



Munich Business School
University of Applied Sciences

Working Paper

Leitfaden für die Entwicklung einer Markteintrittsstrategie eines deutschen mittelständischen Industrieunternehmens aus der Hochtechnologie-Branche für Japan

Munich Business School Working Paper 2018-01

Alexander Zettl

alexander.zettl@munich-business-school.de

Hubert Stärker

staerker@hwsa.de

Prof. Dr. Heiko Seif

heiko.seif@munich-business-school.de

Munich Business School Working Paper Series, ISSN 2367-3869

Abstract

The present working paper is a guide for German medium-sized companies in the high-tech industry which intend to expand to Japan. The goal of this paper is to develop a fundamental basis for these companies from which they can derive a suitable strategy to ensure a successful entry in the Japanese market.

Therefore, the approach is deductive, starting with the relevant and proven theories to develop an appropriate beachhead strategy, which outlines the market entry in three phases. The mentioned theories are firstly ANSOFF's product-market matrix, PORTER's diamond and the Uppsala model. The ANSOFF matrix is used as the basis for the growth strategy. Based on that, PORTER's diamond theory is used to analyze the relevant framework conditions for a market entry. This requires the detailed consideration of the relevant country. Therefore, the factor conditions, demand conditions, the strategy, structure and rivalry of the companies in the high-tech industry as well as related and supporting industries are examined more closely. Finally, it is also of importance to undergo a more accurate analysis of the political and constitutional structures of the country. Based on this, the Uppsala model is instrumentalized to develop a specific internationalization process for such companies.

Thereupon an incremental market entry strategy is developed following the approach of the beachhead model (analogous to the strategy of the Americans in World War II during their landing in the Normandy), per which the market entry should be ultimately. Although the periods of time specified here are quite flexible to handle, it should be considered that bringing forward or extending a period leads to certain consequences, which may affect both in terms of competition as well as in terms of costs. Hence, the strategy is broken down to the specific circumstances of the market for German medium-sized companies in the high-tech industry which intend to expand to Japan.

Finally, proposals for actions including recommendations which decisions must be made at what point of time are arising therefrom.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis.....	3
Abkürzungsverzeichnis.....	4
1 Einleitung	5
2 Theoretische Grundlagen.....	6
3 Roadmap für die Entwicklung einer Markteintrittsstrategie für Japan	24
4 Schlussbemerkung	26
Quellenverzeichnis.....	27

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anwendung der ANSOFF-Matrix auf die 3D-Druck GmbH und Japan.....	13
Abbildung 2: PORTER's Diamond	15
Abbildung 3: Uppsala-Modell zur Herleitung einer Strategie in drei Phasen	22
Abbildung 4: Zusammenwirken der theoretischen Modelle	23
Abbildung 5: Roadmap zur Markteintrittsstrategie der 3D-Druck GmbH in Japan	24

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Produktmatrix der 3D-Druck GmbH.....	12
-------------------------------------------------	----

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FuE	Forschung und Entwicklung
Hrsg.	Herausgeber
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
JDA	Joint Development Agreement
KMU	Klein- und Mittlere Unternehmen
max.	maximal
Mio.	Millionen
n.d.	nicht datiert
Nr.	Nummer
o.g.	oben genannte(r/s)
o.J.	ohne Jahresangabe
O.V.	ohne Verfasserangabe
PISA	Programme for International Student Assessment
S.	Seite
Vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit ist ein Leitfaden, welcher innovativen und wachstumsgetriebenen Unternehmen der Hochtechnologie-Branche als Grundlage für die Entwicklung einer Markteintrittsstrategie für das Land Japan dienen soll. Die fortlaufende Forschung und Entwicklung von neuen und innovativen Produkten, Prozessen und Technologien führt zu einem besonders hohen Kapitalbedarf. Zur Erfüllung der erwarteten Renditen müssen Unternehmen ihren Unternehmenswert steigern. Hierfür sind zunehmend höhere Unternehmensgewinne zu erwirtschaften, die neben Kosteneinsparungen vor allem durch steigende Unternehmensumsätze generiert werden sollen. So müssen neue Kunden gewonnen und neue Märkte erschlossen werden. Vor allem durch die fortschreitende Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen durch die ständige Expansion in neue Märkte können diese unternehmerischen Zielsetzungen erreicht werden.

In der Fachliteratur gibt es keine einheitlichen Modelle zur Entwicklung von Markteintrittsstrategien, dafür aber eine Vielzahl von verschiedenen, theoretischen Ansätzen. Das Ziel dieser Arbeit ist es, statt eine Theorie auszuwählen, aus einer Kombination von mehreren, bewährten Theorien ein aufeinander aufbauendes Modell zur Entwicklung von Markteintrittsstrategien zu konzipieren. Das Modell folgt methodisch der ANSOFF-Matrix, PORTER's Diamond und dem Uppsala-Modell. Diese theoretischen Ansätze werden instrumentalisiert und praktisch auf ein Beispielunternehmen angewandt.

Japan gilt als schwieriger und stagnierender Markt mit den anspruchsvollsten Verbrauchern der Welt. Dennoch ist der japanische Markt vor allem für mittelständische Unternehmen aus Deutschland erstrebenswert, denn Unternehmen, die sich erfolgreich etabliert haben, profitieren von hohen Geschäftsergebnissen, loyalen Kunden- und beständigen Wirtschaftsbeziehungen. Durch hohe Margen, die starke Währung und das hohe Einkommen pro Kopf ist das Wirtschaftsumfeld stabil und ertragreich.¹ Die konstant ansteigenden Exporte und Direktinvestitionen machen Japan neben China zu einem der wichtigsten asiatischen Handelspartner für deutsche, mittelständische Unternehmen.² „Nicht nur als zweitgrößter Markt der Welt, sondern auch wegen seines hohen Innovationspotentials kommt Japan eine international herausragende strategische Position zu.“³

¹ Vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer Japan (Hrsg.): Markteinstieg in Japan – 10 Schritte zum Erfolg, Tokyo n.d., S. 1.

² Vgl. Dörrer, K., Bessler, P.: Stabil und ertragreich, in: Japanmarkt Nr. 32/2 016 – Mai/Juni 2016, Tokyo 2016, S. 22-25.

³ Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (Hrsg.): Zur Bedeutung des Innovationsstandortes Japan für Strategie und Geschäft deutscher Tochterunternehmen in Japan, Tokyo 2007, S. 6.

2 Theoretische Grundlagen

Vor einem ersten Entwurf der Entwicklung einer geeigneten Markteintrittsstrategie sind einige Erläuterungen hinsichtlich Begrifflichkeiten notwendig. Anschließend folgt die Beschreibung von drei theoretischen Modellen, die zur Bearbeitung der anstehenden Zielsetzung dieser Arbeit geeignet sind. Da die detaillierte, praktische Anwendung der drei Modelle den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde, beschränkt sich die vorliegende Arbeit auf die exemplarische Darstellung anhand eines Beispielunternehmens im Zuge der theoretischen Ausführungen.

Markteintrittsstrategien

Nach REMMERBACH beschreibt der Begriff Markteintrittsstrategie die langfristige und strategische Entscheidung des Top-Managements eines Unternehmens⁴ über die Form der Erschließung eines neuen Marktes⁵, „auf dem es bisher nicht tätig gewesen ist“⁶ durch die „Einführung von Produkten, Sachmitteln, Kapital oder Personal in einen Auslandsmarkt“.⁷ Angesichts immer kürzerer time-to-market, zunehmend reduzierter Produktlebenszyklen sowie einer sich beschleunigenden Globalisierung,⁸ bietet die Erschließung neuer Märkte deutschen, mittelständischen Hochtechnologie-Unternehmen große Chancen, birgt aber auch Risiken. Das Ziel von Markteintrittsstrategien ist es, alle damit im Zusammenhang stehenden Maßnahmen zu diskutieren, um die Chancen optimal zu nutzen, die Risiken auf ein Minimum zu reduzieren und die Herausforderungen aus Markteintrittsbarrieren zu überwinden.⁹

⁴ Vgl. Bruns, J.: Internationales Marketing, Ludwigshafen 2003, S. 94.

⁵ Vgl. Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M.: Internationales Marketing, Stuttgart 2003, S. 139.

⁶ Remmerbach, K. U.: Markteintrittsentscheidungen, Untersuchung im Rahmen der strategischen Marketingplanung unter bes. Berücksichtigung d. Zeitaspektes, Wiesbaden 1988, S. 8.

⁷ Weiss, C. A.: Die Wahl internationaler Markteintrittsstrategien – Eine transaktionskostenorientierte Analyse, Wiesbaden 1996, S. 6.

⁸ Vgl. Remmerbach, K. U.: Markteintrittsentscheidungen, Untersuchung im Rahmen der strategischen Marketingplanung unter bes. Berücksichtigung d. Zeitaspektes, Wiesbaden 1988, S. 7.

⁹ Vgl. Remmerbach, K. U.: Markteintrittsentscheidungen, Untersuchung im Rahmen der strategischen Marketingplanung unter bes. Berücksichtigung d. Zeitaspektes, Wiesbaden 1988, S. 7.

Mittelständische Industrieunternehmen aus der Hochtechnologie-Branche

Allgemein akzeptierte statistische Kriterien zur Abgrenzung des Begriffs »Mittelstand« existieren nicht. Nach einer häufig verwendeten Klassifizierung der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) gelten grundsätzlich Unternehmen als Mittelständler, welche max. 500 Mitarbeiter beschäftigen und max. 50 Mio. EUR Jahresumsatz erzielen.¹⁰ In einer Begriffsbestimmung des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) wird die »Hochtechnologie-Branche« als überdurchschnittlich forschungs- und entwicklungsintensiv definiert, „wenn man sie am Industriedurchschnitt misst (mehr als 3,5 % FuE-Intensität).“¹¹

Unternehmensdarstellung der 3D-Druck GmbH

Das in dieser Arbeit herangezogene Beispielunternehmen mit dem Namen „3D-Druck GmbH“ ist ein deutsches im Jahr 2000 gegründetes Hochtechnologie-Unternehmen, welches weltweit im Bereich der generativen Fertigungsverfahren¹² mit Spezialisierung auf den 3D-Druck im Pulver-Binder-Schichtbauverfahren¹³ tätig ist. Die 3D-Druck GmbH beschäftigt derzeit ca. 300 Mitarbeiter und erwirtschaftete 2016 einen Umsatz in Höhe von ca. 30 Mio. Euro und zählt somit zu den deutschen, mittelständischen Industrieunternehmen.¹⁴

¹⁰ Vgl. Borger, K.: KfW-ifo-Mittelstandsbarometer: Oktober 2017. Mittelständler und Großunternehmen gleichzeitig in Rekordlaune, Frankfurt am Main 2017, S. 3.

¹¹ Grupp, H.; Jungmittag, A.; Schmoch, U.; Legler, H.: Hochtechnologie 2000. Neudefinition der Hochtechnologie für die Berichterstattung zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands, Karlsruhe 2000, S. 1 u. S. 18.

¹² Auch als Rapid Prototyping und Rapid Manufacturing bezeichnetes Verfahren zur schnellen, werkzeuglosen und kostengünstigen Fertigung von Modellen, Formen, Mustern, Prototypen, Werkzeugen und Endprodukten, nach dem Aufbauprinzip. Die Herstellung erfolgt schichtweise auf Basis von CAD-Daten aus formlosen (Flüssigkeiten, Pulver u.a.) oder formneutralen Stoffen (Band-, Draht, Papier oder Folie) mittels chemischer und/oder physikalischer Prozesse. Vgl. Frank, S. (Hrsg.): Taschenbuch der Gießerei-Praxis 2016, Berlin 2015, S. 109. Sowie: Vgl. Kief H. B., Roschiwal H. A., Schwarz K. (Hrsg.): CNC-Handbuch 2015/2016, München 2015, Seite 722. Sowie: Vgl. Komorowsky R.: Generative Fertigungsverfahren: Untersuchung zur Auswahl eines 3D-Druck-Systems für die Herstellung kunststoffbasierter Prototypen, Hamburg 2014, S. 1.

¹³ Beim Pulver-Binder-Verfahren entsteht das zu erstellende Bauteil durch den Auftrag eines Partikelmaterials in dünnen Schichten (Schichtbauverfahren), das mit einem flüssigen Binder selektiv verklebt wird. Vgl. Komorowsky R.: Generative Fertigungsverfahren: Untersuchung zur Auswahl eines 3D-Druck-Systems für die Herstellung kunststoffbasierter Prototypen, Hamburg 2014, S. 35.

¹⁴ Vgl. Welter, F., May-Strobl, E., Wolter, H.J., Günterberg, B.: Mittelstand im Wandel, IfM-Materialien Nr. 232, Bonn 2014, S. 4-5. Sowie: Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): Politik für den Mittelstand, Berlin 2016, abgerufen von <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Mittelstandspolitik/politik-fuer-den-mittelstand.html> (22.08.2016).

Rahmenbedingungen in Japan

Für die hier zu entwickelnde Markteintrittsstrategie für Japan am Beispiel mittelständischer Hochtechnologie-Unternehmen spielen vor allem folgende Aspekte eine entscheidende Rolle:

Demographische Entwicklung

Charakteristisch für Japan ist die demographische Entwicklung, die durch eine massive Schrumpfung und Überalterung der Bevölkerung gekennzeichnet ist.¹⁵ Die Geburtenrate ist eine der niedrigsten der Welt.¹⁶ Die aktuellsten Bevölkerungsschätzungen der Vereinten Nationen gehen davon aus, dass die japanische Bevölkerung auf 83,2 Mio. Menschen im Jahr 2100 schrumpfen wird.¹⁷ Demographisch weitaus bedeutender ist allerdings die Überalterung durch eine der höchsten durchschnittlichen Lebenserwartungen (83,3 Jahre) der Welt.¹⁸

Kulturelle Bedingungen

Für zentraleuropäische Unternehmen, die nach Japan expandieren wollen, ist vor allem der kulturelle Aspekt von großer Bedeutung. In der Fachliteratur werden dabei häufig die Studien von HOFSTEDE herangezogen, der die hoch entwickelten Volkswirtschaften der Welt nach ihren kulturellen Unterschieden untersuchte und dabei fünf Kulturdimensionen entwickelte.¹⁹

¹⁵ Vgl. Kohlbacher, F.: Bevölkerungsentwicklung in Japan: Fokus Märkte, Berlin 2010, abgerufen von <http://www.berlin-institut.org/online-handbuchdemografie/bevoelkerungsdynamik/auswirkungen/japan-fokus-maerkte.html> (12.07.2016).

¹⁶ Central Intelligence Agency (Hrsg.): The World Factbook - Country Comparison: Birth Rate, Washington 2015, abgerufen von <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2054rank.html> (13.07.2016)

¹⁷ Vgl. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (Hrsg.): World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables, Working Paper No. ESA/P/WP.241, New York 2015, S. 20, abgerufen von https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf (01.08.2016).

¹⁸ Vgl. World Economic Forum (Hrsg.): The Global Competitiveness Report 2015-2016, Genf 2015, S. 93 ff.

¹⁹ Vgl. Hofstede, G.: Lokales Denken, globales Handeln - Kulturen, Zusammenarbeit und Management, München 1997, S. 16, 23.

Im Folgenden wird die japanische Kultur und Gesellschaft auf diese fünf Kulturdimensionen hin analysiert und untersucht:

1. Nach HOFSTEDE herrscht in der japanischen Kultur eine **hohe Machtdistanz** vor. Soziale Ungleichheit bezüglich Machtverteilung, Wohlstand und Ansehen sind erwünscht.²⁰
2. Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Wir-Gruppe und die Bedürfnisse eines Kollektivs stehen über den einzelnen Individuen. HOFSTEDE spricht hierbei von einem **mild ausgeprägten Kollektivismus**.²¹
3. HOFSTEDE identifiziert die japanische Kultur als **eine der männlichsten Gesellschaften der Welt**,²² die vor allem durch Wettbewerb, Leistung und Erfolg getrieben werden.²³
4. In Japan herrscht laut HOFSTEDE eine Kultur mit einem sehr großen Wunsch nach **Unsicherheitsvermeidung** mittels Gesetzen, Regeln und Vorschriften vor.²⁴
5. Hinsichtlich der **konfuzianischen Dynamik** ist Japan durch eine langfristige, pragmatische und zukunftsorientierte Denkweise geprägt.²⁵

Ökonomische Rahmenbedingungen

Die Wirtschaftslandschaft Japans ist gekennzeichnet durch einen Dualismus zwischen großen international tätigen Unternehmenszusammenschlüssen (Keiretsu) und KMUs, welche vor allem als Zulieferer für die großen japanischen Firmen dienen.²⁶

Die hohe Staatsverschuldung Japans²⁷ ist die Folge der Wirtschafts- und Finanzkrise 2007/2008 sowie dem Wiederaufbau der betroffenen Region nach der Atomkatastrophe von Fukushima im Jahr 2011.²⁸

²⁰ Vgl. Hofstede, G.: Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Thousand Oaks 2001, S. 27 ff.

²¹ Vgl. Hofstede, G.: Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Thousand Oaks 2001, S. 64 ff.

²² Vgl. Hofstede, G.: What about Japan?, Helsinki n.d., abgerufen von <https://geert-hofstede.com/japan.html/> (15.07.2016), sowie: Vgl. Schalow, T.: Die Relevanz von Interkultureller Kompetenz für deutsche Unternehmen im Ausland, Bonn 2010, S. 79.

²³ Vgl. Hofstede, G.: Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Thousand Oaks 2001, S. 109 ff.

²⁴ Vgl. Hofstede, G.: Japan in comparison with Germany, Helsinki n.d., abgerufen von <https://geert-hofstede.com/japan.html/> (14.07.2016).

²⁵ Vgl. Hofstede, G.: Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Thousand Oaks 2001, S. 237.

²⁶ Vgl. Storz, C.: Small Firms and Innovation Policy in Japan, Routledge 2006, S. 6.

²⁷ Vgl. International Monetary Fund (Hrsg.): World Economic Outlook Database April 2016, Washington 2016, abgerufen von <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/weoreptc.aspx> (20.07.2016).

²⁸ Vgl. Richter, S.: Japan nach "Fukushima": ein System in der Krise, Leipzig 2014, S. 66 ff. Sowie: Fujiwara, I, Hara N, Hirakata N, Kimura T, Watanabe S: Japanese Monetary Policy during the Collapse

Der größte Gläubiger des japanischen Staates sind allerdings dessen Bürger selbst, insofern spielen Finanzmarktschwankungen der internationalen Börsen in Japan kaum eine Rolle.²⁹

Im Vergleich zu anderen Industrieländern ist die Unternehmensbesteuerung in Japan hoch. Dies hat jedoch den Vorteil, dass die Innovationskraft vorangetrieben und somit gewährleistet wird, dass das Land weiterhin eine globale Spitzenposition einnimmt.³⁰

Herangehensweise

Bei diesem Arbeitspapier wird ein deduktiver Ansatz vom Allgemeinen zum Spezifischen hin verfolgt, d.h. das Wissen aus den bereits existierenden Theorien wird in die Praxis übertragen.

Ein Blick in die Fachliteratur zeigt ein breites Spektrum von Publikationen, die sich mit Markteintrittsstrategien befassen anstatt eines einheitlichen Modells. Daher ist das Ziel dieser Arbeit, aus einer spezifischen Kombination einschlägiger Theorien speziell für deutsche, mittelständische Unternehmen der Hochtechnologie-Branche Vorgehensweisen für einen Markteintritt abzuleiten.

Auswahl geeigneter theoretischer Modelle

Im Folgenden werden drei theoretische Modelle beschrieben und exemplarisch auf die 3D-Druck GmbH angewendet. Dabei dient die klassische Produkt-Markt-Matrix nach ANSOFF³¹ als Grundlage für die Wettbewerbsstrategien nach PORTER³². Darauf aufbauend folgt die Instrumentalisierung des Uppsala-Modells.³³

of the Bubble Economy: A View of Policymaking under Uncertainty. Monetary and Economic Studies. Bank of Japan, November 2007.

²⁹ Vgl. Sauerwald, A.: Der Finanzmarkt und die internationale Verschuldungskrise, Hamburg 2014, S. 66 ff.

³⁰ Vgl. European Business Council (Hrsg.): Delivering Trade Potential - The EBC Report on the Japanese Business Environment 2015, Tokyo, Japan 2015, S. 24 f.

³¹ Vgl. Welge, M. K., Al-Laham, A.: Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung, Wiesbaden 2012, S. 590.

³² Vgl. ausführlich: Porter, M. E.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York 1980, S.39 ff.

³³ Johanson, J., Vahlne, J.-E.: The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge and Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: Buckley, P. J., Ghauri, P. N.: The Internationalization of the Firm, London 1993, S. 32-44.

Die Ansoff-Matrix

In der vorliegenden Arbeit wird die ANSOFF-Matrix herangezogen, weil das Modell ein nützliches Raster zur Selektion einer Strategie bildet. Ende der fünfziger Jahre des 20. Jahrhunderts stellte ANSOFF (1918-2002) erstmals seine Produkt-Markt-Matrix vor und postulierte dabei vier grundlegende Wachstumsmöglichkeiten eines Unternehmens:³⁴

1. *Die Marktdurchdringung* ist darauf ausgerichtet, den Marktanteil in einem bestehenden Markt zu steigern.³⁵
2. *Die Marktentwicklung* zielt darauf ab, bestehende Produkte in neuen Märkten einzuführen, um neue geographische Regionen und Märkte zu erschließen.³⁶
3. *Die Produktentwicklung*: Hierbei werden neue Produkte in bestehenden Märkten eingeführt.³⁷
4. *Die Diversifikation* herrscht vor, wenn das Unternehmen völlig neue Produkte für völlig neue Kunden entwickelt.³⁸

Diese Möglichkeiten, so ANSOFF, ergeben sich aus den Produkten des Unternehmens und der Situation an den Absatzmärkten, weshalb Produkte und Märkte die beiden zentralen Dimensionen der Matrix bilden.³⁹ Der Fokus liegt vor allem auf der Generierung von Strategien für wachsende Märkte.⁴⁰ Durch diesen eingeschränkten und starren Charakter, bildet die Matrix eine sehr nützliche Grundlage für die Planung einer Wachstumsstrategie.

Nachfolgend werden die beiden Dimensionen der ANSOFF-Matrix beispielhaft für die 3D-Druck GmbH analysiert.

³⁴ Vgl. ANSOFF, I.: Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Nr. 35/1957 (5), S. 113-124, hier: S.113.

³⁵ Vgl. Meiners, D., Buchholz, W.: Gestaltung der Supply Chain in Abhängigkeit der Wachstumsstrategie bei mittelständischen Unternehmen in: Bogaschewski, R. (Hrsg.): Supply Management Research. Aktuelle Forschungsergebnisse 2014, Wiesbaden 2014, S. 229-249.

³⁶ Vgl. Hirzel, M.: Methodik der strategischen Positionierung, in: Hirzel, M., Zub, H., Dimler, N.: Strategische Positionierung, Wiesbaden 2016, S. 83-106.

³⁷ Vgl. Kerth, K., Asum, H., Stich, V.: Die besten Strategietools in der Praxis, München 2009, S. 197.

³⁸ Vgl. Eine gute einführende Übersicht gibt Jacobs, S.: Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, Wiesbaden 1991.

³⁹ Vgl. ANSOFF, H. I.: Checklist for Competitive and Competence Profiles New York 1967, S. 98-99.

⁴⁰ Meffert H., Burmann C., Kirchgeorg M.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden 2008, S. 264 f.

Produkte

Die folgende Produktmatrix der 3D-Druck GmbH zeigt, dass sich Drucker 3 mit den Prozessen 3 und 4 noch in der Forschungs- und Entwicklungsphase befindet. Drucker 2 befindet sich mit Prozess 1 und 3 noch in der Beta-Phase. Somit sind die Produktgruppen Drucker 2 und Drucker 3 für den Markteintritt nicht geeignet. Drucker 1 hingegen ist auf allen Prozessen vollständig entwickelt und kann an den Endkunden vertrieben werden. Die Produktgruppe von Drucker 1 ist also besonders gut geeignet, um einen neuen Markt zu erschließen. Dabei handelt es sich um einen Markteintritt mit bestehenden Produkten des Unternehmens.

	Drucker 1	Drucker 2	Drucker 3
Prozess 1	Kombination 1.1	Kombination 2.1	Kombination 3.1
Prozess 2	Kombination 1.2	Kombination 2.2	Kombination 3.2
Prozess 3	Kombination 1.3	Kombination 2.3	Kombination 3.3
Prozess 4	Kombination 1.4	Kombination 2.4	Kombination 3.4
Beta	Erste zu Testzwecken an externen Kunden ausgelieferte Version		
F & E	Projekt in der Forschungs- und Entwicklungsphase		

Tabelle 1: Produktmatrix der 3D-Druck GmbH⁴¹

Märkte

Das aktuelle Vertriebsnetz der 3D-Druck GmbH besteht aus fünf eigenen Standorten in Deutschland, Amerika, China, Indien und Russland, sowie 20 weiteren Vertragshändlern in den für das Unternehmen wichtigsten Märkten weltweit. Dieses Distributionsnetzwerk soll durch neue Markteintritte ausgebaut werden, um das wachstumsgetriebene Unternehmen weiter zu internationalisieren. Da derzeit keinerlei Präsenz in Japan besteht, ist das Land als völlig neuer Markt für die 3D-Druck GmbH anzusehen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die 3D-Druck GmbH mit der **bestehenden Produktfamilie von Drucker 1** in den **neuen Markt Japan** eintritt, um eine neue geographische Region mit analogen Zielgruppenkunden zu erschließen. Die Fachliteratur spricht in diesem Zusammenhang von einer sogenannten „**regionalen Marktentwicklung**“.⁴²

⁴¹ Eigene beispielhafte Darstellung.

⁴² Keegan, W. J., Schlegelmilch, B. B., Stöttinger, B.: Globales Marketing-Management, München, Wien 2002, S. 289.

Langfristig sind nach einem erfolgreichen Markteintritt in Japan weitere Wachstumsstrategien nach ANSOFF denkbar: Nach einer erfolgreichen Diversifikation über die Produktfamilien von Drucker 2 und 3 ist auch die Strategie der Entwicklung völlig neuer Produkte möglich, um weiter zu wachsen. In der folgenden Abbildung werden die genannten Zusammenhänge in der Produkt-Markt-Matrix nach ANSOFF zusammenfassend dargestellt:

		Produkte	
		aktuell	neu
Märkte	aktuell	Marktdurchdringung	<u>Produktentwicklung</u> völlig neue Produkte (Drucker & Prozesse)
	neu	<u>Regionale Marktentwicklung mit analogen Zielkunden</u> <u>Produkte</u> <ul style="list-style-type: none"> • Drucker 1 auf allen Prozesse verfügbar • Drucker 2 teilweise noch in der Beta-Phase • Drucker 3 teilweise noch in der F & E – Phase → Bestehende Produkte im Portfolio	<div style="text-align: center;">  <u>Diversifikation</u> (Drucker 2) ↓ (Drucker 3) </div>

Abbildung 1: Anwendung der ANSOFF-Matrix auf die 3D-Druck GmbH und Japan⁴³

Die Schwächen der von ANSOFF aufgestellten Theorie liegen gemäß ihren Kritikern vor allem in einer groben Vereinfachung komplexer wirtschaftlicher Vorgänge. So bleiben die Kosten, die mit wachsender Marktdurchdringung exponentiell steigen, unberücksichtigt.⁴⁴ Auch die Dynamik der Märkte, die Fortentwicklungen von Produkten und die Strategien der Konkurrenz bleiben unbeachtet.⁴⁵

⁴³ Eigene beispielhafte Darstellung in Anlehnung an: Vgl. 12manage (Hrsg.): Produkt-Markt-Matrix, abgerufen von http://www.12manage.com/methods_productmarketgrid_de.html (01.09.2016).

⁴⁴ Vgl. Kerth, K., Asum, H., Stich, V.: Die besten Strategietools in der Praxis, München 2009, S. 203.

⁴⁵ Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden 2012, S. 275f.

Die Wettbewerbstheorie nach PORTER

Die sechs Einflussgrößen des Diamanten nach PORTER ermöglichen eine detailliertere, differenziertere und individuellere Beleuchtung des Unternehmens und des Marktes. So kann festgestellt werden, inwieweit Japan Internationalisierungsbemühungen unterstützt. Porter ging im Zuge seiner Untersuchungen davon aus, dass die geografische Konzentration von miteinander verbundenen Unternehmen ein bestimmender Faktor für den Unternehmenserfolg ist, weil sich durch regionalwirtschaftliche Synergieeffekte Wirtschaftlichkeiten erschließen lassen.⁴⁶

PORTER's Modell besteht aus den folgenden wesentlichen Attributen:

1. *Faktorbedingungen*: Faktoren wie Fachkräftemangel oder Infrastruktur sind wichtige Determinanten der nationalen Wettbewerbsfähigkeit.⁴⁷
2. *Nachfragebedingungen*: Die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen einer Branche erfordert die Berücksichtigung der Menge und Qualität.⁴⁸
3. *In Verbindung stehende, sich unterstützende Industrien*: Das Vorhandensein oder Fehlen von international wettbewerbsfähigen Lieferanten in der Nation ist ein entscheidender Faktor.⁴⁹
4. *Strategie, Struktur und Rivalität der Unternehmen*: Die nationalen Bedingungen, die bestimmen, wie Unternehmen erstellt, organisiert und geleitet werden, sowie Art und Umfang der nationalen Rivalität.⁵⁰
5. *Chancen und Regierung*: Einerseits kann sowohl die staatliche Politik (Steuerpolitik, Regulierungen oder Subventionen) als auch der Zufall (Naturkatastrophen oder Kriege) die anderen Determinanten beeinflussen.⁵¹

Diese Einflussgrößen beeinflussen die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Der Diamant nach PORTER ermöglicht es, festzustellen, inwiefern das Land Japan die Internationalisierungsbemühungen eines expandierenden Unternehmens unterstützt.⁵²

⁴⁶ Vgl. Porter, M.: Nationale Wettbewerbsvorteile: Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, Wien 1993, S. 94-95.

⁴⁷ Vgl. Porter, M. E.: The Competitive Advantage of Nations, New York 1990, S. 74.

⁴⁸ Vgl. Porter, M. E.: The Competitive Advantage of Nations, New York 1990, S. 86 ff.

⁴⁹ Vgl. Porter, M. E.: The Competitive Advantage of Nations, New York 1990, S. 100.

⁵⁰ Vgl. Porter, M. E.: The Competitive Advantage of Nations, New York 1990, S. 107 ff.

⁵¹ Vgl. Porter, M. E.: The Competitive Advantage of Nations, New York 1990, S. 127 f.

⁵² Vgl. Aaker, D.: Strategisches Markt-Management, Wiesbaden 1989, S. 221 ff.

In der nachfolgenden Abbildung werden die Wechselwirkungen der sechs Einflussgrößen grafisch dargestellt:

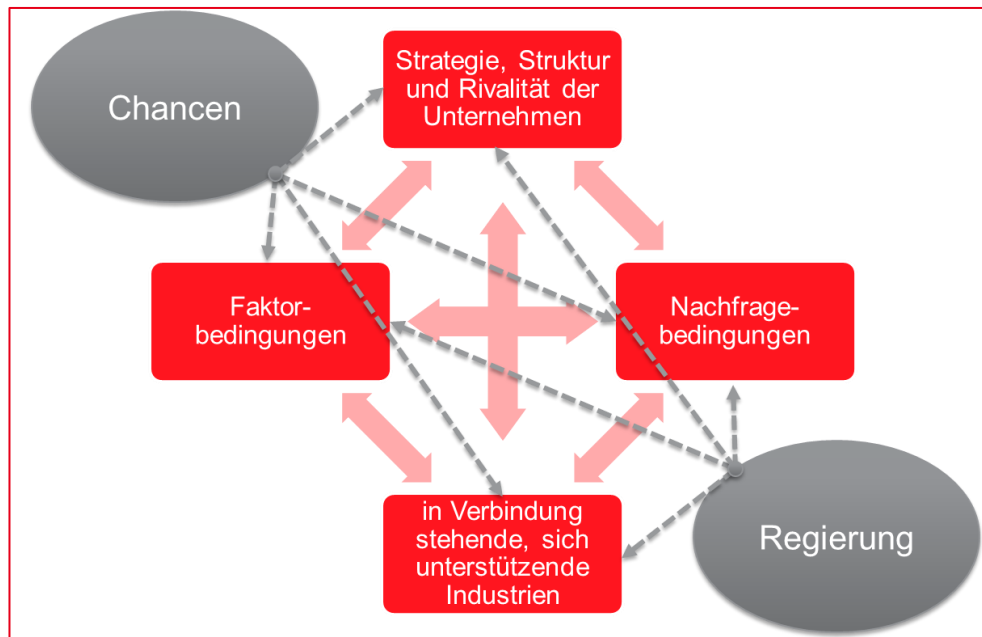


Abbildung 2: PORTER's Diamond⁵³

Nachfolgend werden die genannten Faktoren für Hochtechnologie-Unternehmen, wie die 3D-Druck GmbH für das Land Japan näher beleuchtet:

1. Faktorbedingungen

Geökonomische Bedingungen

Angesichts der geographischen Lage Japans und aufgrund der Oberflächenstruktur mit zahlreichen Gebirgen können die geökonomischen Bedingungen als suboptimal bezeichnet werden.⁵⁴ Der japanische Staat ist sich dieses geökonomischen Nachteils bewusst und reagiert mit zahlreichen infrastrukturellen Großprojekten.⁵⁵

⁵³ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Vgl. 12manage (Hrsg.): PORTER's Diamond Model, abgerufen von http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model.html (01.09.2016).

⁵⁴ Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (Hrsg.): Japanische Wirtschaftsregionen, Tokyo n.d., abgerufen von <http://www.japan.ahk.de/japan-tipps/markt-im-fokus/japanische-wirtschaftsregionen/> (15.09.2016).

⁵⁵ Vgl. Poniatowski, B.: Infrastrukturpolitik in Japan, München 2001. Und: Vgl. laendertaten.info: Verkehr und Infrastruktur in Japan, abgerufen von <https://www.laenderdaten.info/Asien/Japan/verkehr.php> (13.09.2016).

Humankapital

Für Hochtechnologie-Unternehmen liegen hinsichtlich der Versorgung mit hoch qualifizierten Arbeitskräften in Japan erhebliche Chancen. Aufgrund des speziellen Ausbildungssystems, ist aber davon auszugehen, dass das Arbeitskräftepotenzial noch erhebliche Reserven aufweist.⁵⁶

Ausbildung, Bildung und Know-How der Mitarbeiter

Das Bildungs- und Ausbildungsniveau in Japan ist allgemein sehr hoch.⁵⁷ Allerdings gibt es, wie in anderen Industrienationen auch, einen Fachkräftemangel.⁵⁸ Daher sind Hochtechnologie-Unternehmen in Japan weiterhin auf den internationalen Arbeitsmarkt angewiesen.⁵⁹

Mangelhafte Fremdsprachenkenntnisse

Sprachbarrieren können einen Markteintritt in Japan gefährden. Jedoch werden die in früheren Zeiten bekannten mangelhaften Fremdsprachenkenntnisse bei der Generation 50+ vor allem bei der jüngeren Generation ausgeglichen.⁶⁰

Banken- und Finanzsysteme

Als Mitglied im International Accounting Standards Board (IASB), ist Japan noch weit von der Durchsetzung der International Financial Reporting Standards (IFRS) entfernt.⁶¹ Dies stellt ein großes Risiko für deutsche Unternehmen dar.

⁵⁶ Vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer im Japan (Hrsg.): Human Resources – Personalsuche in Japan, abgerufen von <http://www.japan.ahk.de/service/human-resources/> (20.09.2016).

⁵⁷ Vgl. Zentrum für internationale Vergleichsstudien (ZIB) (Hrsg.): Schülerleistungen im internationalen Vergleich (Programme for International Student Assessment) Im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister, Berlin 2015, S. 2.

⁵⁸ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Länderinfo: Zuwanderung nach Japan, abgerufen von <http://www.migration-info.de/artikel/2003-05-10/laenderinfo-zuwanderung-nach-japan> (19.09.2016).

⁵⁹ Yosghida, O.: Die Merkmale der Personalwirtschaft in der Unternehmung - Deutschland und Japan im Vergleich, in: Lücke, W., Nissen-Baudewick, G.: Wiesbaden 1993. S. 243-252.

⁶⁰ Vgl. Germis, C.: Vokabeln lernen in der Kantine, abgerufen von <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/englischkenntnisse-der-japaner-vokabeln-lernen-in-der-kantine-11053953.html> (20.09.2016).

⁶¹ Hofmann, T., Holzhausen, A.: Der Weg der japanischen Banken aus der Krise, in: Economic Research Dresdner Bank (Hrsg.): Working Paper Nr 36/2005, S. 2.

Hohe Staatsverschuldung

Heute hat Japan mit 248,06 % in Relation zum BIP die höchste Staatsverschuldung aller Industrieländer.⁶² Die exorbitante Höhe der Staatsverschuldung kann mittel- und langfristig zu erheblichen Risiken führen.⁶³

Steuerquote

Ein wichtiger Aspekt bei der Internationalisierungsentscheidung ist die Unternehmensbesteuerung, die in Japan mit rund 28 % vom Gewinn im Vergleich der OECD-Länder eine der höchsten Steuersätze ist.⁶⁴ Durch das Zusammenspiel von Steuerbemessungsgrundlage und Steuersatz ist die tatsächliche bzw. effektive Steuerbelastung durch zahlreiche Sonderregelungen als moderat zu bezeichnen.⁶⁵

Bürokratie und Verwaltung

Die Mentalität des Gebens und Nehmens im japanischen Verwaltungssystem und die „Kultur des Dialogs“⁶⁶ zwischen Staat und Wirtschaft⁶⁷ stellt ein großes Risiko des Korruptionsverdachts und Konfliktpotenzial hinsichtlich der Compliance-Vorschriften deutscher Unternehmen dar.

2. Strategie, Struktur und Rivalität der Unternehmen

Strategie des expandierenden Unternehmens

Die Wachstumsstrategien des expandierenden Unternehmens beinhalten die Erschließung neuer Märkte, wie z.B. Japan, neue Patentanmeldungen, zahlreiche Forschungs- und Entwicklungsprojekte, neue Innovationen, um den Technologievorsprung weiter auszubauen und den Ausbau der globalen Marketing- und Vertriebspräsenz.

⁶² Vgl. International Monetary Fund (Hrsg.): World Economic Outlook Database April 2016, Washington 2016, abgerufen von

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/weoreptc.aspx> (20.07.2016).

⁶³ Vgl. Hilpert, G.: Japan nach zwei Jahren „Abenomics“, in: SWP aktuell Nr. 24/2015, S. 1-8.

⁶⁴ Vgl. Mangels, B.: Einkommensteuer, Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer, abgerufen von <http://www.gruender-ihk.de/blog/2013/07/24/einkommensteuer-korperschaftsteuer-und-gewerbesteuer/> (20.09.2016).

⁶⁵ Seit 2008 können sich Einzelunternehmer und Personengesellschaften in Japan wie eine Kapitalgesellschaft besteuern lassen. Der Körperschaftsteuersatz liegt nur noch bei 15 Prozent. Hinzu kommt der Solidaritätszuschlag von 5,5 Prozent der Körperschaftsteuer. Vgl. Senft, D., Senft, R.: Grundzüge der japanischen Steuerreform 2009, in: PISStB Ausgabe 10 2009, S. 275.

⁶⁶ Ehrke, M.: Beamtenstaat Japan? Bonn, 2014, S. 65.

⁶⁷ Vgl. Weinstein, D.: Evaluating Administrative Guidance and Cartels in Japan, in: Journal of the Japanese and International Economy, Nr. 9/2014, S. 200-222.

Struktur der Unternehmen

Das Nichtvorhandensein einer Gründerszene, wie z.B. im kalifornischen Silicon Valley, schränkt die Innovationsfähigkeit der japanischen Wirtschaft ein.⁶⁸ Dies ist das Ergebnis einer stark zentralistischen Führungs- und Managementkultur.⁶⁹

Rivalität der Unternehmen

Die angestrebten Expansionspläne werden zu einer Verschärfung des Wettbewerbs führen. Die Mitbewerber werden ebenfalls versuchen, schnell zu expandieren und mit Innovationen neue Wettbewerbsvorsprünge zu erzielen. Das Unternehmen muss sich auf „kato kyoso“ (wörtlich: übermäßiger Wettbewerb)⁷⁰ einstellen.

3. Nachfragebedingungen

Die japanischen Kunden stellen zunehmend höhere Anforderungen an die Produkte, wie z.B.: geringeres Gewicht, Werkstoffe höchster Qualität, niedrige Kosten und größtmögliche Schonung der Umwelt.⁷¹ Es besteht also ein Effizienzdruck hinsichtlich neuer Produkte, innovativer Technologien und umweltfreundlicher Produktionsverfahren.⁷²

4. In Verbindung stehende, sich unterstützende Industrien

Nach YAMAMOTO konzentriert sich die japanische Hochtechnologie-Industrie vor allem auf die Regionen um Tokyo.⁷³ Nach neuesten Berechnungen umfasst die Metropolregion Tokyo 32,6 Millionen Menschen bzw. 26 % der Gesamtbevölkerung Japans.⁷⁴ Gemäß der Agglomerationstheorie hat die räumliche Konzentration von Menschen und Unternehmen Vorteile, die die Grundlage sich selbst verstärkender Wachstumskreisläufe bilden.

⁶⁸ Vgl. Posner, D.: Early Stage-Finanzierungen: Spannungsfeld zwischen Gründern, Investoren und staatlichen Rahmenbedingungen, Wiesbaden 2014, S. 210.

⁶⁹ Nonaka, I., Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt/Main 1997, S. 44.

⁷⁰ Schneidewind, D.: Das japanische Unternehmen, Berlin, Heidelberg 1991.

⁷¹ Vgl. Kato, K.: Gegenwärtige Situation und Herausforderungen, die auf die Automobilguss-Gießereien Japans zukommen, in: Gießerei-Rundschau Nr. 50/2003, S. 165-172, hier: S. 166.

⁷² Vgl. Kato, K.: Gegenwärtige Situation und Herausforderungen, die auf die Automobilguss-Gießereien Japans zukommen, in: Gießerei-Rundschau Nr. 50/2003, S. 165-172, hier: S. 168.

⁷³ Yamamoto, K.: The Industrial Cluster Plan of the Japanese government and the realities of regional economies in Japan, in: Yamamoto, K.: Raumforschung und Raumordnung, Berlin 2006, S. 18-27.

⁷⁴ Vgl. Flüchter W.: Tokyo quo vadis? Chancen und Grenzen metropolitanen Wachstums, Düsseldorf 2016, S. 3f

FLÜCHTER erkennt in diesem Zusammenhang:

- „Gute Qualität der Infrastruktur
- Konzentration von Humankapital
- Interregionale bzw. internationale Arbeitsteilung: abhängig von der Marktgröße
- Hauptstädtische Sondereffekte.“⁷⁵

Folglich ist die Metropolregion Tokyo ein geeigneter Standort für deutsche, mittelständische Hochtechnologie-Unternehmen, um von den genannten Vorteilen zu profitieren.

5. Chancen

Durch die restriktive Kreditvergabe der japanischen Banken seit der Immobilien- und Finanzkrise 2007/2008, etablierte sich in Japan ein Markt für Smart Capital. Die Besonderheit dabei ist, dass die Investoren nicht nur Kapital vermitteln, sondern gleichzeitig auch als Business Angels über ein breites Netzwerk verfügen. Den Investoren verschafft Smart Capital zusätzliche Investitionssicherheit.⁷⁶

6. Regierung

Gerade durch zahlreiche Investitionsprogramme der Zentralregierung in Tokyo zur Stimulation der Wirtschaft – insbesondere der Hochtechnologie-Industrie – ist ein Eintritt in den japanischen Markt besonders erfolgversprechend.⁷⁷ Defizite gibt es hinsichtlich der Ergebnisse des Doing-Business-Reports für Japan:⁷⁸ Dieser zeigt, dass die Bedingungen für Existenzgründer in Japan ausbaufähig sind.⁷⁹ Kritisch zu betrachten ist auch das japanische Vertragsrecht: Da in Japan bis heute auch größere Geschäfte per Handschlag abgewickelt werden, werden europäische Wünsche nach einem festen Vertragswerk oft als Misstrauensbekundung angesehen.⁸⁰

⁷⁵ Flüchter, W.: Tokyo quo vadis? Chancen und Grenzen metropolitanen Wachstums, Düsseldorf 2016, S. 3

⁷⁶ Vgl. Karpp, S.: Oliver Schulz relaucht Webseite: Smart Capital for entrepreneurial Spirits, abgerufen von http://www.finanz-anzeiger.de/oliver-schulz-relaucht-webseite-smart-capital-for-entrepreneurial-spirits_748380/ (19.09.2016).

⁷⁷ Vgl. o.V.: Japan: Regierung stützt Wirtschaft mit Milliarden, abgerufen von <http://www.deutsche-mittelstands-nachrichten.de/2016/08/84627/> (21.09.2016).

⁷⁸ Vgl. Kunkel, A.: Prognosefähigkeit des ifo-Geschäftsklimas sowie die Überprüfung der „Dreimal-Regel“, in: ifo-Diskussionsbeiträge Nr. 80/ 2003, S. 1-22.

⁷⁹ World Bank Group (Hrsg.): Doing Business Japan, abgerufen von <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/japan/> (19.09.2016).

⁸⁰ Vgl. Dernauer, M.: Vorvertragliche Aufklärungspflichten im japanischen Vertragsrecht, in: Coester-Waltjen, D., Lipp, V., Waters, D W. (Hrsg.): Liber Amicorum Makoto, New York 2015, S. 210 – 237.

Das Uppsala-Modell

Auf Grundlage der Theorien nach PORTER wird eine weitere Verifizierung durch das Uppsala-Modell ermöglicht. Ende des 20. Jahrhunderts stellten JOHANSON/VAHLNE das „Uppsala-Internationalisierungs-Modell“⁸¹ genannt, auf. Sie gingen davon aus, dass eine bisher nur auf nationalen Märkten tätige Unternehmung zunächst Exporte als risikoärmste Form der Internationalisierung wählt.⁸² Erst im Laufe der Zeit baut das Unternehmen sein Engagement in ausländischen Märkten schrittweise aus, da es auf diese Weise weitere Kenntnisse über die Märkte generiert.⁸³ Durch die laufenden Geschäftsaktivitäten sammelt das Unternehmen weiter Erfahrungen und Informationen⁸⁴, wodurch wichtige Lerneffekte entstehen.⁸⁵

„Die Ausweitung des Engagements in einem einmal betretenen Ländermarkt“⁸⁶ verläuft in vier Stufen:

1. gelegentlicher Export,
2. Export mittels Handelsvertreter oder Verkaufsniederlassung,
3. Auslandsniederlassung und
4. Auslandsproduktion.⁸⁷

Nachfolgend wird das Uppsala-Modell zur Herleitung einer Strategie in drei zeitlich aufeinanderfolgenden Phasen auf die Gegebenheiten der 3D-Druck GmbH angewendet:

- In Phase 1 wird eine Doppelstrategie für die Einleitung der Markteröffnung empfohlen. Um das Interesse des Marktes zu wecken und die Produkte anzukündigen, wird eine Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten angestrebt. Des Weiteren kann über ein sog. JDA von Fördersummen und Synergieeffekten profitiert werden.⁸⁸ Parallel dazu wird ein geeigneter (im japanischen Handelsregister eingetragener) Geschäftspartner für die Zusammenarbeit identifiziert.

⁸¹ Johanson, J., Vahlne, J.-E.: The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge and Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: Buckley, P. J., Ghauri, P. N.: The Internationalization of the Firm, London 1993, S. 32-44.

⁸² Vgl. Welge, M. K., Holtbrügge, D.: Internationales Management, Landsberg 2001, S. 69.

⁸³ Vgl. Bäurle, I.: Internationalisierung als Prozessphänomen: Konzepte – Besonderheiten - Handhabung, Wiesbaden 1996, S. 65-66.

⁸⁴ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E.: The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge and Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: Buckley, P. J., Ghauri, P. N.: The Internationalization of the Firm, London 1993, S. 32-44. Sowie: Perlit, M.: Internationales Management, Stuttgart 2000, S. 131.

⁸⁵ Vgl. Johanson, J., Vahlne, J.-E.: The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge and Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: Buckley, P. J., Ghauri, P. N.: The Internationalization of the Firm, London 1993, S. 39-40.

⁸⁶ Bäurle, I.: Internationalisierung als Prozessphänomen: Konzepte – Besonderheiten - Handhabung, Wiesbaden 1996, S. 67.

⁸⁷ Vgl. Bäurle, I.: Internationalisierung als Prozessphänomen: Konzepte – Besonderheiten - Handhabung, Wiesbaden 1996, S. 67.

⁸⁸ Vgl. Grimm, R., Schuller, M., Wihelmer, M.: Portfoliomanagement in Unternehmen: Leitfaden für Manager und Investoren, Wiesbaden 2014, S. 103.

- In Phase 2 wird nach der erfolgreichen Vermittlung mit einem geeigneten Geschäftspartner, mit der Intensivierung des Exports über diesen Vertriebspartner begonnen. Das Ziel dabei ist es, den für die 3D-Druck GmbH attraktiven Markt Japan zu erschließen. Aus gesetzlichen Gründen, gestaltet sich eine reine Vertriebspartnerschaft (wegen der Eintragung in das japanische Handelsregister) sehr schwierig. Es bedarf also der Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens (sog. Joint Venture), bzw. der Übernahme eines bereits existierenden Unternehmens, welches einen Eintrag im Handelsregister hat, da dies die gesetzliche Voraussetzung nach japanischem Recht für weitere Geschäftsaktivitäten ist.⁸⁹
- In Phase 3 wird idealerweise eine On-Site-Produktion⁹⁰ angestrebt. Dabei verlagert sich der Prozess vom Hersteller zum Kunden, sodass Letzterer beide Rollen als »Prosumer« (Kombination aus Produzent und Konsument) in sich vereint.⁹¹ Die Produktion bei dem Kunden bindet diesen somit langfristig an das Unternehmen⁹² und ermöglicht diesem bei entsprechenden Vereinbarungen eine kostengünstige Produktion vor Ort. Ist die Nachfrage insgesamt entsprechend angestiegen, so ist der Aufbau einer eignen Produktionsstätte der nächste, anzustrebende Schritt. Diese lässt sich in das bereits akquirierte oder das gemeinschaftliche Unternehmen integrieren. Dabei ist die Selbstgründung einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft als intensivste Form der Internationalisierung⁹³ aus den zuvor genannten Gründen nicht möglich.

Nach der erfolgreichen Etablierung der eigenen Produktion in Japan, ist es denkbar, die bis dahin vollständig entwickelte Produktfamilie von Drucker 2 einzuführen. Als weiteren Schritt bietet sich die Diversifikation über die Produktfamilie von Drucker 3, sowohl in den bestehenden, als auch in den neuen Märkten an, wie bereits in der ANSOFF-Matrix analysiert.

⁸⁹ Vgl. Schneidewind, D.: Das japanische Unternehmen: uchi no kaisha, Berlin, Heidelberg 1992, S. 106.

⁹⁰ Das heißt, dass die 3D-Druck GmbH einen Drucker, welcher in den Büchern der 3D-Druck GmbH steht, bei einem Kunden vor Ort aufstellt und dieser ein vorab vertraglich vereinbartes Volumen abnimmt. Die 3D-Druck GmbH bietet dem ausgewählten On-Site-Partner einen Kooperationsvertrag an. Der Kunde kann dann wählen, ob er den Drucker vollständig selbst auslastet (vollständige On-Site Produktion) oder ob er einen Teil der Kapazitäten der 3D-Druck GmbH überlässt.

⁹¹ Der Prosumer-Begriff wurde vom Zukunftsforscher Alvin Toffler geprägt. Vgl. Toffler, A.: The third wave, New York 1990, S. 265–288.

⁹² Vgl. Meuter, M.: Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters, in: Journal of Marketing, Nr. 64/2000, S. 50–64.

⁹³ Berndt, R., Altobelli, C. F., Sander, M.: Internationalisierung und internationales Marketing-Management, Berlin 2005, S. 147.

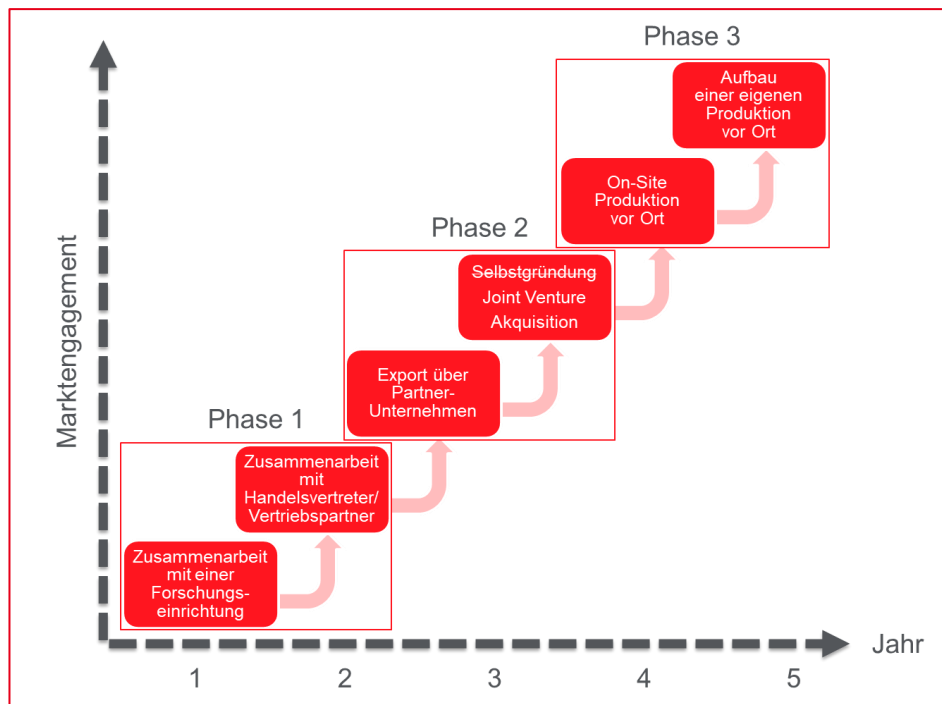


Abbildung 3: Uppsala-Modell zur Herleitung einer Strategie in drei Phasen⁹⁴

Für eine Internationalisierung und einen Markteintritt in den beschriebenen Schritten eignet sich vor allem die Beachhead-Strategie, die im Folgenden näher erläutert wird und auf dem Uppsala-Modell aufbaut.

Die Beachhead-Strategie

Analog der oben genannten Theorien etablierte sich im Zusammenhang mit den Internationalisierungstendenzen mittelständischer Hochtechnologie-Unternehmen die sogenannte „Beachhead-Strategie“.⁹⁵ Dabei sieht ein internationalisierungswilliges Unternehmen zunächst ein kleines Teilgebiet eines Auslandsmarktes zur Expansion vor.⁹⁶

⁹⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Vgl. ProvenModels (Hrsg.): Internationalisation Process, abgerufen von <http://www.provenmodels.com/586/internationalisation-process/johanson-vahlne> (01.09.2016).

⁹⁵ Der Begriff stammt ursprünglich aus dem militärischen Bereich und bedeutet, dass sich Armeen auf die Eroberung eines vergleichbar kleinen Gebiets („Landekopf“) konzentrieren bis ausreichend Verstärkung angekommen und die Einheit groß genug ist, um die Eroberung des restlichen Gebietes weiter voranzutreiben. Diese Strategie wurde unter dem US-amerikanischen General Dwight. D. Eisenhower im Zuge der sogenannten D-Day-Invasion als Beginn der Landung der Alliierten in der Normandie im Zweiten Weltkrieg am 6. Juni 1944 erfolgreich angewendet. Für den militärischen Erfolg der Landung in der Normandie stellte es sich für die Alliierten als effizienter heraus, alle Ressourcen auf die erfolgreiche Eroberung der Normandie zu konzentrieren, um von diesem Landekopf aus weiter in das Land vorzudringen, statt gleichzeitig an mehreren Fronten anzugreifen. Vgl. Moore, G. A.: Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers. New York 2014, S. 75.

⁹⁶ Vgl. Rohde, A., Reilen, M.: Internationalisierung professioneller Dienstleistungsunternehmen, Köln 2000, S. 28.

Da dieser Auslandsmarkt strategisch von hoher Bedeutung ist, sich jedoch als vergleichbar schwierig herausstellt, sollte der Eintritt zunächst auf jenem Teilgebiet erfolgen, das dem angestrebten Auslandsmarkt hinsichtlich Kunden, Verkaufsprozess und Erwartungen an das Produkt relativ ähnlich ist. Sinn und Zweck dieser Strategie ist es, Fähigkeiten und Wissen für die Erschließung des letztendlichen Zielmarktes zu generieren.⁹⁷ Wendet man diese Beachhead-Strategie praktisch auf die 3D-Druck GmbH an, so eignen sich v.a. die Produkte der Produktfamilie von Drucker 1 für das entscheidende Teilgebiet (Beachhead).

Zusammenwirken der theoretischen Modelle

Die folgende Abbildung beschreibt das Zusammenwirken der drei ausgewählten theoretischen Modelle. Dabei bildet die Ansoff-Matrix die Grundlage für die Wachstumsstrategie ohne Berücksichtigung von Kunden, Wettbewerb und Dynamik der Märkte. Darauf aufbauend bildet Porter's Diamond die Stützen für das Uppsala-Modell durch die Beleuchtung von Markt und Unternehmen. Das Uppsala-Modell vereint die gewonnenen Erkenntnisse in einer sequenziellen Markteintrittsstrategie, die den Gedanken der Beachhead-Strategie verfolgt.

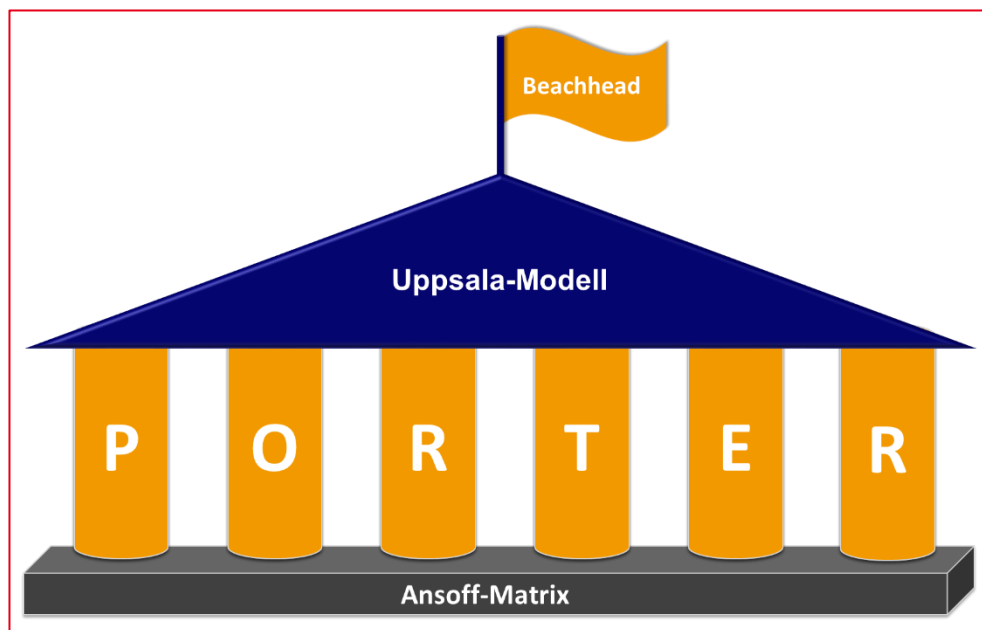


Abbildung 4: Zusammenwirken der theoretischen Modelle⁹⁸

Das Ergebnis dieser Arbeit ist es, die Modelle so zu kombinieren, dass ihre Vorteile maximal ausgeschöpft werden. Dennoch müssen die Nachteile berücksichtigt und auf ein Minimum reduziert, idealerweise vollständig eliminiert werden.

⁹⁷ Vgl. Gupta, A. K., Govindarajan, V.: Managing Global Expansion – A conceptual framework. In: Business Horizons, Nr. 43/2002, S. 45-54, hier: S. 48.

⁹⁸ Eigene Darstellung.

3 Roadmap für die Entwicklung einer Markteintrittsstrategie für Japan

Aus dem zuvor beschriebenen Zusammenwirken der theoretischen Modelle lassen sich durch deren praktische Anwendung auf die 3D-Druck GmbH konkrete Handlungsempfehlungen für einen geeigneten Markteintritt in Japan in Form einer Roadmap ableiten. Dabei erscheint die Beachhead-Strategie am erfolgversprechendsten: Hierbei wird der Eintritt in den japanischen Markt in einem Drei-Phasen-Modell angestrebt, bei dem sukzessive die Produktfamilie von Drucker 1 eingeführt wird. Diese Empfehlung stützt sich auf die Ergebnisse der Anwendung der Theorie-Modelle und ist gleichzeitig die detailgenaue Weiterführung der bisherigen Erkenntnisse. Die folgende Grafik zeigt nochmals zusammenfassend die drei Phasen der Markteintrittsstrategie des expandierenden Unternehmens in den japanischen Markt.

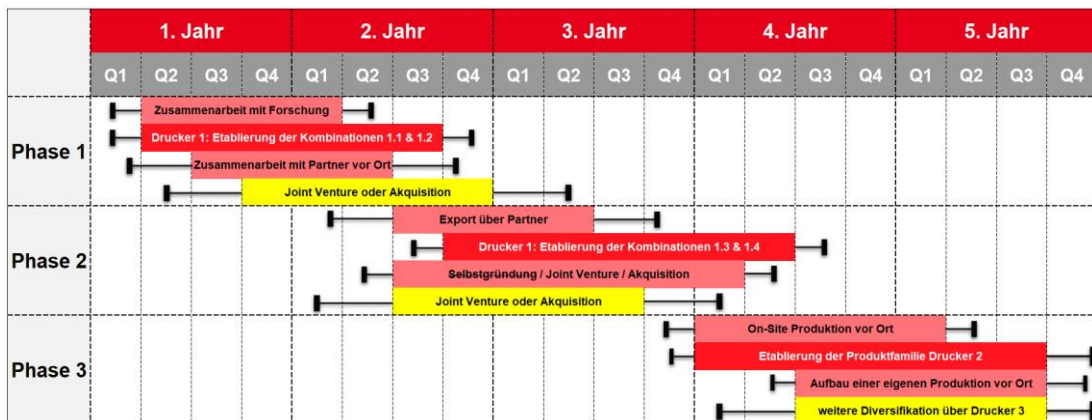


Abbildung 5: Roadmap zur Markteintrittsstrategie der 3D-Druck GmbH in Japan⁹⁹

Selbstverständlich ist die dargestellte zeitliche Abfolge nicht statisch. So können die unterschiedlichen Phasen aufgrund externer Faktoren schon früher oder auch erst später eintreten bzw. überlappen. Daher muss das Unternehmen stets flexibel aufgestellt sein, um auf diese Änderungen und die daraus resultierenden Konsequenzen reagieren zu können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Akquisition eines geeigneten Partnerunternehmens oder die Gründung eines gemeinschaftlichen Joint Ventures den kritischsten Punkt bei dem geplanten Markteintritt in den japanischen Markt darstellt.

⁹⁹ Eigene beispielhafte Darstellung.

Dieses muss dazu auch noch im Handelsregister verzeichnet sein. Das heißt, kann kein japanisches Unternehmen, das auch im Handelsregister eingetragen ist, für eine Zusammenarbeit gewonnen werden, ist hier bereits eine Barriere bzw. ein Hindernis für die Markteintrittsstrategie erreicht. Das wiederum bedeutet, dass das Unternehmen schon in einer relativ frühen Phase des Markteintritts in Japan die weitreichende Entscheidung zur Akquisition eines Partnerunternehmens oder zur Gründung eines Joint Ventures treffen muss. Dieser Schritt sollte gut abgewogen werden, denn er ist für den erfolgreichen Eintritt in den japanischen Markt entscheidend.

Abschließend ist festzustellen, dass bei der hier empfohlenen Markteintrittsstrategie der japanische Markt zunächst ausschließlich über die Produktfamilie von Drucker 1 erschlossen wird. Das heißt, der Markt wird solange mit dieser Produktgruppe bedient, bis ausreichend Produktionskapazitäten und Möglichkeiten vor Ort aufgebaut wurden. Wenn das Markteröffnungsprodukt die Reifephase überschritten hat und sich erste Umsatzeinbußen zeigen, gilt es, sich von diesem Beachhead aus, weiter auszubreiten, neue Teilmärkte zu erschließen und durch die Einführung neuer Produktfamilien (wie Drucker 2 und 3) die schrittweise Expansion in den japanischen Markt weiter voranzutreiben.

4 Schlussbemerkung

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, einen Leitfaden für die Entwicklung einer Markteintrittsstrategie eines deutschen mittelständischen Industrieunternehmens aus der Hochtechnologie-Branche für Japan zu entwickeln. Grundsätzlich wurde dabei deduktiv vorgegangen. Das heißt, von der Theorie zur Praxis, wobei alle darauf aufbauenden Empfehlungen einen schlussfolgernden Charakter haben. Dies bedeutet, dass bei Veränderungen von bestimmten Voraussetzungen, wie zum Beispiel bei Veränderungen des Marktes, der Technologie oder der politisch-wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Japan, nicht mehr davon ausgegangen werden kann, dass die empfohlenen Schritte ausschließlich wie in der vorliegenden Arbeit beschrieben, ausgeführt werden können und müssen.

Die Unsicherheiten liegen also weniger in der logisch-schlussfolgernden Vorgehensweise, als vielmehr in der hohen Komplexität von Märkten und Umständen. Denn es zeigte sich, dass bei der Internationalisierungsstrategie eines Hochtechnologie-Unternehmens, wie der 3D-Druck GmbH, sehr spezifische Bedingungen zusammentreffen müssen, um den erfolgreichen Eintritt in den japanischen Markt zu erzielen.

Auch wenn von bewährten und etablierten theoretischen Ansätzen und Modellen, wie der Produkt-Markt-Matrix nach ANSOFF, den Wettbewerbstheorien nach PORTER und dem Uppsala-Modell nach JOHANSON und VAHLNE ausgegangen wurde, sind die Schlussfolgerungen, die letztlich zu der hier empfohlenen Strategie führen, keineswegs zwingend. Vielmehr kann der aufgezeigte Weg durchaus auch verkürzt und gegebenenfalls modifiziert werden. So kann sich auch herausstellen, dass der ein oder andere Schritt in der Realität erfolglos bleibt. Dies gilt insbesondere für schnelle Veränderungen in der Wirtschaftspolitik Japans, die zurzeit stark auf die Förderung und Entwicklung der Hochtechnologie-Branche setzt.

Dennoch kann das Ziel dieser Arbeit als erreicht bezeichnet werden, weil auf der Grundlage bewährter theoretischer Modelle ein Leitfaden für eine schrittweise durchzuführende Markteintrittsstrategie mit einem Zeithorizont von fünf Jahren erarbeitet wurde.

Daraus wird deutlich, dass weitere Forschungen für die Internationalisierungsstrategie eines Hochtechnologie-Unternehmens weiterhin erforderlich sind, um ein geeignetes Partnerunternehmen in Japan zu identifizieren und in einer detaillierteren Analyse abzuwägen, ob eine Akquisition dieses Unternehmens oder ein Joint Venture mit diesem Partner vorteilhafter ist.

Quellenverzeichnis

- Aaker, D.: Strategisches Markt-Management, Wiesbaden 1989.
- ANSOFF, H. I.: Checklist for Competitive and Competence Profiles New York 1967.
- ANSOFF, I.: Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Nr. 35/1957 (5).
- Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M.: Internationales Marketing, Stuttgart 2003.
- Bäurle, I.: Internationalisierung als Prozessphänomen: Konzepte – Besonderheiten - Handhabung, Wiesbaden 1996.
- Berndt, R., Altobelli, C. F., Sander, M.: Internationalisierung und internationales Marketing-Management, Berlin 2005.
- Borger, K.: KfW-ifo-Mittelstandsbarometer: Oktober 2017. Mittelständler und Großunternehmen gleichzeitig in Rekordlaune, Frankfurt am Main 2017.
- Bruns, J.: Internationales Marketing, Ludwigshafen 2003.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): Politik für den Mittelstand, Berlin 2016, abgerufen von <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Mittelstandspolitik/politik-fuer-den-mittelstand.html> (22.08.2016).
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Länderinfo: Zuwanderung nach Japan, abgerufen von <http://www.migration-info.de/artikel/2003-05-10/laenderinfo-zuwanderung-nach-japan> (19.09.2016).
- Central Intelligence Agency (Hrsg.): The World Factbook - Country Comparison: Birth Rate, Washington 2015, abgerufen von <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2054rank.html> (13.07.2016)
- Dernauer, M.: Vorvertragliche Aufklärungspflichten im japanischen Vertragsrecht, in: Coester-Waltjen, D., Lipp, V., Waters, D W. (Hrsg.): Liber Amicorum Makoto, New York 2015.
- Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (Hrsg.): Japanische Wirtschaftsregionen, Tokyo n.d., abgerufen von <http://www.japan.ahk.de/japan-tipps/markt-im-fokus/japanische-wirtschaftsregionen/> (15.09.2016).
- Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (Hrsg.): Zur Bedeutung des Innovationsstandortes Japan für Strategie und Geschäft deutscher Tochterunternehmen in Japan, Tokyo 2007.
- Deutsche Industrie- und Handelskammer Japan (Hrsg.): Markteinstieg in Japan – 10 Schritte zum Erfolg, Tokyo n.d.
- Deutsche Industrie- und Handelskammer im Japan (Hrsg.): Human Resources – Personalsuche in Japan, abgerufen von <http://www.japan.ahk.de/service/human-resources/> (20.09.2016).
- Dörner, K., Bessler, P.: Stabil und ertragreich, in: Japanmarkt Nr. 32/2 016 – Mai/Juni 2016, Tokyo 2016.

- Ehrke, M.: Beamtenstaat Japan? Bonn, 2014.
- European Business Council (Hrsg.): Delivering Trade Potential - The EBC Report on the Japanese Business Environment 2015, Tokyo, Japan 2015.
- Flüchter, W.: Tokyo quo vadis? Chancen und Grenzen metropolitanen Wachstums, Düsseldorf 2016.
- Fujiwara, I, Hara N, Hirakata N, Kimura T, Watanabe S: Japanese Monetary Policy during the Collapse of the Bubble Economy: A View of Policymaking under Uncertainty. Monetary and Economic Studies. Bank of Japan, November 2007.
- Germis, C.: Vokabeln lernen in der Kantine, abgerufen von <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/englischkenntnisse-der-japaner-vokabeln-lernen-in-der-kantine-11053953.html> (20.09.2016).
- Grimm, R., Schuller, M., Wihelmer, M.: Portfoliomanagement in Unternehmen: Leitfaden für Manager und Investoren, Wiesbaden 2014.
- Grupp, H.; Jungmittag, A.; Schmoch, U.; Legler, H.: Hochtechnologie 2000. Neudefinition der Hochtechnologie für die Berichterstattung zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands, Karlsruhe 2000.
- Gupta, A. K., Govindarajan, V.: Managing Global Expansion – A conceptual framework. In: Business Horizons, Nr. 43/2002.
- Hilpert, G.: Japan nach zwei Jahren „Abenomics“, in: SWP aktuell Nr. 24/2015.
- Hirzel, M.: Methodik der strategischen Positionierung, in: Hirzel, M., Zub, H., Dimler, N.: Strategische Positionierung, Wiesbaden 2016.
- Hofmann, T., Holzhausen, A.: Der Weg der japanischen Banken aus der Krise, in: Economic Research Dresdner Bank (Hrsg.): Working Paper Nr. 36/2005.
- Hofstede, G.: Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Thousand Oaks 2001.
- Hofstede, G.: Japan in comparison with Germany, Helsinki n.d., abgerufen von <https://geert-hofstede.com/japan.html/> (14.07.2016).
- Hofstede, G.: Lokales Denken, globales Handeln - Kulturen, Zusammenarbeit und Management, München 1997.
- Hofstede, G.: What about Japan?, Helsinki n.d., abgerufen von <https://geert-hofstede.com/japan.html/> (15.07.2016).
- International Monetary Fund (Hrsg.): World Economic Outlook Database April 2016, Washington 2016.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E.: The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge and Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: Buckley, P. J., Ghauri, P. N.: The Internationalization of the Firm, London 1993.
- Karpp, S.: Oliver Schulz relaucht Webseite: Smart Capital for entrepreneurial Spirits, abgerufen von http://www.finanz-anzeiger.de/oliver-schulz-relaucht-webseite-smart-capital-for-entrepreneurial-spirits_748380/ (19.09.2016).

- Kato, K.: Gegenwärtige Situation und Herausforderungen, die auf die Automobilguss-Gießereien Japans zukommen, in: Gießerei-Rundschau Nr. 50/2003.
- Keegan, W. J., Schlegelmilch, B. B., Stöttinger, B.: Globales Marketing-Management, München, Wien 2002.
- Kerth, K., Asum, H., Stich, V.: Die besten Strategietools in der Praxis, München 2009.
- Kohlbacher, F.: Bevölkerungsentwicklung in Japan: Fokus Märkte, Berlin 2010.
- Kunkel, A.: Prognosefähigkeit des ifo-Geschäftsklimas sowie die Überprüfung der „Dreimal-Regel“, in: ifo-Diskussionsbeiträge Nr. 80/ 2003.
- Mangels, B.: Einkommensteuer, Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer, abgerufen von <http://www.gruender-ihk.de/blog/2013/07/24/einkommensteuer-korperschaftssteuer-und-gewerbesteuer/> (20.09.2016).
- Meffert H., Burmann C., Kirchgeorg M.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden 2008.
- Meiners, D., Buchholz, W.: Gestaltung der Supply Chain in Abhängigkeit der Wachstumsstrategie bei mittelständischen Unternehmen in: Bogaschewski, R. (Hrsg.): Supply Management Research. Aktuelle Forschungsergebnisse 2014, Wiesbaden 2014.
- Meuter, M.: Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters, in: Journal of Marketing, Nr. 64/2000.
- Moore, G. A.: Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers. New York 2014.
- Nonaka, I., Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt/Main 1997.
- o.V.: Japan: Regierung stützt Wirtschaft mit Milliarden, abgerufen von <http://www.deutsche-mittelstands-nachrichten.de/2016/08/84627/> (21.09.2016).
- Poniatowski, B.: Infrastrukturpolitik in Japan, München 2001. Und: Vgl. laendertaten.info: Verkehr und Infrastruktur in Japan, abgerufen von <https://www.laenderdaten.info/Asien/Japan/verkehr.php> (13.09.2016).
- Porter, M. E.: The Competitive Advantage of Nations, New York 1990.
- Porter, M.: Nationale Wettbewerbsvorteile: Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, Wien 1993.
- Posner, D.: Early Stage-Finanzierungen: Spannungsfeld zwischen Gründern, Investoren und staatlichen Rahmenbedingungen, Wiesbaden 2014.
- Remmerbach, K. U.: Markteintrittsentscheidungen, Untersuchung im Rahmen der strategischen Marketingplanung unter bes. Berücksichtigung d. Zeitaspektes, Wiesbaden 1988.
- Richter, S.: Japan nach " Fukushima": ein System in der Krise, Leipzig 2014.
- Rohde, A., Reilen, M.: Internationalisierung professioneller Dienstleistungsunternehmen, Köln 2000.

- Sauerwald, A.: Der Finanzmarkt und die internationale Verschuldungskrise, Hamburg 2014.
- Schalow, T.: Die Relevanz von Interkultureller Kompetenz für deutsche Unternehmen im Ausland, Bonn 2010.
- Schneidewind, D.: Das japanische Unternehmen, Berlin, Heidelberg 1991.
- Schneidewind, D.: Das japanische Unternehmen: uchi no kaisha, Berlin, Heidelberg 1992.
- Storz, C.: Small Firms and Innovation Policy in Japan, Routledge 2006.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (Hrsg.): World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables, Working Paper No. ESA/P/WP.241, New York 2015, S. 20, abgerufen von https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf (01.08.2016).
- Weinstein, D.: Evaluating Administrative Guidance and Cartels in Japan, in: Journal of the Japanese and International Economy, Nr. 9/2014.
- Weiss, C. A.: Die Wahl internationaler Markteintrittsstrategien – Eine transaktionskostenorientierte Analyse, Wiesbaden 1996.
- Welge, M. K., Holtbrügge, D.: Internationales Management, Landsberg 2001.
- Welge, M. K., Al-Laham, A.: Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung, Wiesbaden 2012.
- Welter, F., May-Strobl, E., Wolter, H.J., Günterberg, B.: Mittelstand im Wandel, IfM-Materialien Nr. 232, Bonn 2014.
- World Bank Group (Hrsg.): Doing Business Japan, abgerufen von <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/japan/> (19.09.2016).
- World Economic Forum (Hrsg.): The Global Competitiveness Report 2015-2016, Genf 2015.
- Yamamoto, K.: The Industrial Cluster Plan of the Japanese government and the realities of regional economies in Japan, in: Yamamoto, K.: Raumforschung und Raumordnung, Berlin 2006.
- Yosghida, O.: Die Merkmale der Personalwirtschaft in der Unternehmung - Deutschland und Japan im Vergleich, in: Lücke, W., Nissen-Baudewick, G.: Wiesbaden 1993.
- Zentrum für internationale Vergleichsstudien (ZIB) (Hrsg.): Schülerleistungen im internationalen Vergleich (Programme for International Student Assessment) Im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister, Berlin 2015.