anpassen	25
6.3	Qualität	26
6.4	Japanischer Service	26
6.5	Allein oder mit Partner	27
6.6	Komplexe Distribution	28
6.7	Passendes Personal	28
6.8	Preise	29
6.9	Von Japan lernen	29
6.10	Über den japanischen Markt hinaus	30
7	Kontaktliste	32
7.1	Subventionsprogramme	32
7.2	Messen und Konferenzen	33

Elektromobilität in Japan

7.3	Regierungsstellen	34
7.4	Regionale Institutionen.....	35
7.5	Verbände und Institutionen.....	37
7.6	Deutsche Institutionen	39

1 Vorwort

Japan gilt als Pionier und als weltweit fortschrittlichster Markt für Elektromobilität. Das betrifft die Forschung und Entwicklung im Bereich Batterien ebenso wie Produktion und Markteinführung von Elektro- und Plug-In-Hybridfahrzeugen. So wurde der allererste Lithium-Ionenakkumulator im Jahr 1991 von einem japanischen Unternehmen, der Firma Sony, auf den Markt gebracht. Heute sind japanische Hersteller wie Panasonic, Sanyo, GS Yuasa, Toshiba und NEC Marktführer bei Energiespeichern für den Einsatz in Plug-In-Hybrid- und Elektrofahrzeugen. Mit dem Prius gelang Toyota 1997 erstmals die Markteinführung eines Hybridfahrzeuges in nennenswerter Stückzahl. Heute führen alle namhaften japanischen Automobilhersteller elektrifizierte Fahrzeuge im Programm. Die Produktpalette reicht dabei von rein batteriebetriebenen Elektrofahrzeugen wie dem Mitsubishi i-MIEV, dem Nissan LEAF, dem Honda Fit EV und dem Toyota REV4 EV über Plug-In-Hybridfahrzeuge wie dem Honda Accord PHEV und dem Toyota Prius Plug-In Hybrid bis hin zu dem kürzlich von Toyota vorgestellten Brennstoffzellenfahrzeug FCV. Bis Ende 2013 wurden mehr als 22.000 Plug-In-Hybrid- und Elektrofahrzeuge verkauft. Japan liegt damit in Bezug auf die Absatzzahlen weltweit an zweiter Stelle hinter den USA.

Die Einbindung der Elektromobilität in die Energieversorgung und das Verkehrssystem wird in Japan in zahlreichen Feldtests und Demonstrationsvorhaben erprobt. Ein wichtiges Beispiel für ein solches Demonstrationsvorhaben stellt die Initiative EV/PHV Towns des japanischen Ministeriums für Wirtschaft, Handel und Industrie (METI) dar. Dabei wurden von 2009 an analog zu den Schaufenstern für Elektromobilität in Deutschland an 18 ausgewählten Standorten Aufbau und Erprobung von speziell an die lokalen Bedürfnisse zugeschnittener Ladeinfrastruktur betrieben. Ein erster Bericht zu den Ergebnissen der EV/PHV-Towns wurde Anfang 2014 veröffentlicht.

Die Gründe für den weltweiten Erfolg von japanischen Produkten im Bereich der Elektromobilität und Japans Technologieführerschaft sind vielfältig. Von wesentlicher Bedeutung waren dabei frühzeitige Entscheidungen seitens der Regierung und Industrie, die zu fortlaufenden Initiativen und F&E-Aktivitäten führten. Ein wichtiger Treiber für die Erkundung von Möglichkeiten zur Energieeinsparung und Nutzung alternativer Energiequellen im Verkehrssektor waren die Ölkrisen der 70er und 90er Jahre des letzten Jahrhunderts. Die starke Abhängigkeit des japanischen Transportwesens vom Öl war daher der ausschlaggebende Punkt für eine frühe Entwicklung und Markteinführung von Hybrid- und Elektrofahrzeugen. Mit kontinuierlichen und ambitioniert ausgerichteten Förderprogrammen unterstützte die japanische Regierung die Entwicklung von leistungsfähigen und erschwinglichen Fahrzeugbatterien. Diese stießen bei der japanischen Industrie, die schon im Bereich der Unterhaltungselektronik erfolgreich war, auf einen geeigneten Nährboden. Heutzutage lassen Kaufanreize, die Verfügbarkeit von öffentlich zugänglichen (Schnell-)Ladestationen sowie das Angebot eines sehr gut ausgebauten Netzes von Hochgeschwindigkeitszügen für den Fernverkehr die Nachteile von Elektrofahrzeugen, wie den hohen Anschaffungspreis oder die geringe Reichweite, in Japan als geringere Barrieren erscheinen. Das ausgeprägte Umweltbewusstsein und die hohe Technikaf-

finität eines Großteils der japanischen Bevölkerung wirken zusätzlich als Faktoren, welche die Akzeptanz der Elektromobilität in Japan erhöhen.

Privatpersonen in den Metropolregionen Tokyo, Kansai und Aichi verwenden Elektrofahrzeuge hauptsächlich für Einkäufe und zum Pendeln zwischen dem Wohn- und Arbeitsort. In Firmenflotten kommen Elektrofahrzeuge hauptsächlich in den Städten zum Einsatz, weil sie aufgrund geringer Geräusch- und Schadstoffemissionen als umweltfreundlicher und daher kompatibler mit den Lebensumständen in Verdichtungsräumen gelten.

Infolge der Dreifachkatastrophe im März 2011 strebt Japan einen verstärkten Einsatz Erneuerbarer Energien verbunden mit einer weiteren Verbesserung der Energieeffizienz an. Trotzdem wird die Regierung zunächst zur Kernkraft zurückkehren und eine Reihe von Reaktoren, die nach dem Unglück vom Netz genommen wurden, wieder in Betrieb nehmen. Damit gewinnt die Elektromobilität zusätzlich an Bedeutung: Die Batterien von Plug-In-Hybrid- und Elektrofahrzeugen können eine wichtige Rolle als Zwischenspeicher für lokal erzeugten Strom aus erneuerbaren Energiequellen wie Wind und Sonne spielen und so einen Beitrag zur Netzstabilisierung und zur Überbrückung von Stromausfällen leisten. Elektrofahrzeuge sind daher ein integraler Bestandteil des japanischen Smart Community-Konzepts für die dezentrale Stromversorgung, welches die Regierung derzeit stark propagiert. Elektromobilität stellt in diesem Zusammenhang aus japanischer Sicht ein ganzheitliches System dar, in dem die relevanten Akteure aus der Automobilindustrie, der Elektronik- und Softwarebranche sowie aus den Reihen der Batteriehersteller und Energieversorger über eine IT-Struktur miteinander vernetzt sind. Zugleich werden Elektrofahrzeuge in Japan auch verkehrsseitig als Teil eines Netzwerkes gesehen: Als Teil multimodaler Transportketten sollen sie zur Bewältigung lückenloser Transportwege ohne Wartezeiten beitragen und somit eine vollständige Befriedigung von Kundenbedürfnissen gewährleisten.

Im Bereich der Antriebstechnologien setzt die japanische Automobilindustrie mit der Anwendung von Halbleitern mit großer Bandlücke wie Siliziumcarbid und Gallium Nitrid neue Maßstäbe. Kürzlich gab Toyota bekannt, dass es zusammen mit Denso Leistungshalbleiter auf SiC-Basis für den Einsatz in Leistungssteuereinheiten (PCUs) im Fahrzeug entwickelt und serienmäßig innerhalb des nächsten Jahres einsetzen will. Damit wird ein erheblicher Gewinn an Energieeffizienz und Bauraum verbunden sein.

Vor dem Hintergrund dieser günstigen Voraussetzungen im Bereich der Schlüsseltechnologien und der Produktkonzepte ist damit zu rechnen, dass der Markt für Elektromobilität in Japan in den kommenden Jahren weiter und überdurchschnittlich stark wachsen und die japanische Automobil- und Zulieferindustrie ihre hervorragende Wettbewerbsposition in diesem Technologiefeld auch weltweit weiter ausbauen wird. Zudem ist es wahrscheinlich, dass das Thema Elektromobilität in Japan mittelfristig mit anderen Zukunftskonzepten wie der Smart Community oder der Vernetzung und Automatisierung von Fahrzeugen verschmilzt und so zu neuen Produktklassen führt. In Toyota City wird derzeit ein ganzheitliches Transportsystem mit dem Namen „harmonious mobility“ (ha.mo) erprobt, in dem öffentlicher Personennahverkehr mit ultrakompakten Elektroautos im Carsharing-Betrieb kombiniert wird.

Für Unternehmen aus Deutschland verbinden sich mit diesen Trends aussichtsreiche Perspektiven für den Aufbau von Kooperationen und Handelsbeziehungen mit japanischen Unternehmen innerhalb und auch außerhalb Japans - insbesondere dort, wo beide Seiten über komplementäres Knowhow, Produkte oder Dienstleistungen im Bereich der Elektromobilität verfügen. Das trifft in Deutschland künftig möglicherweise auf innovative, energieeffiziente und kompakte Elektrofahrzeuge sowie zum Teil auch auf bestimmte Bauteile wie leistungselektronische Komponenten, Steuer- und Regelungstechniken, modulare Antriebe und Leichtbaukomponenten zu. Insbesondere das Knowhow deutscher Unternehmen im Bereich der Systemintegration, wie Lösungen für die elektrische und elektronische Architektur sowie Energie- und Thermomanagementsysteme, eignet sich, ebenso wie Produktionsmaschinen, zum Export. Mittelfristig werden Software- und Hardwareprodukte aus den Bereichen der intelligenten Netzsteuerung sowie der Fahrassistenzsysteme und der Fahrzeugkommunikation hinzukommen - alles Felder, in denen hierzulande ein erhebliches Knowhow auf Weltklasseniveau besteht, und zwar nicht nur bei Tier-1 Zulieferern, sondern gerade auch bei kleinen und mittelständischen Spezialisten.

Unternehmen aus Deutschland werden diese großen Chancen sorgfältig gegen die Herausforderungen eines Engagements in Japan abwägen müssen. Schließlich sind Japan und Deutschland im Automobilssektor auch Konkurrenten. Bei Kooperationen muss daher das Risiko eines eventuellen Abflusses von technologischem und strategischem Knowhow abgewendet bzw. gegenüber den Vorteilen einer Kooperation sorgfältig geprüft werden. In der Zusammenarbeit mit japanischen Unternehmen als Kooperations- und Handelspartnern kommen erschwerend noch sprachliche und kulturelle Unterschiede hinzu. Dem gegenüber gelten japanische Geschäftspartner als sehr solide und vertrauenswürdig; langfristigen Beziehungen wird ein hoher Stellenwert beigemessen.

Die größte Hürde für die direkte Einbindung deutscher Unternehmen in die Wertschöpfungsketten der japanischen Industrie stellten bislang die netzwerkartig organisierten und traditionell von außen eher schwer zugänglichen Zulieferstrukturen (Keiretsu) der Konzerne in Japan dar. Angesichts der Herausforderungen, welche die zunehmende Globalisierung an den japanischen Markt stellt, und als Konsequenz aus dem nahezu kompletten Zusammenbruch der Zulieferkette im Automobilbereich und damit der Produktion nach dem Tsunami 2011, befinden sich die Netzwerk- und Zulieferstrukturen in Japan derzeit in einem Umwandlungsprozess. Insbesondere im Bereich der Produktion müssen sich die Keiretsu zunehmend für internationale Unternehmen öffnen. Dieser Trend zu einer nachhaltigen Globalisierung der japanischen Wirtschaft und Öffnung der Netzwerke betrifft auch die Elektromobilität. Dies dürfte den Zugang zum japanischen Markt für deutsche KMU mittelfristig erleichtern. Weitere Zugänge lassen sich über den japanischen Markt hinaus bei japanischen Firmen an Standorten außerhalb Japans finden. Schon heute beobachten deutsche Unternehmen verstärkt, dass höhere Umsatzpotenziale mit japanischen Unternehmen auf Drittmärkten bestehen, als in Japan selbst.

Der Trendbericht „Elektromobilität in Japan“, der von der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH in Zusammenarbeit mit der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan erstellt wurde, enthält eine umfassende Analyse zur Technologieentwicklung, Standardisierung und Marktentwicklung im Bereich der Elektromobilität in

Japan sowie der dortigen Ladeinfrastruktur.¹ Ein besonderes Augenmerk gilt den Markt- und Wertschöpfungsstrukturen sowie den öffentlichen Förderstrategien. In Abwägung von Potenzialen und Herausforderungen werden konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen aus Deutschland gegeben, die Interesse an einem Markteinstieg im Bereich der Elektromobilität in Japan haben. Zudem werden Vorschläge für die Verbesserung der Rahmenbedingungen dafür unterbreitet. Die Zielgruppe schließt ausdrücklich kleine und mittelständische Unternehmen ein. Das vorliegende Dokument beschreibt die Handlungsempfehlungen im Detail.

Mit mehreren deutschen Unternehmen, vornehmlich aus der Automobilzulieferbranche, wurden ausführliche Hintergrundgespräche geführt. Die Aussagen der Gesprächspartner wurden bei der Erstellung der Handlungsempfehlungen berücksichtigt. An Stellen, wo sinnvoll, wurden die Anmerkungen in neutralisierter Form als Erfahrungsbericht zusätzlich eingefügt und kenntlich gemacht.

¹ Der Trendbericht „Elektromobilität in Japan“ steht unter folgender Adresse kostenlos zum Download bereit: <http://www.japan.ahk.de/publikationen/studien/trendbericht-elektromobilitaet-in-japan/>

2 Anforderungen und Rahmenbedingungen des Markteintritts in Japan

Für kleine und mittlere Unternehmen kann sich der Aufbau von Geschäftsbeziehungen mit japanischen Partnern als große Herausforderung darstellen. Jedoch birgt ein Engagement in Japan enormes Potenzial, sobald die ersten Hürden überwunden sind. Nicht nur im japanischen Binnenmarkt selbst, sondern auch in Hinsicht auf Kooperationsmöglichkeiten auf Drittmärkten.

Ein Engagement in Japan setzt eine gründliche Vorbereitung voraus. Die generellen Marktbestimmungen und die Geschäftskultur unterscheiden sich noch immer deutlich von anderen Märkten. Zudem sind die Initialkosten vergleichsweise hoch. Im Folgenden werden die wichtigsten Anforderungen des japanischen Marktes beschrieben und aufgezeigt. Auch wenn Hürden bestehen, lassen diese sich mit der richtigen Einstellung und fundierter Vorarbeit überwinden.

2.1 Anforderungen des japanischen Marktes

2.1.1 Qualität der Produkte

Die Anforderungen an die Qualität gelieferter Produkte sind in allen Bereichen durchgehend hoch. Dafür ist der japanische Kunde auch oft bereit, mehr Geld zu investieren. Zwar ist das Gütesiegel "Made in Germany" in Japan sehr positiv besetzt und gleichermaßen mit hohen Qualitätsstandards verbunden, dennoch muss jedes Produkt im Einzelnen zunächst seine Qualität unter Beweis stellen. Oftmals wird eine Qualität erwartet, die über den spezifizierten Anforderungen liegt.

Das japanische Qualitätsverständnis gilt als eine der großen Herausforderungen im Japangeschäft. Qualität bezieht sich in der Regel nicht nur auf die technische Seite, bzw. die Einhaltung technischer Parameter. Vielmehr erwartet der japanische Kunde im Sinne eines ganzheitlichen Qualitätsversprechens auch eine entsprechend hohe Beratungs- und Servicekompetenz des Geschäftspartners. Dass seitens des Geschäftspartners dazu die erforderlichen Voraussetzungen vorhanden sein müssen, die „japanische Qualität“ eines Produktes kontinuierlich zu liefern, versteht sich dabei von selbst.

2.1.2 Alleinstellungsmerkmale

Der japanische Markt ist ständig auf der Suche nach neuen hochqualitativen Produkten. Dies gilt auch für die Automobilindustrie. Bei Anforderungen an Produkte, für die der heimische Markt keine passenden Lösungen bereitstellt, gehen japanische Unternehmen international auf die Suche nach Produkten, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten werden können.

Für den Markteintritt in Japan muss das angebotene Produkt allerdings über spezifische Alleinstellungsmerkmale verfügen, um sich gegenüber den Produkten anderer Hersteller abzuheben. Ohne solche Unique Selling Points ist ein Markteintritt nur schwierig zu bewerkstelligen. Wenn ein Produkt jedoch tatsächlich neuartig und in dieser Form noch nicht auf dem japanischen Markt vorhanden ist und noch dazu den Qualitätsansprüchen genügt oder diese sogar übertrifft, so ist ein japanischer Kunde mitunter gewillt, einen höheren Preis in Kauf zu nehmen. Alleinstellungsmerkmale von deutschen Unternehmen im Bereich Elektromobilität könnten beispielsweise im Bereich der Leistungsfahrzeuge, des Maschinenbaus oder in der Produktionstechnologie angesiedelt sein, also in Bereichen, in denen Deutschland bekanntermaßen Kompetenzen aufweist.

2.1.3 Markt- und kundenspezifische Anpassungen

Des Weiteren muss beachtet werden, dass mitunter spezifische Anpassungen an die technischen Standards in Japan vorgenommen werden müssen. Im Bereich Elektromobilität spielen dabei insbesondere die Stromversorgung und das mit unterschiedlichen Frequenzen betriebene Versorgungsnetz sowie die Netzspannung eine Rolle.

Japanische Unternehmen stehen deutschen Anbietern und deutscher Technologie offen und positiv gegenüber. Im Laufe der Anbahnung oder Entwicklung eines Projektes erwarten japanische Unternehmen jedoch ein äußerst hohes Maß an Bereitschaft, auf die spezifischen Kundenwünsche einzugehen. Dafür ist es unabdingbar, entsprechende Strukturen (in der Regel zunächst) im Mutterhaus zu schaffen. Es muss davon ausgegangen werden, dass japanische Partner einen potenziellen ausländischen Lieferanten in einem hohen Maß fordern und testen, bis es zu einem Auftrag kommt. In solchen Phasen werden u.a. Zuverlässigkeit, Qualität, Bereitschaft zur kontinuierlichen Verbesserung, Liefertreue, etc. geprüft.

2.1.4 Service

Für deutsche Verhältnisse bietet der japanische Markt einen außergewöhnlich hohen Grad an Kundenservice, welcher vom japanischen Kunden für selbstverständlich gehalten wird. Von ausländischen Unternehmen wird eine vergleichbare, wenn nicht sogar höhere Servicequalität erwartet. Diese beginnt bereits in einer sehr frühen Projektphase. Schon bei der Beratung des Kunden und Entwicklung technischer Lösungen für eine spezifische Problemstellung, erwartet der Kunde eine umfassende Betreuung. Sofern sich der potenzielle Lieferant gegenüber seinen Mitbewerbern beim Kunden durchsetzen kann, müssen Projekt und Kunde über die Laufzeit des Produktlebenszyklus kontinuierlich betreut werden. Hohe fachliche Kompetenz und eine schnelle sowie flexible Reaktion auf Anforderungen des japanischen Kunden sind dabei unabdingbar.

Für japanische Unternehmen bedeutet ein neuer Lieferant zunächst einmal ein Risiko für die eigenen Prozessabläufe und für das Geschäft. Daher werden zu Beginn einer Geschäftsbeziehung in der Regel zunächst kleinere Testaufträge erteilt, die es einem ausländischen Lieferanten oft schwer machen, die Perspektive für die Zusammenarbeit mit

einem japanischen Kunden zu erkennen. Der vergleichsweise hohe Aufwand für ein zunächst kleines Projekt steht auf den ersten Blick oft in keinem wirtschaftlichen Verhältnis zueinander. Dies kann ein ausländisches Unternehmen zunächst davon abhalten, umfassende Servicestrukturen aufzubauen – zumindest solange, bis erkennbar wird, wie sich das Geschäftspotenzial konkret entwickelt. Ein enger Dialog mit dem Kunden und ein „Inaus-sichtstellen“ der Schaffung entsprechender Servicestrukturen spielen beim Ausbau der Geschäftsbeziehung und des Services eine wichtige Rolle.

Service bedeutet nicht immer die Lösung eines vorliegenden Problems, sondern bedeutet u.a. auch die Erreichbarkeit und das Zeigen von Engagement. Der japanische Kunde bevorzugt dabei in der Regel den persönlichen Kontakt. In den verschiedenen Markterschließungsformen, die einem ausländischen Unternehmen in Japan zur Verfügung stehen, gibt es verschiedene Möglichkeiten, diese Anforderungen zu erfüllen.

Sollte die Bearbeitung des Marktes z.B. über ein Handelshaus stattfinden, kann neben der Vertriebsfunktion auch der Service dem Partner übertragen werden. Je nach Erklärungsbedürftigkeit eines Produktes oder einer Technologie sollte das Vertriebspersonal des Partners in Deutschland intensiv geschult werden, um letztlich über technische Kompetenz den Markt aufbauen zu können. Ganz besonders wichtig ist dabei auch, dass ein Partner vor allen Dingen in die Lage versetzt wird, den After-Service kompetent zu erledigen.

2.1.5 Vertrieb

Eine weitere Herausforderung, der sich deutsche KMU beim Eintritt in den japanischen Markt stellen müssen, sind die komplexen Vertriebsstrukturen. Es ist nicht ausgeschlossen, dass selbst Großunternehmen und Distributoren als Kunden auf die Einbindung zusätzlicher Zwischenhändler bestehen. Dies führt nicht nur zu steigenden Endpreisen durch die zusätzlichen Margen der Zwischenakteure, sondern auch zu komplexeren Vertriebswegen.

Strukturell ist immer zu berücksichtigen, dass im Falle einer Zusammenarbeit mit einem Handelshaus, welches gleichzeitig die Funktion des Importeurs übernimmt, zwar oft über die Distribution gesprochen wird, nicht aber über eine strategische Marktbearbeitung.

Japanische Distributionsnetzwerke funktionieren oft nur im Sinne eines „Information Brokering“. Somit können Produkte und Technologien ausländischer Anbieter nur sehr bedingt vor dem Endkunden mit technischer Kompetenz präsentiert werden. Eine kompetente Beratung des Endkunden und Präsentation der Produkteigenschaften, der Leistung und des Nutzens eines ausländischen Produktes ist somit oft nicht möglich und der japanische Endkunde entscheidet sich für ein lokales Angebot. Vor diesem Hintergrund ist neben einer möglichst intensiven Schulung des Partners auch zu prüfen, die Verkaufsunterlagen (Prospekte) japanischen Gepflogenheiten anzupassen. Japanische Verkaufsunterlagen enthalten oft deutlich detailliertere technische Daten und Spezifikationen, als man es in Deutschland gewohnt ist. Angebote wiederum sind erfahrungsgemäß weniger ausführlich formuliert.

Erfahrungsbericht:

Man sollte sich bewusst sein, dass japanische Kunden sehr anspruchsvoll sind. Dass Qualität die entscheidende Rolle spielt, ist hinlänglich bekannt, aber auch im Hinblick auf die Detailverliebtheit, liegt Japan deutlich über dem Standard, den viele Unternehmen aus anderen Ländern gewohnt sein dürften. Daher ist es von großem Vorteil, wenn man die Eigenschaften und Vorzüge, mit denen man sein Produkt anpreist, auch handfest durch Testberichte und Dokumentationen belegen kann. Darüber hinaus ist es von entscheidender Wichtigkeit, dass die Ansprüche und Erwartungen japanischer Kunden im Mutterhaus auch verstanden werden, was leider nicht immer der Fall ist. Die Sicherstellung einer guten Kommunikation zwischen Japan und Deutschland ist daher essenziell.

2.2 Rahmenbedingungen des Japangeschäfts

2.2.1 Regularien

Wer Produkte in Japan neu zulassen, eine Partnerschaft eingehen oder ein eigenes Tochterunternehmen gründen möchte, muss sich mit zahlreichen Gesetzen, Regularien, Verfahren, Zulassungen etc. auseinandersetzen. Dies geschieht in der Regel ausschließlich in japanischer Sprache. Die damit verbundenen administrativen Prozesse werden aber innerhalb der Rahmenbedingungen eines hochindustrialisierten Landes und Rechtsstaates professionell abgewickelt.

Da sich die Abläufe aufgrund ihrer Komplexität oft von denen in Deutschland unterscheiden und vor allem sprachlich bedingt für Ausländer wenig nachvollziehbar sind, bietet sich die Hinzuziehung eines Geschäftspartners, Dienstleisters oder der Auslandshandelskammer an.²

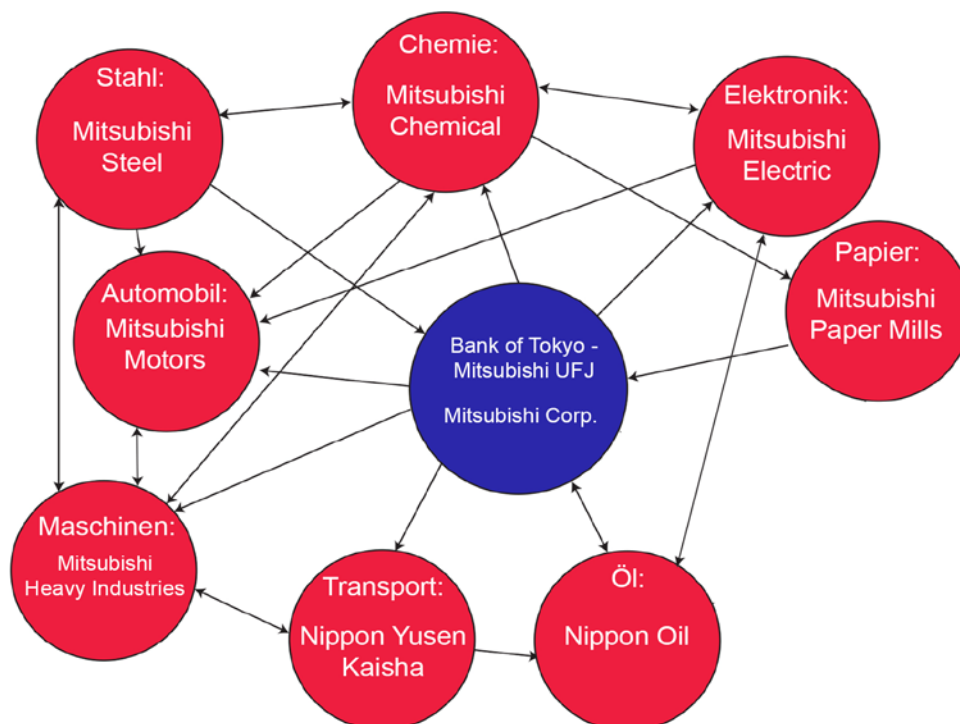
2.2.2 Firmennetzwerke - *Keiretsu*

Insbesondere im Automobilssektor werden die japanischen Unternehmensnetzwerke, die sogenannten *Keiretsu*, seit jeher kontrovers diskutiert. Die Frage hierbei ist, inwiefern die in sich geschlossenen Netzwerke ausländischen Unternehmen den Zugang zu den japanischen Wertschöpfungsketten durch auswärtige Anbieter erschweren oder gar verhindern. Beim Zugang zum japanischen Markt werden deutsche KMU zwangsläufig mit Unternehmen aus diesen Netzwerken konfrontiert werden.

² Nähere Informationen zu den gesetzlichen Regelungen bei der Geschäftsaufnahme in Japan bietet die Japan External Trade Organization (JETRO): http://www.jetro.go.jp/de/invest/setting_up/pdf/de_setup_2013rev.pdf

Bei den *Keiretsu* wird zwischen horizontalen und vertikalen Zusammenschlüssen unterschieden. Die horizontalen *Keiretsu* sind Zusammenschlüsse aus wirtschaftlich unabhängigen Betrieben, die durch Verflechtungen, wie etwa Minderheitsbeteiligungen, miteinander verwoben sind. Die Tätigkeiten beschränken sich dabei nicht auf eine spezifische Branche. Die Unternehmen sind in der Regel um eine zentrale Institution, wie etwa einer Bank oder einem Generalhandelshaus, organisiert. Zu den größten horizontalen *Keiretsu* gehören u. a. Sumitomo, Mitsui und Mitsubishi.

Abb.1.: Beispielschema Horizontale *Keiretsu*: Mitsubishi



Quelle: University of Southern California: Marshall School of Business (eigene Darstellung)

Im Vergleich dazu strukturieren sich vertikale *Keiretsu* im Kern aus Industrieunternehmen, die mit Mitgliedsfirmen aus der gleichen Industrie in einer vertikalen Wertschöpfungskette verbunden sind. Dadurch sind sie wirtschaftlich stark voneinander abhängig. Automobilhersteller wie Toyota und Nissan sind in dieser Form organisiert, aber auch Hersteller aus anderen Sparten wie Hitachi und Toshiba. Entweder stehen die Unternehmen dabei in einer klassischen Hersteller-Zulieferer-Beziehung („Production-Keiretsu“) oder in einer Hersteller-Distributoren-Beziehung („Distribution-Keiretsu“) zueinander. Mit dem Hersteller an der Spitze, gefolgt von einem mehrstufigen und breit gefächerten Zuliefernetzwerk, sind die „Production-Keiretsu“ pyramidenartig aufgebaut. Die Zulieferunternehmen sind in diesem System durch personelle und finanzielle Verflechtungen stark vom Mutterhaus abhängig.

Die Zielsetzung der „Distribution-Keiretsu“ soll dem Kernunternehmen eine größere Kontrolle über den Vertrieb und den damit verbundenen Umsatz geben. Im Gegenzug für ihren

Elektromobilität in Japan

Vertrauensvorschuss erhalten Unternehmen, die in einem *Keiretsu* integriert sind, Sicherheiten geboten und die Aussicht, im Erfolgsfall an den Gewinnen des ganzen *Keiretsu* teilzuhaben.

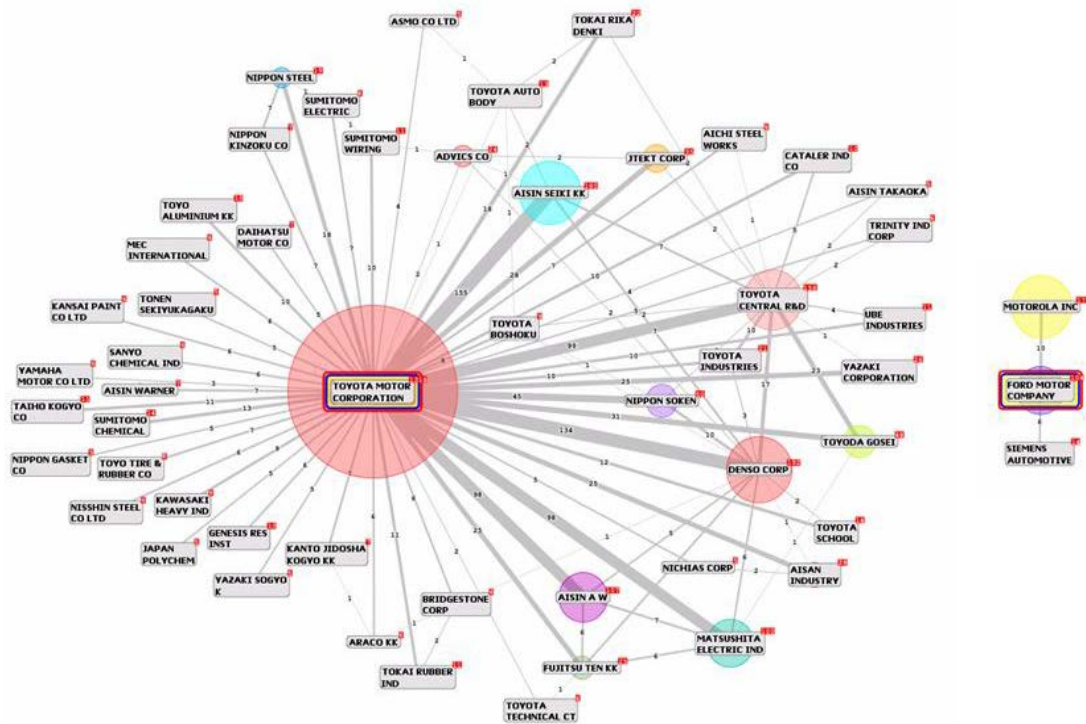


Abb.2.: Beispielschema Vertikale *Keiretsu*: Toyota Group

Quelle: Still Water Studio

In der Vergangenheit stellte das *Keiretsu*-System eine große Hürde für den Markteintritt ausländischer Unternehmen in Japan dar. In den letzten Jahren wird aber öfter berichtet, dass diese starren Netzwerke sich bei einigen Unternehmen nach und nach öffnen. So zum Beispiel ist zu beobachten, dass bei der Belieferung von Honda nicht nur Zulieferer aus dem Honda-Netzwerk akzeptiert werden, sondern auch außenstehende Unternehmen, einschließlich ausländischer Lieferanten.

Aufgrund der langfristig angelegten Geschäftsbeziehungen zwischen zwei Unternehmen muss davon ausgegangen werden, dass es für ausländische Unternehmen insbesondere dann kaum möglich ist, eine neue Geschäftsbeziehung aufzubauen, wenn Wettbewerber verdrängt werden müssen. Der Absatz eines Produktes an einen japanischen Kunden, welches in ähnlicher Form in seiner bereits etablierten Zulieferkette erhältlich ist, ist wenig Erfolg versprechend. Die Auflösung einer bereits langjährigen und vertrauensvollen Beziehung wird dafür oft nicht in Kauf genommen. Eine Geschäftschance ist nur dann zu sehen, wenn überzeugende Alleinstellungsmerkmale die Veränderung oder Aufgabe einer bestehenden Geschäftsbeziehung rechtfertigen.

Wie aus verschiedenen Gesprächen mit Experten vor Ort zu entnehmen ist, bezieht sich die beschriebene Situation vor allem auf die traditionellen Zulieferbeziehungen bzw. -produkte. In der Elektromobilität als ein neuer und zukunftsorientierter Bereich in der Automobilindustrie spielen Abhängigkeiten zu *Keiretsu* eher eine geringe Rolle. Dieser Um-

stand sollte im Auge behalten werden, wenn es darum geht, im Bereich der Elektromobilität mit japanischen Partnern zu kooperieren.

Auch wenn keine abschließende Einschätzung gegeben werden kann, wie sich die *Keiretsu*-Netzwerke entwickeln werden, ist davon auszugehen, dass der Globalisierungsprozess der japanischen Wirtschaft die Lockerung der Strukturen weiter vorantreiben wird. Damit dürfte sich der Zugang für ausländische Unternehmen zu relevanten Zielunternehmen der verschiedenen Unternehmensgruppierungen zumindest erleichtern.

Im Bereich der Elektromobilität haben Unternehmen, die Speziallösungen anbieten, momentan gute Chancen zum Geschäftsaufbau mit japanischen Partnern. Damit einhergehend öffnet sich dieser spezifische Markt für neue Branchen und Technologiebereiche, die bisher nicht unbedingt als Teil der Automobilzulieferkette betrachtet wurden. Dies bezieht sich in erster Linie auf einen steigenden Bedarf nach Elektrotechnik- und Software-Lösungen in der Automobilindustrie.³

Erfahrungsbericht:

Zu Anforderungen:

Der japanische Kunde sucht nach mehr als nur kostengünstigen Produkten. Langfristige Partnerschaften sind gewünscht. Um diese zu etablieren, verlangt der Kunde, selbst bei den kleinsten Komponenten, eine Fülle an Informationen über den Produktionsprozess und -geschichte sowie die Designphilosophie, um neue Produkte verstehen zu können. Dies erfordert eine intensive Kommunikation und eine entsprechende Serviceattitüde. Selbst wenn in anderen Märkten bereits eine Reputation erarbeitet werden konnte, müssen Firmen sich auf dem japanischen Markt in Sachen Qualität und Wille für langfristige Beziehungen beweisen.

Zu Keiretsu:

Die Firmennetzwerke der japanischen OEMs öffnen sich und so ergeben sich Möglichkeiten, außerhalb der traditionellen Strukturen Partnerschaften aufzubauen. Einzig Toyota hält noch an seinen, auch global gut vernetzten, Firmennetzwerken fest, was es für Unternehmen weiterhin schwierig gestaltet, Zugang zu diesem spezifischen Netzwerk zu erhalten. Andere Hersteller wie etwa Mazda, Nissan oder Honda, expandieren ihre internationalen Partnerschaften bei dem Versuch, global präsenter zu sein. Die Keiretsu sind immer noch stark, doch mittlerweile gibt es genug Möglichkeiten, für Firmen außerhalb der alten Strukturen mit den genannten Herstellern Geschäfte zu machen, insbesondere mit Hinsicht auf Produktionsketten in Drittmärkten.

³ Der Trendbericht „Elektromobilität in Japan“ behandelt das Thema Keiretsu in Kapitel 1.2 noch einmal ausführlicher.

2.2.3 Fördermöglichkeiten

Die japanische Regierung hat in den vergangenen Jahren vermehrt Maßnahmen ergriffen, um ausländische Direktinvestitionen im Land zu erhöhen. Dazu zählen Initiativen wie der im November 2012 in Kraft getretene „Act for Promotion of Japan as an Asian Business Centre¹“ des Ministry of Economy, Trade and Industry (METI), aber auch lokale Programme wie das ebenfalls aus dem Jahr 2012 stammende „Subsidy Program to Promote Investments in the Cutting-Edge Sectors of the 21st Century¹“ der Präfektur Aichi.

Als übergreifende Initiative fokussiert sich die Verordnung des METI auf unterstützende Tätigkeiten für zertifizierte Unternehmen in Form von z. B. Steuererleichterungen und Befreiung von Patentgebühren. Internationalen Firmen sollen damit Anreize geliefert werden, ihre Forschungstätigkeiten oder ihren regionalen Hauptsitz nach Japan zu verlagern. Zusätzlich schreibt das METI jährlich im Frühjahr das „Subsidy Program for Projects Promoting Foreign Direct Investment, Site Location and Regional Development in Japan¹“ aus, welches Geschäftsgründungen subventioniert und die Etablierung und den Betrieb regionaler Cluster fördert.

Auf der Ebene der EU ist das „EU Gateway to Japan⁴“-Programm zu nennen, welches kleine und mittlere Unternehmen bei der Erschließung des japanischen Marktes fördert. Die Förderung konzentriert sich vor allem auf Vermittlung potenzieller Geschäftskontakte zu potenziellen Partnern im Rahmen themenspezifischer Unternehmerreisen nach Japan.

Die AHK Japan ist die zentrale Anlaufstelle der deutschen Wirtschaft in Japan. Über den Geschäftsbereich „DEinternational“ unterstützt die Kammer deutsche Firmen u.a. bei der Beschaffung kundenspezifischer Marktinformationen, Geschäftspartnervermittlungen, Bonitätsauskünften und steht auch für Messedienstleistungen zur Verfügung. Ein Incubation Office bietet die Möglichkeit, bereits in einem sehr frühen Stadium eines Japanengagements von einem „eigenen“ Büro aus Aktivitäten in Japan zu entfalten.

Zu spezifischen Fördermaßnahmen im Bereich Elektromobilität siehe Kap. 4 des „Trendbericht: Elektromobilität in Japan“.

⁴ Nähere Angaben zu den Förderprogrammen finden sich im Kapitel 7.1

3 Markterschließungsoptionen für deutsche KMU in Japan

Markterschließungsoptionen für deutsche kleine und mittelständische Unternehmen in Japan sind vielfältig und reichen von Exporttätigkeiten, Kooperationen mit japanischen und internationalen Partnern bis hin zu unabhängigen Direktinvestitionen in Form von Niederlassungen und Tochterfirmen. Des Weiteren zählt auch die Möglichkeit des Aufkaufs eines japanischen Unternehmens zu den Optionen, die nähere Betrachtung durch deutsche Unternehmen verdienen. Generell sind diese Möglichkeiten unabhängig von Branchen und Industrien und gelten somit universell für Unternehmen mit Japaninteresse. Die genannten Markteintrittsoptionen werden im Folgenden näher beleuchtet.

3.1 Abhängige Markterschließungsformen

3.1.1 Exporttätigkeiten

An erster Stelle stehen in der Regel direkte bzw. indirekte Exporttätigkeiten. Dies stellt für deutsche Mittelständler die wohl beliebteste Markterschließungsform dar, wobei der Trend deutlich in Richtung indirekter Exporttätigkeiten geht. Bevorzugt wird dabei der Kontakt zu lokalen wie auch internationalen Handelsvertretern als Partner. Letztere verfügen über langjährige Erfahrung im Importgeschäft nach Japan und die entsprechenden Netzwerke, wie auch die personellen Möglichkeiten, den Markteintritt nach Japan zu vereinfachen.

Hierbei müssen jedoch die Rahmenbedingungen, insbesondere die delegierten Befugnisse des lokalen Partners, beachtet werden. Generell werden zwei Bereiche unterschieden. Zum einen Handelsvertreter, die lediglich mit der Anbahnung und Vermittlung von Geschäften betraut sind, wobei die Entscheidungsgewalt weiterhin beim deutschen Unternehmen liegt. Zum anderen die Möglichkeit eines Abschlussvertreters, der darüber hinaus die Befugnis besitzt, Verträge im Namen der deutschen Gesellschaft abschließen zu können.

Unabhängig von den Befugnissen des Handelsvertreters muss erwähnt werden, dass im Falle rein indirekter Exporte das deutsche Unternehmen kaum Einfluss auf die Vertriebs- und Marketingtätigkeiten des japanischen Partners ausüben kann. Eine umfangreiche Kontrolle des Engagements des Vertriebspartners ist nur mit hohem Kosten und Zeitaufwand möglich. Des Weiteren besteht der Kontakt zum Endkunden nur über den Handelsvertreter und somit kann sich der Exporteur fast nur auf Informationen aus dessen Hand beziehen.

Der direkte Export an Endabnehmer unterscheidet sich strukturell nicht von anderen Märkten, jedoch ist der Zugang zu den relevanten Netzwerken durch Barrieren wie fehlende Sprachkenntnisse, mangelnde Erfahrung im Japangeschäft und fehlende Netzwerke als sehr hoch anzusehen. Als Beispiel dient hier die hohe Affinität japanischer Kunden für hohen Service durch vor Ort befindliche Vertreter, der bei direkten Exporttätigkeiten nicht gewährleistet werden kann.

Der direkte Export birgt für beide Parteien ein geringes Risiko und eignet sich daher gut für die ersten Schritte im japanischen Markt. Der initiale Kostenaufwand des Markteintritts ist für kleine und mittelständische Unternehmen einfacher zu tragen als beispielsweise der Aufbau einer eigenen Gesellschaft.

Der Aufbau des Japangeschäfts über die Einbeziehung eines lokalen Partners kann sich als eine gute Markteintrittsform erweisen. Im Falle einer Expansion wird sich möglicherweise die Frage auf tun, ob diese mit dem Partner erfolgen sollen, oder aber die Gründung einer eigenen Gesellschaft unter Umständen die bessere Lösung ist. Letztere Lösung wird oft als „Königsweg“ betrachtet. Dies ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn die Potenziale des Marktes genau bekannt sind und das Vorhaben über eine umfassende Japanstrategie gestützt wird.

3.1.2 Partnerschaften

Eine weitere Möglichkeit, die sich in der Vergangenheit für deutsche Unternehmen bewährt hat, ist, eine Partnerschaft mit einem japanischen Unternehmen vor Ort einzugehen. Dies erfordert eine tiefere Involvierung der deutschen Seite, bringt aber auch einige Vorteile gegenüber reinen Exporttätigkeiten und gegenüber dem direkten Aufbau einer unabhängigen Außenstelle. Der wesentliche Vorteil ist darin zu sehen, dass von deutscher Seite eine bessere Einflussnahme auf Vertrieb und Marketing genommen werden kann. Zudem können mit dem japanischen Partner eventuell vorliegende nicht-tarifäre Handelshemmnisse einfacher überwunden werden.

Wie auch beim indirekten Export über Handelsvertreter, profitiert bei einer Partnerschaft die deutsche Seite von den bereits etablierten Netzwerken in Industrie und Bürokratie, dem erfahrenen japanischen Personal und den Marktkenntnissen des japanischen Partners. Im Vergleich zur Etablierung einer unabhängigen Zweigniederlassung oder eines Tochterunternehmens befinden sich die Investitionen hier in einem Rahmen, der für Mittelständler mit fundiertem Japaninteresse und langfristig geplantes Japanengagement zu bewältigen ist. Auch zeitlich gesehen ist eine Partnerschaft, im Vergleich zur unabhängigen Markterschließung, möglicherweise effizienter.

Joint Ventures zwischen deutschen KMU und einem japanischen Partner stellen eine weitere Möglichkeit zum Einstieg ins Japangeschäft dar. Dies liegt unter anderem an der in der Regel langfristigen Ausrichtung dieser Kooperationen, was vor allen Dingen im Sinne der traditionellen japanischen Geschäftskultur Anklang findet. Wenn die deutsche Seite in Zukunft beabsichtigt eine unabhängige Repräsentanz zu gründen, kann die Kooperation auch dazu dienen, auf dem japanischen Markt zunächst Erfahrung zu sammeln und sich eine fundierte Reputation aufzubauen.

Es muss bei Joint Ventures unter anderem der hohe Aufwand bei der Kommunikation bedacht werden. Die Zusammenführung unterschiedlicher Unternehmenskulturen und Managementstile, wie auch ein häufig unterschiedliches Verständnis bei der Setzung von Zielen, erfordert ein von Beginn an hohes Maß an Ressourceneinsatz und Sensibilität, um

eventuelle Störungen schon von Anfang an zu vermeiden. Dazu zählen auch die frühzeitige Klärung der Mehrheitsverhältnisse und die Besetzung des Aufsichtsrats.

3.2 Unabhängige Markterschließungsformen

Der eigenständige Markteintritt lässt sich in vier Formen bewerkstelligen: Durch Repräsentanzbüros, durch eine Zweigniederlassung oder durch die Gründung eines Tochterunternehmens vor Ort. Auch der Aufkauf eines japanischen Unternehmens sollte nicht ausgeschlossen werden. Mit Ausnahme des Repräsentanzbüros sind diese Optionen am besten für Unternehmen geeignet, die bereits Erfahrung im Japangeschäft gesammelt haben und sich in Japan bereits eine Reputation aufbauen konnten sowie über die zeitlichen und finanziellen Ressourcen verfügen.

Von besonderer Bedeutung ist dabei die Frage, mit welcher Zielsetzung ein Japanengagement in die Wege geleitet werden soll. Neben der möglichen Zielsetzung, den Absatzmarkt Japan zu bearbeiten, kann es ein gleichzeitiges oder auch ausschließliches Ziel sein, mit japanischen Kunden oder Partnern in Drittmarktprojekten zu kooperieren. Diese Grundüberlegungen fließen maßgeblich in die Entscheidung darüber ein, wie eine Präsenz in Japan gestaltet werden soll.

3.2.1 Repräsentanzbüro

Der Aufbau eines Repräsentanzbüros stellt die einfachste unabhängige Markterschließungsform dar, die lediglich zur physischen Anwesenheit in Japan dient. Das Repräsentanzbüro ist keine eigene juristische Person und daher ist dessen Handlungsspielraum deutlich eingeschränkt. Laut dem japanischen Steuerrecht ist es Repräsentanzbüros nicht gestattet, aktiven Verkauf zu betreiben, Rechnungen zu erstellen oder Bestellungen in Auftrag zu nehmen. So verlagern sich die Aufgaben der Außenstelle auf den Kontakt zu Industrie und Kunden, den Aufbau von Geschäftsnetzwerken, den Wareneinkauf sowie Marketing- und PR-Aktivitäten. Diese Form bietet sich vor allem für Unternehmen an, welche die Kosten der Errichtung einer Zweigniederlassung oder eines Tochterunternehmens scheuen, jedoch trotzdem physisch auf dem japanischen Markt Präsenz zeigen wollen.

3.2.2 Zweigniederlassung

Bei der Gründung von Zweigniederlassungen bestehen grundsätzlich keine rechtlichen Restriktionen. Gesetzliche Vorschriften zur Eigenkapitalbestimmung oder Mindestzahl an Investoren sind nicht vorgegeben. Der Hauptsitz des Unternehmens in Deutschland trägt dabei alle rechtlichen Verbindlichkeiten. Die Kompetenzen einer Zweigniederlassung sind dabei weniger stark eingeschränkt als die eines Repräsentanzbüros. Zusätzlich zu den Funktionen einer Repräsentanz ist es durch die Zweigniederlassung rechtlich möglich, die eigenen Produkte vor Ort intensiver zu vermarkten. So können Verkauf, Service, Logistik- und Vertriebsaktivitäten innerhalb des japanischen Marktes unabhängig und eigenständig gestaltet werden. Die Kosten für die Gründung einer Zweigniederlassung belaufen sich in

der Regel auf ca. 70.000€, sind aber stark von Art und Größe des deutschen Unternehmens abhängig.

3.2.3 Tochterunternehmen

Die Etablierung eines Tochterunternehmens in Japan stellt die höchste Form der Markterschließung in Japan dar. Für die Gründung eines Tochterunternehmens existiert in Japan keine spezielle Rechtsstruktur. Wie bei einheimischen Firmen üblich muss auch das ausländische Unternehmen seine Tochter nach japanischem Recht registrieren und die angemessenen internen Strukturen schaffen. Spezielle Restriktionen für ausländische Investoren gibt es dabei grundsätzlich nicht. Die einzige Hürde in diesem Fall bezieht sich auf spezifische Branchen, wie Telekommunikation, in der vorab die relevanten Genehmigungen bei den japanischen Ministerien zu beantragen sind. Jedoch wurden diese tarifären Hürden im Fall der Automobilzulieferer bereits in der Vergangenheit abgebaut.

Bei der Gründung eines Unternehmens in Japan stehen einem ausländischen Investor mehrere Gesellschaftsformen zur Verfügung. Allen voran die *Kabushiki Kaisha*, welche in etwa der deutschen Aktiengesellschaft entspricht. Dies ist die bei japanischen, wie auch ausländischen Unternehmen bevorzugte Gesellschaftsform. Zum einen genießt die *Kabushiki Kaisha*, ein sehr gutes Ansehen und wird als vertrauenswürdig wahrgenommen. Zum anderen bieten sich bei dieser Gesellschaftsform bessere Möglichkeiten am Kapitalmarkt. Das rechtliche Startkapital für die Gründung eines Unternehmens liegt bei einem Yen. Dies rechnet jedoch nicht die anfälligen Bearbeitungsgebühren für Anträge und Stempel, Beratungs- sowie Anwaltskosten und sonstige Drittkosten mit ein. Üblicherweise erfolgt eine Kapitaleinlage von 10 Mio. Yen.

Weitere Gesellschaftsformen, die Investoren zur Verfügung stehen, sind die *Gomei Kaisha* (entspricht etwa der deutschen OHG), die *Goshi Kaisha* (entspricht etwa der deutschen KG) und die *Godo Kaisha* (entspricht etwa der amerikanischen LLC), die für ausländische Investoren jedoch meist uninteressant sind. Der Großteil ausländischer Unternehmen bevorzugt bei Markteintritt die Gründung einer *Kabushiki Kaisha*.

Die Gründung einer Tochtergesellschaft in Japan empfiehlt sich für Unternehmen, die durch Exportaktivitäten oder Partnerschaften bereits Erfahrung im Japangeschäft sammeln konnten. Allerdings stellt selbst dann die Etablierung einer Tochtergesellschaft einen längeren Prozess dar. Dies beginnt bei den nötigen Behördengängen, Anpassung an die rechtlichen Rahmenbedingungen und Aufbau bzw. Ausbau der unternehmerischen Strukturen in Bereichen wie Personal und Vertrieb. Durch vorherige Erfahrung und dadurch existierender Kundenbasis und Infrastruktur kann diese Anbahnungsphase erheblich verkürzt und vereinfacht werden.

Die Vorteile der Gründung einer Tochtergesellschaft liegen auf der Hand. Das Tochterunternehmen ist voll geschäftsfähig und - angebunden an das deutsche Mutterunternehmen - stellt die Umsetzung der Ziele im Sinne einer einheitlichen Unternehmensausrichtung sicher. Sofern es sich um eine hundertprozentige Tochtergesellschaft handelt, liegt die Kontrolle aller unternehmerischen Tätigkeiten in den Händen des Mutterhauses. Für

eine eigene Tochtergesellschaft spricht zudem, dass ein Abfluss von Knowhow vermieden wird, was bei der Einbindung von Vertretungen ggf. letztlich nicht verhindert werden kann. Die Dauer für die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft liegt bei etwa drei Monaten, kann natürlich je nach Situation variieren. Die Gründungskosten beziehen sich vor allem auf Anwaltskosten und Kosten für die Suche und die Anstellung geeigneten Personals. Generell sollte bei der Gründung einer Tochtergesellschaft mindestens mit Kosten in Höhe von 100.000,00€ gerechnet werden.

3.2.4 Kauf eines japanischen Unternehmens

Ein Markteintritt ist auch über den Weg des Kaufs eines japanischen Unternehmens denkbar. Einige offensichtliche Vorteile, insbesondere der möglicherweise schnellere Eintritt in den japanischen Markt und die Übernahme der Infrastruktur inkl. Netzwerken und Reputation, können diesen Schritt begründen. Ein solcher Schritt kommt in der Regel nur für solche Unternehmen in Frage, die entweder den potenziellen Partner bereits kennen und oder über die spezifischen Rahmenbedingungen des Marktes, Wettbewerbs, etc. sehr genau Bescheid wissen. Die Bereitstellung geeigneter finanzieller und personeller Ressourcen auf Seiten des deutschen Partners ist dabei eine zwingende Voraussetzung.

3.3 Personal

Im Rahmen des Aufbaus einer eigenen Präsenz in Japan stellt sich umgehend die Frage nach der Rekrutierung geeigneten Personals. Im Vergleich zu anderen Märkten muss in die Personalsuche in Japan verhältnismäßig viel Zeit investiert werden. Dies gilt gerade für kleine und mittlere Unternehmen, da japanische Universitätsabgänger in der Regel die großen japanischen Konzerne oder internationale Global Player bevorzugen. Generell wird die Anstellung in einem ausländischen Unternehmen als weniger erstrebenswert angesehen, jedoch sind Veränderungen seit geraumer Zeit zu beobachten.

Die Frage, ob ein japanischer oder deutscher Country Manager für die jeweiligen Aufgaben geeignet ist, hängt ganz wesentlich von der Aufgabenstellung und Zielsetzung des Unternehmens ab. Für einen deutschen Country Manager spricht die Kenntnis und Anbindung an das Mutterhaus eine höhere interkulturelle Kompetenz. Sofern die Aufgabenstellung sehr stark mit strategischen Zielsetzungen verbunden ist, z.B. beim Aufbau von Drittmarktkooperationen, dürfte ein deutscher Country Manager ebenfalls der geeignetere Kandidat sein. Falls sich die Aufgaben jedoch primär oder gar ausschließlich auf den lokalen Absatzmarkt beziehen sollten, sprechen die Marktkenntnisse, der Zugang zu Kunden und Netzwerken sowie Branchenkontakten eher für die Beschäftigung eines japanischen Country Managers.

Grundsätzlich stellt die Suche nach bilingualen Mitarbeitern, die zudem über Fachexpertise und Berufserfahrung verfügen, eine Herausforderung dar. In Japan hat sich Englisch als zusätzliche Geschäftssprache noch nicht etabliert, und so ist auch der Pool an qualifiziertem zweisprachigem Fachpersonal hart umkämpft. Bei der Suche nach geeignetem Personal ist es der übliche Weg, Personalvermittler einzubinden.

Erfahrungsbericht:

Grundsätzlich empfiehlt sich der Zugang zum japanischen Markt über einen Partner. In unserem Fall bestehen die Geschäftsbeziehungen zu unserem Generalvertreter bereits seit 28 Jahren. In dieser Zeit wurde unser Produktportfolio stetig erweitert und unser Partner hat uns immer dabei unterstützt, Produkte erfolgreich in Japan einzuführen. Japanische Handelshäuser, die bereits seit Langem bestehen, haben in der Regel auch über viele Jahre existierende Beziehungen zu den relevanten Netzwerken. Somit ist es auch nicht allzu schwierig, selbst an die großen Zulieferer der E-Mobility Branche, wie etwa Sumitomo oder Yazaki heranzukommen.

Deshalb ist die Zusammenarbeit mit einem Handelshaus aus meiner Sicht der sinnvollste Weg, der sich gerade für KMU anbietet, die keine allzu großen Anfangsinvestitionen tätigen können oder wollen.

Vereinzelt gibt es natürlich schon auch Fälle, in denen japanische Unternehmen, die auf der Suche nach einem ganz speziellen Produkt sind, direkt deutsche Hersteller ansprechen. Aber darauf sollte man nicht warten.

Generell muss man pro-aktiv an die Sache herangehen und da empfiehlt sich der genannte Weg. Es gibt einige Handelshäuser, die sich konkret auf den Import deutscher Produkte spezialisiert haben. Derartige Firmen sollte man in die engere Auswahl nehmen und darunter den geeigneten Partner ausfindig machen. Messen stellen dafür eine gute Möglichkeit zur Kontaktaufnahme dar.

Japan ist mehr als nur Absatzmarkt. Mit den rasant zunehmenden Globalisierungsbemühungen japanischer Unternehmen wächst der Wettbewerb insbesondere auf Märkten in Asien. Damit nehmen dort aber auch die Potentiale für eine Zusammenarbeit zu. Nicht wenige deutsche Unternehmen sehen in diesem „Drittmarktgeschäft“ die Zukunft ihres „Japangeschäfts“ und haben bereits entsprechende Geschäftsmodelle entwickelt und installiert.

Die aufgezeigten Möglichkeiten für den Markteinstieg in Japan sind vielfältig und jede ist in ihrer eigenen Art und Weise auf verschiedene unternehmerische Bedürfnisse ausgelegt. Der entscheidende Faktor für einen erfolgreichen Aufbau des Japangeschäfts hängt mit der klaren Definition der Ziele und der Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen zusammen. Dabei muss entschieden werden, ob Geschäfte mit japanischen Partnern im Absatzmarkt Japan aufgebaut werden sollen, oder ob es das Ziel ist, sich an japanischen Projekten auf Drittmärkten zu beteiligen. Diese Entscheidung hat erheblichen Einfluss auf die Ausrichtung und Entwicklung der Präsenz in Japan.

4 Zutritt zu Zulieferernetzwerken in Japan

Einer der ersten und möglichen Ansatzpunkte für das Japangeschäft im Sektor Elektromobilität sind die internationalen Leitmessen. Hier lassen sich innovative Produkte vorstellen und direkte Kontakte zu potenziellen Kunden und Partnern aufbauen. Des Weiteren können aktuelle Trends und Marktentwicklungen beobachtet werden.

In Japan ist dies allen voran die Electric Vehicle & Plug-in Hybrid Vehicle Exhibition (EVEX) als wichtigste Messe mit Bezug zu Elektromobilität. Die meist im September stattfindende Messe befasst sich mit allen Bereichen der Elektromobilität von Ladeinfrastruktur, über Sicherheit, Effizienzsteigerung bis hin zu High-Performance-Materialien.

Eine weitere Messe, welche auf Elektromobilität ausgerichtet ist, ist die im Januar stattfindende EV Japan, die sich wie die EVEX auf innovative Technologien in Bereichen wie Ladeinfrastruktur, Batterien, Inverter, Materialien und Komponenten, spezialisiert.

Unternehmen, die im Bereich Elektromobilität in Japan aktiv werden wollen, sollten zumindest eine dieser Veranstaltungen besuchen oder ggf. auch eine Messebeteiligung in Erwägung ziehen.

Zusätzlich zu EVEX und EV Japan sind auch die großen allgemeinen Automobilmessen, wie die alle zwei Jahre stattfindende Tokyo Motor Show oder der jährlich stattfindende Tokyo Auto Salon, von Interesse. Diese sind zwar nicht nur auf Elektromobilität ausgelegt, jedoch präsentieren hier Hersteller und Zulieferer die neuesten Produkte in den für Elektromobilität relevanten Bereichen.

Ferner empfiehlt sich auch der Besuch der auf Automobilkomponenten ausgerichtete Automotive Engineering Exposition. Verschiedene auf Industriesektoren ausgerichtete Spezialmessen, wie z.B. die Battery Japan für Batteriehersteller oder die CAR-ELE Japan für Zulieferer von Autoelektronikprodukten, sind ebenfalls von Interesse.

Für genauere Informationen zu relevanten Messen empfiehlt es sich über einschlägige Messerverzeichnisse, wie das auf der Homepage der AHK Japan, zu recherchieren.

Die EVTeC Japan gilt als einschlägige Konferenz im Bereich Elektromobilität. Diese wird von der Society of Automotive Engineers (SAEJ, s.u.) veranstaltet, findet jedoch momentan nur in unregelmäßigen Abständen statt. Die zuvor genannte Messe EVEX wird in der Regel auch durch ein Konferenzprogramm begleitet.

Elektromobilität in Japan

Messe ⁵	Ausrichtung	Datum
Electric Vehicle & Plug-in Hybrid Exhibition (EVEX)	Elektromobilität	September (jährlich)
EV Japan	Elektromobilität	Januar (jährlich)
Automotive Engineering Exposition	Automobilzulieferer	Mai (jährlich)
CAR-ELE Japan	Automobilelektrotechnik	Januar (jährlich)
Battery Japan	Batterien	Februar (jährlich)
Tokyo Motor Show	Allgemein Automobil	Oktober/November (alle zwei Jahre)
Tokyo Auto Salon	Allgemein Automobil	Januar (jährlich)

Als weiterer Ansatzpunkt, um an Informationen über die relevanten Netzwerke zu kommen, bietet sich der Kontakt zu den relevanten Wirtschaftsverbänden an. Im Bereich Elektromobilität existiert hier unter anderem die Association for the Promotion of Electric Vehicles (APEV). Dieser Verband setzt sich aus Vertretern der Großunternehmen, wie auch relevanten mittelständischen Unternehmen zusammen.

Übergreifend in der Automobilindustrie ist die Japan Automobile Manufacturers Association (JAMA) tätig, welcher alle relevanten japanischen Hersteller angehören.

Speziell für Zulieferer bietet sich zu dem der Kontakt zur Society of Automotive Engineers (SAEJ) in Japan an, welche unter anderem Veranstalter der jährlichen Automotive Engineering Exposition ist.

Als weiterer Anlaufpunkt für Japan interessierte Unternehmen ist der Kontaktaufbau zu den in Japan regional verteilten EV Clustern zu sehen. (s. Kontaktliste)

Die beschriebenen Instrumente setzen erfahrungsgemäß die Einbindung eines lokalen Partners voraus. Nur so ist es letztlich möglich, Zugang zu den relevanten Netzwerken zu bekommen. Der persönliche Kontakt und die Einführung über japanische oder bereits ansässige ausländische Partner in die jeweiligen Kreise, ist die effektivste Möglichkeit die relevanten Netzwerke zu erkennen und zu erschließen.

Natürlich besteht auch die Möglichkeit sich diese Netzwerke in Eigenregie aufzubauen, dies ist jedoch mit einem erheblichen Zeit- und Kostenaufwand verbunden. Oft aber stellt sich diese Option allein schon aus Gründen mangelnder japanischer Sprachkenntnisse auf deutscher Seite als unmöglich dar.

⁵ Nähere Angaben zu den Messen finden sich im Kapitel 7.2

Erfahrungsbericht:

Die Industriesparte Elektromobilität ist stark auf internationalen Austausch angelegt. Japan gilt dabei als einer der fortschrittlichsten Innovationsträger und eignet sich daher gut als Standort für die Forschung und etwaige Pilotprojekte. Um in dieser Industrie mitspielen zu können, ist eine Repräsentanz vor Ort unabdingbar, um einwandfreie und effiziente Kommunikation gewährleisten zu können. Dies gilt für Großunternehmen genauso wie für KMU.

5 Zugang zu Lieferantenclustern japanischer Unternehmen im Ausland

Unternehmen müssen heute mehr denn je vorhandene Kräfte optimal einsetzen. Bei der Bestimmung strategischer Ziele kommt neben dem Absatz in Japan selbst, vor allem der Pflege der japanischen Kunden für das weltweite Geschäft eine zentrale Bedeutung zu.

Die in jüngster Zeit massiv in Gang gekommene Globalisierungswelle japanischer Unternehmen verschärft nicht nur den Wettbewerb auf Drittmärkten, sondern eröffnet dort auch viele neue Geschäftschancen. Schon heute erzielen deutsche Unternehmen drei- bis viermal so viel Umsatz mit japanischen Kunden außerhalb Japans wie im Land selbst - allerdings unter der Voraussetzung einer Präsenz in Japan. Entscheidungen werden weiterhin in der Firmenzentrale in Japan getroffen. Für aufstrebende Märkte wie z.B. Südostasien, wo in Zukunft ein sehr hohes Potenzial an Geschäftstätigkeiten, Kooperationsmöglichkeiten, aber auch Konkurrenz liegt, ist der Kontakt zur Firmenzentrale in Japan der entscheidende Faktor. Das Hauptgeschäft und der zukünftige Expansionswille japanischer Automobilhersteller liegen wesentlich in Asien/Südostasien.

Die gleichen Anforderungen, die im Geschäft in Japan vorherrschen, d.h. Ansprüche an Qualität, Service etc., gelten auch bei der Zusammenarbeit auf Drittmärkten. Jedoch ist es dort aufgrund der offeneren Netzwerkstrukturen und dem geringeren Einfluss der *Keiretsu* einfacher, Netzwerke zu erschließen. Bei Projekten auf Drittmärkten ist oft festzustellen, dass die Spielregeln eher international sind, d.h. Spezifikationen, Standards, Regularien und Vorschriften richten sich nach internationalen Usancen.

Die Erschließung von Lieferantenclustern in Drittländern ist dabei wie in Japan stark von Networking und persönlichen Beziehungen geprägt, wobei der Kontakt zur Firmenzentrale in Japan als erster Ansatzpunkt wirken kann. Für weitere Aktivitäten sind jedoch die Präsenz und der Kontakt in den lokalen Zielmärkten unabdingbar.

Erfahrungsbericht:

Japanische Hersteller expandieren ihre Geschäfte zunehmend auf Märkte außerhalb Japans. FuE bleibt jedoch weiter im Heimatland. In diesem Sinne ist es auch für Zulieferer wichtig, in Japan mit ihren Forschungsaktivitäten präsent zu sein. Auch um die Nähe zu den japanischen Herstellern zu gewährleisten, denn auch wenn wir mit deren Tochterfirmen auf den lokalen Märkten kooperieren, findet die Produktentwicklung weiterhin in Japan statt. Deshalb muss der direkte Kontakt zum Hauptsitz in Japan gepflegt werden.

Da der japanische Markt kaum Wachstumspotenzial bietet, konzentrieren wir uns hauptsächlich auf den globalen Markt. Daher betreiben wir in Japan zwar keine Produktionsstätten, jedoch investieren wir in unsere Forschungsaktivitäten. Unsere Produktion findet in kostengünstigeren Standorten wie Indien, China oder Südostasien statt.

6 Empfehlungen

Die Spielregeln des Japan-Geschäfts sind immer noch sehr komplex und stellen viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Die hohen Ansprüche japanischer Kunden sind fast sprichwörtlich. Um diese zu erfüllen, sind Anpassungen nötig, die Geld und Zeit erfordern. Hinzu kommen sprachliche und kulturelle Hürden, schwer zu durchschauende Markt- und Distributionsstrukturen und ein harter lokaler Wettbewerb sowie echte oder vermeintliche Barrieren, die ausländische Unternehmen häufig vor Aktivitäten in Japan zurückschrecken lassen. Gleichzeitig aber lockt der japanische Markt weiterhin mit einem profitablen Geschäft, stabilen rechtlichen Rahmenbedingungen und zuverlässigen und auf Langfristigkeit angelegten Geschäftsbeziehungen.

Die zehn wichtigsten Empfehlungen werden nachfolgend vorgestellt.

6.1 Das richtige Produkt

Jedes Japan-Engagement beginnt mit dem Produktangebot. Mit Nachahmer-Produkten oder vergleichbaren Technologien, 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, seiner Technologie oder Serviceangebot vom japanischen Wettbewerb differenziert und einen echten Zusatznutzen bietet, dem steht das Geschäft mit japanischen Partnern offen.

Empfehlung:

Durchleuchten Sie Ihren potenziellen Zielmarkt und Wettbewerb in Japan und das eigene Produktangebot. Welchen Zusatznutzen bieten Sie, den es bisher noch nicht gibt? Durchschnittliche Produkte gehen auf dem japanischen Markt unter. Beginnen Sie ihr Japan-Engagement mit solchen Produkten oder Technologien, in denen Sie Weltklasse erreichen.

6.2 Produkte anpassen

Auch wenn deutsche Unternehmen in einem Bereich Weltklasse-Produkte bieten, heißt dies noch nicht, dass dies der japanische Kunde auch so sieht. Es muss eine ernsthafte Bereitschaft vorhanden sein, Produkte auf die Bedürfnisse des lokalen Marktes zuzuschneiden oder diese den Wünschen des Kunden anzupassen. Das ist gerade den Mutterhäusern in mittelständischen Betrieben oft schwer zu vermitteln, besonders wenn die ersten Stückzahlen noch klein sind.

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

Deutsche Ingenieure argumentieren oft, dass sich ihre Lösungen bereits weltweit bewährt haben. Dennoch müssen sie sich darauf einstellen, dass japanische Kunden ganz besondere Vorstellungen davon haben, was für sie in ihrer speziellen Situation das Beste ist. Entwe-

der man geht auf diese Wünsche ein oder ein anderes Unternehmen bekommt den Auftrag.

Empfehlung:

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.

6.3 Qualität

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. Mal sind es kaum erkennbare und technisch irrelevante Kratzer an der Unterseite eines Metallteils, 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 aufseiten 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.

Empfehlung:

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 infrage. 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.

6.4 Japanischer Service

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

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 Ma-

schine teures Geld bezahlt, erwartet in der Regel, dass der Service inbegriffen ist. Abgestufte Service-Level-Agreements (SLA) durchzusetzen, ist deshalb keine leichte Aufgabe. 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. Diese hohen Anforderungen an den Service stellen jedoch auch für japanische Unternehmen beachtliche Herausforderungen dar. In der Effizienz und Organisation des Service, zum Beispiel durch die Nutzung von IT-Systemen, sind deutsche Unternehmen oft besser aufgestellt.

Empfehlung:

Tadelloser Service wird in Japan vorausgesetzt. Er ist integraler Bestandteil der Kundenbeziehung. Dies gilt für alltägliche Haushaltswaren bis hin zu komplexen Industrieprodukten. 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.

6.5 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. Exklusivität erspart zudem den Umgang mit mehreren Partnern.

Für Handelshäuser, die prinzipal- und nicht kundenbezogen arbeiten, sind Exklusivrechte eine absolute Notwendigkeit. Für andere Vertreter mag es günstiger sein, ihnen nur die Betreuung bestimmter Kunden zu übertragen. In beiden Fällen ist deutschen Unternehmen angeraten, den Markt zusätzlich selbst aktiv zu beobachten. Reisen, Messe- und Kundenbesuche verschaffen nicht nur ein Gefühl für den Markt, sondern erlauben auch, mit dem Handelsvertreter auf Augenhöhe interagieren zu können. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn nach einiger Zeit festgestellt werden sollte, dass das Japan-Geschäft und der Einsatz des Distributors hinter den Erwartungen zurückbleiben. Die Marktkennntnis stärkt die eigenen Kenntnisse, welche bei der zukünftigen Orientierung des Japangeschäfts von entscheidender Wichtigkeit sind. Um Problemen vorzubeugen, empfiehlt sich zu Beginn der Abschluss Vertriebsvertrags.

Empfehlung:

Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist die Fähigkeit des Handelsvertreters, eine Brücke zwischen den Geschäftskulturen beider Länder zu schlagen. Insbesondere für den Investitionsgüterbereich sind einige ausländische Spezialhandelshäuser mit sehr langer Japanerfahrung vertreten. Sie verbinden Marktkenntnis und -zugang mit dem Know-How, erklärungsbedürftige ausländische Güter zu vermarkten und bieten einen technischen Kundendienst an.

6.6 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.

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. Dennoch gehören Groß- und Zwischenhändler in vielen Branchen immer noch zum Geschäftsalltag.

Empfehlung:

Heute gibt es dank des E-Commerce neue Möglichkeiten, Produkte direkt zu vermarkten und das vielstufige Distributionssystem zu umgehen. Jedoch findet dies im Industriesektor noch kaum Verbreitung. Es empfiehlt sich hier, auf die bereits etablierten Strukturen japanischer Partner zurückzugreifen.

6.7 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 Uniabsolventen erfahrungsgemäß japanische Konzerne oder globale Unternehmen bevorzugen. Auch wenn das eigene Unternehmen in Europa längst etabliert ist, sollte man sich in Japan keiner Illusion hingeben, den in Japan man mit dem eigenen Unternehmen eher unbekannt.

Personalmessen und Karriereforen für „Bilinguals“ können Wege 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 werden, lohnt sich die Suche über Webseiten wie den Stellenmarkt der AHK Japan. Bei offenen Management-Positionen sollten in der Regel Personalberater eingeschaltet werden.

Empfehlung:

Leitende Mitarbeiter werden i.d.R. über Personalvermittler rekrutiert. Die Vermittlungshonorare entsprechen internationalen Standards. Je nachdem, wie Aufgabenstellung und Zielsetzung für den einzustellenden Mitarbeiter formuliert werden, wird sich die Frage, ob ein japanischer oder ausländischer Manager besser geeignet ist, beantworten lassen. Neben der Möglichkeit, einen Mitarbeiter aus dem Mutterhaus nach Japan zu senden, kann auch die Einstellung einer ausländischen Führungskraft, die bereits in Japan lebt, in Erwägung gezogen werden. Dieser Personenkreis verfügt erfahrungsgemäß um fundierte Markt- und Sprachkenntnisse und ist vor Ort vernetzt. Je nach Anforderungsprofil und Branche müssen für die Rekrutierung leitender Mitarbeiter durchaus mehrere Monate eingeplant werden.

Mitarbeiter in der Administration lassen sich über englischsprachige Tageszeitungen, Jobportale im Internet relativ zügig finden.

6.8 Preise

Für qualitativ hochwertige und auf die individuellen Anforderungen angepasste Produkte sind japanische Kunden oft bereit, höhere Preise zu akzeptieren. Wenn das Zusammenspiel von Produkt, Qualität und Service ein ganzheitliches Bild ergibt, können europäische Anbieter mit ihren Speziallösungen vor allen Dingen im höherpreisigen Segment sehr erfolgreich sein.

Empfehlung:

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 Marktveränderungen genau beobachten und ihr Produktportfolio unter Umständen nach oben oder unten anpassen.

6.9 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.

Empfehlung:

Um in Japan erfolgreich zu sein, müssen Spitzenleistungen erbracht werden. Auch wenn die Anforderungen japanischer Partner überzogen zu sein scheinen gilt es, offen damit umzugehen. Es ist von hoher Bedeutung, dafür im Mutterhaus eine Bereitschaft und Sensibilität zu entwickeln, von Japan zu lernen. Die damit erreichten Lerneffekte können auf andere Produkte und Märkte übertragen werden. Das Engagement im japanischen Markt erhält damit als unternehmensweiter Benchmark eine weitere und ergänzende strategische Bedeutung und trägt so auch mit dazu bei, das eigene Unternehmen weiter zu entwickeln.

6.10 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 und Entwicklung. Unternehmen wie Toyota, Suzuki oder Panasonic gehören zu den Firmen, die stark vom Wachstum der Schwellenländer profitieren. Die Automobilindustrie fokussiert sich dabei stark auf die südostasiatischen Märkte.

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, liegen oft das Drei- bis Vierfache über den Umsätzen, die deutsche Unternehmen im lokalen Markt 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.

Empfehlung:

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 zusätzliche strategische Bedeutung.

Für weiterführende Informationen und Hilfestellungen steht die Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan als zentraler Ansprechpartner für die deutsche Wirtschaft vor Ort zur Verfügung.

Die AHK Japan kann in zahlreichen Bereichen durch ihre enge Vernetzung mit der Wirt-

Handlungsempfehlungen

schaft und mit deutschen sowie japanischen Institutionen vor Ort, erfahrenen und mehrsprachigen Mitarbeitern sowie ihrem Dienstleistungsangebot in vielen Bereichen weiterhelfen (siehe 7.6.).

7 Kontaktliste

7.1 Subventionsprogramme

Act for Promotion of Japan as an Asian Business Centre

Webseite: http://www.meti.go.jp/english/policy/external_economy/investment/act_information.html

Info: Programm, das auslaendischen Firmen Investitionsanreize in Japan bietet

Datum & Ort: Seit November 2012

Subsidy Program to Promote Investments in the Cutting-Edge Sectors of the 21st Century

Webseite: <http://www.pref.aichi.jp/youchi/e/index.html>

Info: Subventionsprogramm zur Unterstuetzung der Gruendung von Forschungslabors und Fabriken in Aichi

Datum & Ort:

Subsidy Program for Projects Promoting Foreign Direct Investment, Site Location and Regional Development in Japan

Webseite: http://www.jetro.go.jp/en/invest/incentive_programs/

Info: Subventionsprogramm zur Unterstuetzung der Gruendung eines regionalen Standorts oder Forschungslabors

Datum & Ort: Seit 2010

EU Gateway Programme

Webseite: <http://www.eu-gateway.eu/home>

Info: Initiative zur Unterstuetzung von europaeischen KMUs in ihren geschaeftlichen Taetigkeiten in Japan und Korea

Datum & Ort: Seit 1990

7.2 Messen und Konferenzen

Automotive Engineering Exposition

Webseite: <http://expo.jsae.or.jp/english/>
Info: Messe für technologische Neuheiten im Bereich Automobilkomponenten
Datum & Ort: Mai (jährlich), Pacifico Yokohama Exhibition Hall

Battery Japan

Webseite: <http://www.batteryjapan.jp/en/>
Info: Messe für neue Technologien im Bereich Batterien
Datum & Ort: Februar/März (jährlich), Tokyo Big Sight

CAR-ELE JAPAN

Webseite: <http://www.car-ele.jp/en/Home/>
Info: Messe für neue Technologien im Bereich Automobilelektronik
Datum & Ort: Januar (jährlich), Tokyo Big Sight

Connected CAR JAPAN

Webseite: <http://www.connected-car.jp/en/>
Info: Messe für vernetztes Fahren
Datum & Ort: Januar (jährlich), Tokyo Big Sight

Electric Vehicle & Plug-in Hybrid Vehicle Exhibition (EVEX)

Webseite: <http://www.evex.jp/english/>
Info: Leitmesse für Elektromobilität in Japan
Datum & Ort: September (jährlich), Tokyo Big Sight

EV JAPAN

Webseite: <http://www.evjapan.jp/en/>
Info: Leitmesse für Elektromobilität in Japan
Datum & Ort: Januar (jährlich), Tokyo Big Sight

EVTec

Webseite: <http://www.evjapan.jp/en/>

Elektromobilität in Japan

Info: Konferenz für Elektromobilität
Datum & Ort: Unregelmäßig, Pacifico Yokohama Annex Hall

Tokyo Auto Salon

Webseite: <https://www.tokyoautosalon.jp/?lang=en>
Info: Leitmesse der Automobilindustrie
Datum & Ort: Januar (jährlich), Makuhari Messe, Chiba

Tokyo Motor Show

Webseite: <http://www.tokyo-motorshow.com/en/>
Info: Leitmesse der Automobilindustrie
Datum & Ort: November (alle zwei Jahre), Tokyo Big Sight

7.3 Regierungsstellen

Agency for Natural Resources and Energy

Webseite: <http://www.enecho.meti.go.jp/en/>
Info: Agentur des METI für natürliche Ressourcen und Energie

Development Bank of Japan

Webseite: <http://www.dbj.jp/en/>
Info: Kreditinstitut ausgelegt auf Wirtschaftsförderung

Japan Science and Technology Agency

Webseite: <http://www.jst.go.jp/EN/>
Info: Kerninstitut für die Durchsetzung der japanischen Wissenschaftspolitik

Japan External Trade Organization

Webseite: <http://www.jetro.go.jp/>
Info: Organisation für Außenwirtschaftsförderung

Ministry of Economy, Trade and Industry (METI)

Webseite: <http://www.meti.go.jp/english/index.html>

Info: Wirtschaftsministerium

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

Webseite: <http://www.mlit.go.jp/en/index.html>

Info: Verkehrs- und Infrastrukturministerium

Ministry of the Environment

Webseite: <http://www.env.go.jp/en/index.html>

Info: Umweltministerium

7.4 Regionale Institutionen

EV Aichi

Webseite: <http://www.ev-aichi.jp/> (nur Japanisch)

Info: Regionalcluster „Elektromobilität“ der Präfektur Aichi

Kitakyushu Trade and Investment One-Stop Service Center

Webseite: <http://www.kti-center.jp/> (nur Japanisch)

Info: Wirtschaftsförderung der Region Kitakyushu

Präfektur Aomori

Webseite: <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/aomori/icinfo.html>

Info: Informationen zu Industrieclustern in der Präfektur Aomori

Präfektur Fukushima

Webseite: <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/fukushima/icinfo.html>

Info: Informationen zu Industrieclustern in der Präfektur Fukushima

Präfektur Hiroshima

Webseite: <http://www.jetro.go.jp/en/invest/region/hiroshima/icinfo.html>

Info: Informationen zu Industrieclustern in der Präfektur Hiroshima

Präfektur Iwate

Webseite: <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/iwate/icinfo.html>

Info: Informationen zu Industrieclustern in der Präfektur Iwate

Präfektur Kanagawa

Webseite: <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/kanagawa/icinfo.html>

Info: Informationen zu Industrieclustern in der Präfektur Kanagawa

Präfektur Kumamoto

Webseite: <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/kumamoto/icinfo.html>

Info: Informationen zu Industrieclustern in der Präfektur Kumamoto

Präfektur Iwate

Webseite: <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/iwate/icinfo.html>

Info: Informationen zu Industrieclustern in der Präfektur Iwate

Präfektur Miyagi

Webseite: <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/miyagi/icinfo.html>

Info: Informationen zu Industrieclustern in der Präfektur Miyagi

Präfektur Oita

Webseite: <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/oita/icinfo.html>

Info: Informationen zu Industrieclustern in der Präfektur Oita

Präfektur Saga

Webseite: <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/saga/icinfo.html>

Info: Informationen zu Industrieclustern in der Präfektur Saga

Präfektur Tochigi

Webseite: <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/tochigi/icinfo.html>

Info: Informationen zu Industrieclustern in der Präfektur Tochigi

R&D Center for Electric Vehicles, Osaka Präfektur

Webseite: http://www.ev.21c.osakafu-u.ac.jp/en/rd_center/index.html

Info: Regionales Forschungszentrum für Elektromobilität in Osaka

7.5 Verbände und Institutionen

Association for the Promotion of Electric Vehicles (APEV)

Webseite: <http://www.apev.jp/en/>

Info: Zusammenschluss führender Unternehmen im Bereich Elektromobilität

Battery Association of Japan

Webseite: <http://www.baj.or.jp/e/>

Info: Verband der japanischen Batteriehersteller

CHAdeMO

Webseite: <http://www.chademo.com/>

Info: Verband zur Standardisierung der japanischen Ladeinfrastruktur

Electric Vehicle Association of Asia Pacific (EVAAP)

Webseite: <http://www.evaap.org/>

Info: Internationaler Verband zur Förderung von Elektromobilität im asiatisch-pazifischen Raum

Japan Automobile Federation (JAF)

Webseite: <http://www.jaf.or.jp/e/>

Info: Japans führender Automobilclub

Japan Automobile Manufacturers Association (JAMA)

Webseite: <http://www.jama-english.jp/>

Info: Verband der japanischen Automobilhersteller

Japan Automobile Research Institute

Webseite: <http://www.jari.or.jp/tabid/200/Default.aspx?language=en-US>

Info: Technisches Überwachungs- und Forschungsinstitut

Japan Automobile Standards Internationalization Institute

Webseite: http://www.jasic.org/e/index_e.htm

Info: Kooperation von Regierung und Industrie zur weltweiten Etablierung japanischer Standards in der Automobilindustrie

Japan Auto Parts Industries Association (JAPIA)

Webseite: <http://www.japia.or.jp/english/>

Info: Zusammenschluss japanischer Automobilzulieferer

Japan Electrical Manufacturers Association (JEMA)

Webseite: <http://www.jema-net.or.jp/English/index.html>

Info: Zusammenschluss japanischer Elektrotechnikunternehmen

Japan Smart Community Alliance

Webseite: <https://www.smart-japan.org/english/>

Info: Allianz zur Förderung der Smart Community

New Energy and Industrial Technology Development Organization (NEDO)

Webseite: <http://www.nedo.go.jp/english/index.html>

Info: Kooperation von Regierung, Industrie und Forschung zur Lösung von Energie- und Umweltfragen und zur Förderung der japanischen Wirtschaft

Next Generation Vehicle Promotion Center

Webseite: <https://www.smart-japan.org/english/>

Info: Institution zur Förderung von Zukunftstechnologien im Automobilsektor

SIM Drive

Webseite: <http://www.sim-drive.com/english/>

Info: Forschungsinstitut zur Entwicklung umweltfreundlicher Automobile

Society of Automotive Engineers in Japan

Webseite: http://www.jsae.or.jp/index_e.php

Info: Verband der Automobilingenieure

7.6 Deutsche Institutionen

Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (AHK Japan)

Webseite: www.japan.ahk.de

Info: Die AHK Japan ist unter der Marke DEinternational in ein weltweit vernetztes, professionelles Servicenetwork integriert. Mit einem Team von meist langjährig erfahrenen und mehrsprachigen Beratern unterstützt sie bei einer individuellen Markteintrittsberatung, bietet Markt- und Wettbewerbsrecherchen sowie Bonitätsauskünfte an und führt spezifisch zugeschnittene Geschäftspartnervermittlungen durch. Für Unternehmen, die sich vor Ort mit einer eigenen Gesellschaft etablieren wollen, kann zur Unterstützung des Markteintritts ein „Incubation Office“ angeboten werden.

Als Non-Profit Organisation mit offiziellem Auftrag wird die AHK Japan neutral und nicht interessensgeleitet tätig und berechnet ihre Leistung auf Kostendeckungsbasis.