

# Japan – das Land, in dem die Zukunft früher stattfindet

Der japanische Markt bringt immer wieder richtungsweisende Trends und innovative Geschäftsmodelle hervor. Wer sich in Japan nicht aktiv engagiert, läuft Gefahr, entscheidende Entwicklungen nicht rechtzeitig zu erkennen.

Von Dr. Peer Ederer, Strategy Academy, Rotterdam

Die Nachricht traf die Aktienmärkte völlig unvorbereitet: am 16. April 2004 berichtet Nokia, dass das Ergebnis für das erste Quartal um 16 Prozent gesunken und erhebliche Marktanteils-einbußen zu verzeichnen seien. Im Verlauf der darauffolgenden Wochen sickerten Details der Krise beim führenden Handyhersteller durch. In Westeuropa verlor Nokia zehn Prozentpunkte seines Marktanteils, weltweit rutschte der Marktanteil von 34,6 Prozent auf 28,9 Prozent ab. Gleichzeitig verdreifachte Hauptkonkurrent Samsung seinen Gewinn – in der Folge verlor Nokia bis Juni 37 Prozent seines Börsenwerts.

Was war passiert? Als der wesentlichste Grund stellte sich heraus, dass Nokia keine „Clam Shells“ im Angebot hat: Mobiltelefone mit einem großen Multimedia-Bildschirm, der sich muschelartig über die Tastatur klappt. Die Handys zum Aufklappen entwickelten sich im Verlauf von 2003 zum wichtigsten Markttrend, eine Entwicklung die Nokia ignoriert hatte. Der besondere Vorzug von Klapphandys ist, abgesehen von ihren kleinen Abmessungen, dass sie gestochene scharfe Displayauflösungen bei nur minimalem Batteriebedarf bieten. Diese Displays benötigt der Kunde für die Kamerafunktion seines Telefons und andere Multimediaanwendungen. Nokias bevorzugtes Handyformat in Form eines Schokoriegels („Candy bar“) überlässt dagegen seine Bildschirme ungeschützt den freien Elementen, und verbraucht zudem wertvolle Batteriekraft, weil das Display ständig eingeschaltet ist.

## Japan vernachlässigt

Nokia investiert mehr als 10 Prozent seines Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Fast 20.000 F&E-Mitarbeiter oder 38 Prozent der Nokia-Belegschaft sind damit

beschäftigt, die Produkte von morgen zu erschaffen. Aber das Nokia-Auge in die Zukunft hatte einen blinden Fleck: im japanischen Markt war Nokia kaum vertreten. Ohne diese Marktpräsenz gelang es Nokia nicht, die Trends richtig zu interpretieren. Der japanische Markt hatte bereits im Verlauf von 2002 nahezu komplett auf Klapphandys umgeschwenkt – und zwar aus all denselben Gründen, warum der Rest der Welt ein Jahr später folgte – dennoch erklärte das Nokia-Management noch im Sommer 2003, dass „Clam Shells“ für Nokia kein Thema seien.

Es gab gute Gründe für Nokia, nicht im japanischen Markt aktiv zu sein. Typisch für Japan kämpfen dort mehr als ein dutzend hochkarätiger Hersteller mit sich konstant erneuernden Produktgenerationen um Marktanteile für eine technologische Insellösung. Denn japanische Mobilfunktelefonie funktioniert nur in Japan, sonst nirgends. Auf der anderen Seite aber kann die Entscheidung, in diesem wettbewerbsintensiven Markt, in dem die Zukunft meistens früher stattfindet als anderswo, nicht aktiv zu sein, ein Unternehmen teuer zu stehen kommen. Nokia kostete es letztendlich 37 Prozent seines Börsenwerts. Hätte der japanische Markt für Nokia eine ähnlich hohe Bedeutung gehabt wie der europäische oder amerikanische, dann hätte das Unternehmen sich vor den „Clam Shells“ nicht verschließen können und wäre auf diesen Trend auch im Rest der Welt besser vorbereitet gewesen. So kündigte Nokia schließlich erst im Juni 2004 an, die ersten Klapphandys auf den Markt zu bringen.

Ist das Beispiel Nokia ein unglücklicher Einzelfall? Wahrscheinlich nicht – ähnliches lässt sich zur Zeit auch in anderen Sektoren beobachten. Zum Beispiel bei einer von Vorständen und hochrangigen Funktionären gut besuchten

Telekomkonferenz an der Technischen Universität Delft wurde Ende Mai 2004 angespannt diskutiert, ob der europäische Internetkunde bereits im Jahr 2010 Breitbandanschlüsse über 100 Megabit pro Sekunde benötigt, oder, wenn überhaupt jemals, doch erst im Jahr 2015. Ein Blick nach Japan hätte diese Diskussion schnell entschieden: denn in Japan bietet KDDI schon heute 100 Mbit-Anschlüsse zu 15 Euro im Monat an. Zum Vergleich kostet in Deutschland bei T-Online ein 3 Mbit-Anschluss 50 Euro im Monat. Folgerichtig erarbeiten sich japanische Anbieter für Multimediaprodukte, Software und Hardware in ihrer fortschrittlichen, zukunftsorientierten Umgebung derzeit einen großen Wettbewerbsvorsprung vor ihren amerikanischen und europäischen Kollegen.

## Verzicht auf ein Fünftel des Weltkonsums

Japan ist ein großer, wohlhabender und fortschrittsliebender Markt, der ca. 20 Prozent des Weltkonsums ausmacht. Aufgrund mächtiger lokaler Konkurrenz, Sprachbarrieren und höchsten Qualitätsanforderungen verlangt Japan aber auch einen wohlfinanzierten und wohlüberlegten Markteintritt. Der erforderliche Aufwand bewegt Firmen immer wieder dazu, Japan außer Acht zu lassen und auf diese 20 Prozent des Weltkonsums zu verzichten. Der Vorstandsvorsitzende eines führenden deutschen Finanzdienstleistungsunternehmens erklärte in einem Privatgespräch vor kurzem, dass der derzeitige japanische Wirtschaftsboom ja schließlich nur von China importiert sei, und daher kaum beachtenswert.

Aber wie das Beispiel Nokia und andere zeigen, verzichten Unternehmen, die Japan nicht im Fokus haben, auf weit mehr als nur diese 20 Prozent des Welt-

konsummarktes. Diese Unternehmen verzichten damit auch darauf, dort präsent zu sein, wo Weltkonsumtrends geboren werden, sich Technologiepfade entscheiden und neue Geschäftsmodelle entstehen. Nicht alles kommt aus Japan, und nicht alles Japanische verlässt das Land – aber Japan ist häufig genug Ursprung großer Trends und wichtiger Entscheidungen. Derjenige, der sie nicht kennt, gerät so bald ins Hintertreffen. Nokia hat das Ruder umgedreht und ist – wenn auch verspätet – auf den Trend der „Clam Shells“ eingeschwenkt. Das Unternehmen hat auch genügend Reserven, um seinen strategischen Fehler wieder zu korrigieren. Aber wie viele andere Unternehmen können es sich leisten, zehn Prozent ihres Marktanteils zu verlieren?

### Zukunftsweisende Geschäftsmodelle

Wie kaum sonst irgendwo ist Japan ein Land wegweisender Hidden Champions, die trotz der gesamtwirtschaftlichen Stagnation der 1990er Jahre profitabel wachsen konnten. Unternehmen wie Ryohin Keikaku (Muji) und Fast Retailing (Uniqlo) haben mit dem Trend qualitativ hochwertiger und chicer „No Name“-Mode stark expandierende Geschäftsmodelle geschaffen. Die bislang nur in Japan existierenden „Conbinis“, 24 Stunden geöffnete Einzelhandelsketten, definieren den Standard für Kundennähe und Effizienz. Während in Europa und USA noch an der Einführung von RFID's (Radio Frequency Identification), den elektronischen Etiketten, getüfelt wird, gibt es sie in Japan schon im Alltagsgebrauch.

Auch das Beispiel der Musik- und Entertainmentindustrie zeigt den Vorsprung der japanischen Konkurrenz. Während sich westliche Anbieter um die Rettung ihres alten Geschäftsmodells bemü-



▲ In vielen Bereichen gibt Japan weltweite Trends vor. Der japanische Mobilfunkmarkt beispielsweise schwenkte früher auf Klapphandys um als andere Märkte.

hen, in dem sie ihre Kunden strafrechtlich verfolgen, haben multimedial integrierte und mit dem Fingern am Puls der Zeit liegende Kreativitätsproduzenten in Japan das Zepter bereits in der Hand. Eltern von Kindern im Alter von 4 bis 14 werden das z.B. mit Yu-Gi-Oh, einem japanischen Karten-, Fernseh- und Magazinspiel, gerade erleben.

Selbst im oftmals als ineffizient dargestellten japanischen Dienstleistungssektor gibt es Unternehmen wie den Finanzdienstleister Acom oder das Touristikunternehmen H.I.S. mit Produkten und Ergebnissen, an denen sich manch ein europäischer Anbieter ein Vorbild nehmen könnte. Beispiele finden sich auch in anderen Branchen. Der Hersteller von Healthcare- und Beautyprodukten Kao berichtete gerade das 23. Jahr kontinuierlicher Ergebnissteigerung. In der Chemieindustrie wird der japanische PVC- und Silikonhersteller Shin Etsu weltweit als das bestgeführte Unternehmen der Bran-

che geschätzt – die Liste der Erfolgsgeschichten lässt sich lange fortsetzen.

Auch die Finanzkraft Japans erholt sich wieder deutlich. Japan blieb immer ein Nettogläubiger an die Welt, und die Schulden japanischer Firmen sind mittlerweile wieder das Niveau zurückgeführt worden, das sie vor dem Platzen der Bubble Economy hatten. Der derzeitige makroökonomische Schwung erfolgt auf breiter Front in nahezu allen Sektoren und wird von einem spürbar anziehenden Konsum mitgetragen. Außerdem hat Japan in der Krise stark in Forschung und Technologie investiert, verfügt daher jetzt über eine tiefvernetzte Forschungsinfrastruktur, die Japan noch auf Jahre hinaus in vielen Sektoren die Teilnahme in der technologischen Spitzengruppe ermöglichen wird. Unternehmen, die Japan nicht im Zentrum ihrer Aufmerksamkeit haben, unterwerfen sich einem hohen Risiko, teuer dafür zu bezahlen, die Zukunft nicht schon früher in Japan gesehen zu haben.



**Dr. Peer Ederer** ist Partner der Strategy Academy in Rotterdam, Europas führenden Think Tanks für Strategie-Knowhow. Er ist Koautor der beiden Wirtschaftsbestseller „Das Erbe der Egoisten“ und „Geschäftsbericht Deutschland AG“.

E-Mail: [p.ederer@strategy-academy.org](mailto:p.ederer@strategy-academy.org)

Tel.: +31-10-440-8522

**Strategy Academy** bietet an Wachstum und Innovation interessierten Top-Management-Teams das in Japan stattfindende Reiseseminar „Learning from Japan“ an. Das Seminar bringt den Teilnehmern die Innovationsdynamik exzellenter japanischer Unternehmen und Märkte näher und zeigt auf, wie diese Innovationsdynamik in der eigenen Unternehmensführung zur Wachstumssteigerung umgesetzt werden kann.

Internet: [www.strategy-academy.org](http://www.strategy-academy.org)