Wie ein Schweizer KMU systematisch einen neuen Markt entwickelt

Erfolgreich von Uster nach Tokio

Nachhaltigkeit, Glaubwürdigkeit, Verantwortung, Zuverlässigkeit, Innovation und Qualität sind Elemente, die die «Swissness» ausmachen und daher in besonderem Mass unser hiesiges Wirtschaftsleben prägen. Doch nicht nur hierzulande werden diese Grundwerte geschätzt, das Label «Swissness» stösst weit über unsere Grenzen hinaus auf ein positives Echo. Dies hat die Goloy GmbH aus Uster bewiesen, indem sie in Japan aus Worthülsen echte Werte geschaffen hat.

Das Unternehmen Goloy GmbH wurde 1998 in Uster gegründet und ist in privatem Besitz. Die Goloy GmbH fokussiert sich auf die Entwicklung, Herstellung und den Vertrieb von reiner Naturkosmetik, welche zu 100% aus natürlichen Rohstoffen aus biologischem Anbau oder aus Wildsammlung besteht und ausschliesslich in der Schweiz produziert wird. «Made in Switzerland» ist damit kein Lippenbekenntnis, sondern eine nachgewiesene Tatsache (GMP-Zertifizierung). Der vollständige Verzicht auf jegliche Konservierungsstoffe und Tierversuche versteht sich von selbst. Der Vertrieb von GOLOY33-Produkten in Europa und den USA geschieht über Apotheken, Fachdrogerien, Reformhäuser, Kosmetikstudios, Ärzte/Dermatologen sowie Therapeuten, Wellness-Center und SPAs. Die Goloy GmbH besitzt als erste und einzige (!) Unternehmung weltweit ein Patent auf ihrer gesamten Pflegelinie. Dies ist deshalb einzigartig, weil normalerweise nur einzelne Inhaltsstoffe patentiert werden können. Der Grund für dieses Alleinstellungsmerkmal, welches zum Patent führte, liegt in einem ausgeklügelten 3-Säulen-Prinzip: Aktiver Sauerstoff, feinste biophysikalische Mineralsalze (auch bekannt von Dr. Schüssler) und Bergkristallwasser werden dabei so kombiniert, dass die natürlichen Hautfunktionen angeregt und unterstützt werden.

Damit funktionieren GOLOY33-Produkte anders als konventionelle Kosmetikprodukte, welche die Haut sehr wohl pflegen, jedoch nicht zellgerecht wirken. Aus diesem 3-Säulen Prinzip ist auch die Bezeichnung «GOLOY33» entstanden, welche einerseits auf die drei Grundinhalte und andererseits auf die 3-fache Wirkung, also einer Potenzierung, dieser Inhaltsstoffe hinweist.

Klinisch nachgewiesene Wirksamkeit

Die klinischen und empirischen Tests der GOLOY33-Produkte sprechen für sich, was ein bedeutender Vorteil ist, da insbesondere in Japan eine klinisch nachgewiesen Wirksamkeit von Kosmetikprodukten sehr wichtig ist. Auch sind das elegante Design und die hochwertige Verpackung in einem diesbezüglich äusserst anspruchsvollen Markt positiv aufgenommen worden.

Dass sich die Goloy GmbH auch sozial engagiert, beweist die Tatsache, dass die gesamte Logistik an das Schweizerische Wohn- und Arbeitszentrum für Mobilitätsbehinderte in Wetzikon (IWAZ) ausgelagert wird. Auch diese Aktivität wurde in Japan positiv aufgenommen.

Zugegeben, Japan liegt nicht um die Ecke, und es gilt, einige Hürden zu meistern, bevor man dort erfolgreich ankommt. Dennoch hat es die Goloy GmbH gewagt, diesen Schritt zu gehen, denn...

Viele Gründe sprechen für Japan

Obwohl Japan auf der anderen Seite des Globus liegt, ist es insbesondere für Schweizer Unternehmen ein sehr interessanter Markt. Nur schon die schiere Marktgrösse, mit einer Bevölkerung von ca. 130 Mio. Einwohnern und einer sehr hohen Urbanisierung sprechen für sich. Zudem ist «Made in Switzerland» nach wie vor ein Türöffner für einen Markt wie Japan, der auch als Testmarkt für den Eintritt in weitere fernöstliche Märkte (wie China) betrachtet werden kann.

Was aber für Qualitätsprodukte aus der Schweiz der Hauptgrund sein dürfte, ist die

Tatsache, dass sich in Japan eine durchschnittlich hohe bis sehr hohe Kaufkraft paart mit einer ausgeprägten Bereitschaft, für ein innovatives Top-Produkt eine Preisprämie zu bezahlen. Die Schweiz hat in Japan ein positives Image und die Werte, welche in der «Swissness» verpackt sind, kommen auch im Land der aufgehenden Sonne gut an. Dies gilt nicht nur für Uhren, Schokolade und Käse. Japan ist auch ein Premium-Markt und in vielen Bereichen Weltmarktführer. Dies führt ebenfalls dazu, dass ein hohes Qualitäts- und Imagebewusstsein der Zielgruppe besteht. Gerade deshalb ist es von eminenter Bedeutung, dass sich hinter einem Produkt eine «gute Story» verbirgt, was im Fall von GOLOY33-Produkten zweifelsfrei der Fall ist.

Alles bio, organisch und natürlich?

Ganz im Gegenteil. Der Markt für «Bio-Produkte» in Japan entwickelt sich erst langsam. Trotz Lebensmittelskandalen und wachsendem Gesundheitsbewusstsein greifen Japans Verbraucher immer noch selten zu Ökotomate und Biomilch. Der Markt für Naturkosmetik hingegen entwickelt sich erfreulich. Dies liegt auch daran, dass grosse Kosmetikhersteller wie Shiseido, Kose oder Kanebo bisher nicht in die Entwicklung von echter Naturkosmetik eingestiegen sind und daher ausländische Naturkosmetik, besonders aus dem deutschsprachigen Europa, den Markt anführt.

Für den Bereich der Naturkosmetik kann heute festgestellt werden, dass noch keine Marktsättigung besteht, was in einem krassen Gegensatz zum äusserst kompetitiven und gesättigten konventionellen Kosmetikbereich steht. Um in diesem Vergleich noch etwas mehr ins Detail zu gehen: Der inner-japanische Kosmetikmarkt ist im Jahr 2010 trotz Finanzkrise, kränkelnder Binnenwirtschaft, hoher Preissensibilität und zurückhaltendem Konsumverhalten insgesamt ein 25 Mia. US$-Geschäft, davon ist selbstverständlich nur ein kleiner Anteil Naturkosmetik, nämlich etwa 100 Mio. US$ oder 0.4%. Das Naturkosmetik-Segment ist jedoch das dynamischste und deutlich am schnellsten wachsenden Segment, mit Wachstumsraten von jeweils ca. 100% über die letzten drei Jahre betrachtet. Auch in Zukunft ist mit einem ähnlichen Wachstum zu rechnen. Nicht nur der Markt für Naturkosmetik, sondern allgemein Bio- oder Naturprodukte mit einem klaren Fokus, einer attraktiven Verpackung und einer aussagekräftigen Produktbotschaft sind in Japan gefragt. Das Timing für einen Markteintritt solcher Produkte ist folglich nicht schlecht. Soviel zur Ausgangslage, aber...

Wie sind wir konkret vorgegangen?

Die Entwicklung eines neuen und exotischen Marktes wie Japan braucht Zeit und eine kohärente Planung. Die «Reise nach Japan» wurde daher in Etappen aufgeteilt, im Bewusstsein, dass das Vorhaben jederzeit abgebrochen werden und die Heimreise unbeschadet angetreten werden kann.

Marktanalyse

In einem ersten Schritt haben wir im Jahr 2008 eine umfassende Marktanalyse erstellt. Bei

Johannes Ermatinger

ist geschäftsführender Partner der RBU Unternehmensberatung (www.rbu.ch). Er ist seit über 10 Jahren auf dem japanischen Markt tätig, beispielsweise als Partner eines Japanisch-Schweizerischen Joint Ventures im Lebensmittel-Bereich. Er kennt den Markt, die Mentalität und die Eigenheiten Japans sehr gut.

Als Unternehmensberater begleitet er unter anderem Schweizer KMU in der Strategieentwicklung und im Aufbau von Exportmöglichkeiten nach Asien, insbesondere nach Japan. Er ist Mitglied der Schweizerisch-Japanischen Gesellschaft, des japanischen Vereins Zürich und verfügt über enge Kontakte zu relevanten Stellen in der Schweiz und in Japan.

Ein erfolgreicher Markteintritt in Japan braucht Zeit und Geduld. Daher ist es ratsam, sich mit einem Partner zusammenzutun, der sich mit den Herausforderungen und Hürden, aber auch den Chancen, Vertriebsmöglichkeiten und Marketingstrategien in Japan auskennt. Am wichtigsten ist wohl Geduld, denn Japan ist kein Markt für schnelle Erfolge. Vielleicht ist er schon seit Langem auf Nachhaltigkeit ausgerichtet...

diesem «Research» haben wir einerseits bestehende Produkte und Unternehmen in unserem Zielsegment auf dem japanischen Markt analysiert. Andererseits und in Ergänzung zur Marktanalyse haben wir die GOLOY33-Produkte bei 35 ausgewählten, japanischen Probanden in Japan und in der Schweiz getestet. Dieser Praxistest lief über mehr als einen Monat und war enorm wichtig, da er wertvolle Hinweise und Impulse für die Produktgestaltung und -wirkung, die Bedürfnisse und Schlüsselerfolgsfaktoren aus Sicht potenzieller Konsumenten lieferte. Wir haben aufgrund dieses Tests beispielsweise festgestellt, dass die Basisprodukte des täglichen Bedarfs auch bei Männern sehr gut angekommen sind, während der Nutzen einiger weniger Produkte in Frage gestellt wurde, da sie keinen Bestandteil der japanischen Pflegekultur darstellen (bspw. Tonic).

Distributionsstrategie

Aufgrund des allgemein äusserst positiven Feedbacks dieses Tests wurde entschieden, das Projekt weiter zu verfolgen. In einem zweiten Schritt wurde dann die Distributionsstrategie für Japan entwickelt. Es zeigte sich, dass mit den bestehenden Voraussetzungen und mit der organisatorischen Struktur der Goloy GmbH der Export über einen Agenten oder Distributor, welcher die GOLOY33-Produkte in Japan verkaufen und ausliefern kann, den erfolgversprechendsten Weg darstellt. Darauf hin wurden mögliche Handelspartner genau evaluiert und die passendsten anschliessend anlässlich eines persönlichen Besuches in Japan kennen gelernt. Auch dieser Schritt konnte erfolgreich abgeschlossen werden, sodass nun die Phase der Detailverhandlungen für die Markteinführung folgt. Die Zeichen von Markt sowie Kundinnen und Kunden in Japan stimmen uns zuversichtlich. Wir sind uns jedoch bewusst, dass Japan kein Markt für schnelle Erfolge ist und eine erfolgreiche Marktpositionierung und Etablierung im Markt noch einige Zeit in Anspruch nehmen wird.

Wo liegen die Herausforderungen?

Auch in Japan ist es nicht einfach so, dass die Konsumentinnen und Konsumenten sehnlichst auf einen baldigen Markteintritt der Goloy GmbH gewartet haben. Insbesondere nicht in einem Markt, der erst noch aktiv entwickelt werden muss. Es steht fest, die Marktakzeptanz für Bioprodukte und Naturkosmetik muss erst noch von einer breiten Käuferschicht bestätigt werden.

Weiter ist der ganze Importprozess in Japan gespickt mit Anforderungen und Formalitäten, welche den Zugang für ausländische Anbieter merklich erschweren. Diese versteckte Form von Protektionismus wurde auch nicht durch das im Jahre 2009 abgeschlossenen Freihandelsabkommen zwischen der Schweiz und Japan aus dem Weg geräumt. Zudem ist die Marktmacht der konventionellen, japanischen Kosmetikindustrie sehr gross; entsprechend sind deren Budgets für Marketing-, PR- und Promotionsaktivitäten ausgestattet. Dagegen ist der finanzielle Marketingspielraum eines KMU beschränkt, was den Vergleich zwischen David und Goliath durchaus zulässt. Daher ist ein japanischer Partner unerlässlich, welcher den Markt und die Mechanismen kennt und Wege findet, um mit den bestehenden Mitteln den grösstmöglichen Nutzen zu generieren. Allerdings ist auch das nicht ganz einfach, denn zu einer oft ziemlich schwierigen Kommunikation kommt eine Geschäftskultur hinzu, welche sich in vielen Aspekten von der schweizerischen unterscheidet.