



Tokyo steht an – Warteschlangen als Premiumindikator?

Warum man in Japan zwei Stunden auf einen Donut warten muss.

Von Dr. Florian Kohlbacher und Uwe Holtschneider

Warteschlangen sind in Japan keine Seltenheit. Fernsehsender berichten täglich über lange Reihen von Menschen, die sogar vor Nudelläden bis zu einer Stunde ausharren, um anschließend ihre Nudelsuppe innerhalb von zehn Minuten wegzuschlürfen. Einen neuen Höhepunkt bildet die am Südausgang des Bahnhofes Shinjuku in Tokyo gelegene Filiale der amerikanischen Donut-Kette Krispy Kreme. Vor dem im Dezember letzten Jahres eröffneten Geschäft hat sich seitdem eine Dauerwarteschlange gebildet. Für den zwei Minuten andauernden Genuss von Krispy Kreme Doughnuts warten geduldige Kunden mindestens eine Stunde – zu Stoßzeiten auch mal das Doppelte bis Dreifache. Was ist das Erfolgsrezept von Krispy Kreme Doughnuts?

Der erste Krispy Kreme Laden wurde bereits im Jahr 1937 in North Carolina gegründet, aber die weitflächige nati-

onale Verbreitung in den Vereinigten Staaten von Amerika hat erst in den 90er Jahren stattgefunden. Durch zu schnelle Expansion erhielt der zunächst nach dem IPO im Jahre 2000 exzellent verlaufene Aktienkurs bereits nach kurzer Zeit einen Dämpfer. Der Absatz der mit Zucker glasierten Kalorienkringel, mit mindestens 210 Kalorien in der klassischen „original glazed“ Variante und bis zu 390 Kalorien im „Krispy Kreme Devils Food“, wird durch den Trend zu gesünderer Ernährung gebremst. Einige Beobachter sprechen Krispy Kreme aufgrund seiner einseitigen Produktpalette kaum Ausweichmöglichkeiten zu, und sehen dauerhaft nur wenig Chancen im Konkurrenzkampf mit Kaffee-riesen Starbucks und Fastfoodgigant McDonalds. Seit 2001 verfolgt Krispy Kreme eine Internationalisierungsstrategie, die mancher Beobachter als Ausweg gegenüber dem in den USA immer schwieriger werdenden Donutgeschäft

beurteilt. Die Erschließung des japanischen Markts folgt anderen asiatischen Ländern wie Südkorea und Hongkong. Krispy Kreme entschied sich dabei für ein Joint Venture mit den Spezialisten Lotte Co. und Revamp Corp. Dass die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern aufgeht, belegt der seit Eröffnung ungebrochene Ansturm auf die Krispy Kreme Filiale in Shinjuku.

Donuts in Japan

Dabei sind Donuts nichts Neues in Japan. Schon Ende der 70er Jahre traten mit Mister Donut und Dunkin Donuts zwei große Ketten fast zeitgleich in den japanischen Markt ein. Inzwischen sind Donuts als gängige Ware in Supermärkten und Restaurants zu erwerben. Während Systemgastronomie im Stile McDonalds oder Starbucks schnell lokale Nachahmer fand, blieb dies im Donutgeschäft aus. 1998 zog Dunkin Donuts sich zurück, so dass



KRISPY KREME AUF EINEM BLICK

Gründung: 1937 in North Carolina

Anzahl der Filialen mit Produktion:
299

**Anzahl der täglich produzierten
Donuts weltweit:** 5,5 Millionen

Anzahl der Filialen in Japan:
1 (Shinjuku Southern Terrace)

**Anzahl der täglich produzierten
Donuts in Japan:** ca. 24.000

**Preis für einen „Original Glazed
Doughnut“:** 150 Yen

**Durchschnittliche Wartezeit auf
einen Donut in Shinjuku:**
ca. 90 Minuten

◀ Anstehen vor der einzigen Japan-Filiale:
Künstlich verknapptes Angebot

Phänomen Warteschlange

Die einfachste Antwort ist: Japaner lieben Warteschlangen. Ähnlich wie ein hoher Preis Erwartungen besonderer Qualität hervorzurufen vermag, wirken lange Warteschlangen als Beliebtheitsindikator, reduzieren die Verfügbarkeit und erhöhen so den subjektiven Wert des Gutes. Von Warteschlangen geht für viele Konsumenten daher eher eine anziehende als abschreckende Wirkung aus. Sie zeigt an, dass es hier etwas Besonderes geben muss, für das es sich lohnt anzustehen. Das Warten vergrößert und verlängert auch die Vorfreude bis man dann – yatto! Endlich! – das Gewünschte bekommt. Die Krispy Kreme Doughnuts sind so zu sagen die süße Belohnung für die Mühe des langen Wartens. Im Prinzip ist dies eine moderne Auslegung des hedonistischen Kalküls. Manchmal führt dies sogar so weit, dass es schon gar keine Rolle mehr spielt, für was man sich eigentlich anstellt und das Mittel wird zum Zweck. In einem kürzlich in der Japan Times erschienenen Artikel erklärte eine Japanerin, sich gerne zu Warteschlangen vor Geschäften in Restaurants zu stellen, um erst danach vom Vordermann zu erfragen, was es dort eigentlich zu erwerben gäbe.

Warteschlangen haben sich damit sogar zu einem richtigen Marketing- und Werbemittel entwickelt. Viele „Benriya“, Servicefirmen, die zum Teil die ungewöhn-



▲ 70 Minuten Warten auf einen Kalorienkringel

lichsten Dienste anbieten, haben auch mietbare „Ansteher“ im Angebot, die als Lockvogel Warteschlangen künstlich vergrößern oder gar erst aufbauen. Umgekehrt können sich aber auch Kunden, die nicht gerne lange warten (können), solche „Ansteher“ mieten, die dann an ihrer Stelle warten und die gewünschten Produkte erwerben. Das kostet aber natürlich Geld und im Falle von Krispy Kreme würde man dann auch noch den frisch aufgebackenen, kostenlosen Probier-Donut, den jeder in der Warteschlange bekommt, verpassen. Wer dann richtig Heißhunger bekommen hat, kann sich in die wesentlich kürzere „Schnellabfertigungsschlange“ einreihen und die Standard-Donuts in der Dutzendpackung kaufen.

Bedenkt man den werbeträchtigen Effekt der Krispy Kreme Warteschlange, würde es nicht verwundern, wenn auch hier professionelle Ansteher eingesetzt würden, um den Seltenheitswert von schwer zu erhaltenen Produkten zu suggerieren und zum weiteren anstellen zu animieren. Dies ist aber natürlich nur reine Spekulation. Für die Aufrechterhaltung der Resonanz der Warteschlange bei Krispy Kreme wäre der Stundenlohn für ein paar Benriya-Mitarbeiter sicherlich eine vergleichsweise geringe Investition. Man müsste sich nur umgekehrt einmal vorstellen, was passiert, wenn es plötzlich keine Warteschlange vor Krispy Kreme mehr gäbe...

Das Krispy Kreme Marketingrezept für Japan: Man nehme 4Ps...

Krispy Kremes großer Erfolg in Japan lässt sich mit dem klassischen Marketingkonzept der 4Ps erklären:

Product: Obwohl Donuts ein an sich sehr standardisiertes Produkt darstellen,

Mister Donut mit über 1300 Filialen alleine in Japan vertreten blieb. Der unterschiedliche Erfolg der beiden Ketten wird vorwiegend den Managementstrategien und nicht eventuellen Qualitätsunterschieden zugeschrieben. Betrachtet man die bisherige Bilanz in Japan, so scheint es, als hätte Krispy Kreme die beste Strategie gefunden.

Wie kommt es, dass seit mehr als einem halben Jahr täglich die Leute vor Krispy Kreme Schlange stehen? Ist es wirklich der einzigartige Geschmack aufgrund des gerne von Krispy Kreme angeführten „geheimen Rezeptes“? Auch wenn viele Kunden den Krispy Kreme Doughnuts hervorragenden Geschmack bescheinigen, reicht dies vermutlich alleine nicht aus, damit Menschen Wartezeit, Regen, Wind und Dunkelheit für ein schnell konsumiertes Produkt auf sich nehmen, das nahezu überall in Form von Substituten angeboten wird.



◀ Donut-Fans in Shinjuku:
Kurzer Hype oder dauerhafter Erfolg?



▲ "Yatto" - das Warten hat sich gelohnt

hat Krispy Kreme es zumindest geschafft, Alleinstellungsmerkmale zu suggerieren und unter Verweis auf Tradition und „geheime Rezeptur“ einen starken Markennamen aufzubauen. Durch die Vielzahl an Variationen ist für jeden Geschmack etwas dabei.

Place: Der Bahnhof Shinjuku ist einer der größten in Tokyo und zugleich die Drehscheibe für sämtlichen Pendlerverkehr aus den im Westen gelegenen Vororten. In unmittelbarer Nachbarschaft finden sich das Luxuskaufhaus Takashimaya, Starbucks und eine Vielzahl weiterer Premiumgeschäfte. Wie Ritz Carlton Präsident Simon F. Cooper in der Aprilausgabe bemerkte: „Hier in Japan müssen Luxus und große Namen auch von Luxus und anderen großen Namen umgeben sein.“ Die Umgebung der Krispy Kreme Filiale unterstützt also durchaus das gewünschte Image eines Premiumproduktes.

Price: Mit dem Basisprodukt „Original glazed Doughnut“ zu 150 Yen liegt Krispy Kreme über dem Preis von Konkur-

rent Mister Donut (ab 115 Yen). Mit dieser Premiumspositionierung verfolgt die Kette also im wahrsten Sinne des Wortes eine „skimming the cream“-Strategie (Abschöpfungsstrategie).

Promotion: Von Beginn an hat sich Krispy Kreme als Besonderheit präsentiert. Zum Markteintritt besuchte ein Nachrichtenteam die Filiale. Neben dem

besonderen Herstellungsprozess, dem „Geheimrezept“ wurde der „bisher nicht erlebte“ Geschmack des einzigartig weichen Doughnut hervorgehoben. Im Fernsehen wurde ebenfalls gezeigt, wie Krispy Kreme Mitarbeiter kostenfrei 500 Kartons à 12 Donuts an Passanten verteilen – die weltweit übliche Praxis bei der Eröffnung einer Krispy Kreme Filiale. Daneben tauchten die Doughnuts in zahlreichen Fernsehshows auf. Die daraufhin in Shinjuku gebildete Warteschlange wurde zum Selbstläufer, der immer wieder Schlagzeilen nach sich zieht. Der Rest ist dann kuchi-komi, Mund-zu-Mund Propaganda.

Schlange stehen als Marketingtool

Lässt sich das Krispy Kreme Modell auch auf andere Produkte und Services übertragen? Nicht immer und überall ist der Erfolg garantiert. Denn die Anziehungskraft einer Warteschlange kann sehr leicht ins Gegenteil ausschlagen, sollte das erhaltene Produkt nicht den Erwartungen entsprechen. Krispy Kreme hat einen besonderen Geschmack zu bieten, der durch entsprechendes Branding einen Premiumpreis zu rechtfertigen scheint. Das Qualitätsmanagement ist durch moderne IT-Infrastruktur und CRM gekennzeichnet. Aber die entscheidende Frage ist, ob der Erfolg in Japan von Dauer ist oder nicht. Angesichts der ständigen Forderung nach Produktinnovation und der Lust auf Neues der japanischen Konsumenten mag der momentan hohe Reiz mit der Zeit verfliegen. Spätestens die geplante Errichtung weiterer Filialen wird zeigen, wie dauerhaft die Warteschlange und Faszination wirklich ist.

DIE AUTOREN

Dr. Florian Kohlbacher ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Japanstudien (DIJ) in Tokyo. Sein Buch „International Marketing in the Network Economy: A Knowledge-based Approach“ erscheint diesen Oktober.



Email: kohlbacher@dijtokyo.org

Uwe Holtschneider ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Duisburg-Essen, Fachbereich Betriebswirtschaft, Lehrstuhl Ostasienwirtschaft Japan und Korea. Derzeit forscht er am DIJ in Tokyo zu CSR-Standards in globalen Lieferketten japanischer Unternehmen.



Email: holtschneider@dijtokyo.org