



Auf Hasenjagd

Der Swiss Business Hub Japan sieht große Chancen für die Schweizer Automobilzulieferer in Japan.

Von Martin Fritz

Autoneum, Baumann Federn, Carosserie Hess, Ems-Chemie, Komax - nur Branchenkenner können diese fünf Firmennamen auf Anhieb der Schweizer Automobilindustrie zuordnen. Dabei handelt es sich laut einer Studie der ETH Zürich um die fünf größten von 315 überwiegend mittelständischen Automobilzulieferern in der Schweiz. Ihre 24.000 Mitarbeiter erzeugen mit lokal produzierten Waren jährlich 7,4 Milliarden Euro Umsatz. Doch die gar nicht so kleine und dazu feine Autobranche der Schweiz kämpft mit einem Manko: „Ihre Globalisierung ist nicht weit fortgeschritten, sondern die Firmen sind stark auf die deutsche Automobilindustrie ausgerichtet“, erklärt Japan-Consultant Stefan Barny von der Organisation „Switzerland Global Enterprise“ (S-GE), die im Auftrag des Bundes die Außenwirtschaftsförderung wahrnimmt.

Brücken für KMU schlagen

Doch verglichen mit dem bisherigen Schweizer Schwerpunkt Deutschland ist der Fahrzeugmarkt in Japan bei einem Weltmarktanteil von 30 Prozent fast doppelt so groß. Daher will der Swiss Business Hub Japan, Netzwerkpartner von S-GE, Japan als neuen Zielmarkt bei den Schweizer Autozulieferern ver-

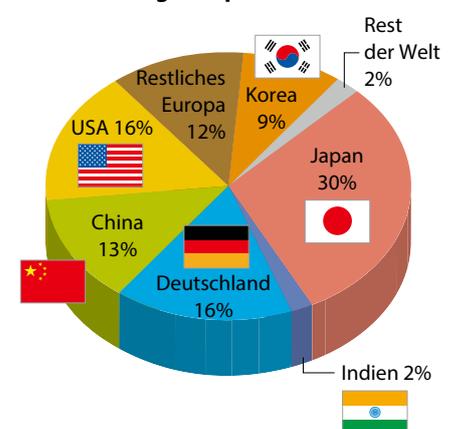
stärkt ins Bewusstsein rücken. Am 23. Juni veranstaltet S-GE in der Region Zürich einen Japan-Tag für die Schweizer Zulieferindustrie. Der Swiss Business Hub Japan (SBHJ) präsentiert dort eine eigene Studie zum Markteintritt. „Wir wollen für die kleinen und mittleren Unternehmen Brücken nach Japan schlagen und ihnen dabei helfen, den richtigen Ansatz zu wählen“, erläutert Roger Zbinden von SBHJ seine Absicht.

Die Studie konzentriert sich auf Best Practice-Ansätze für Neuankömmlinge in der Fahrzeugbranche in Japan. Dieser Markt sei so groß und biete so viele Chancen, dass man den eigenen Zielbereich genau definieren müsse, betont Markus Schädlich, der die Studie zusammen mit dem SBHJ verfasst. Ansonsten drohten Verzettelung und mittelfristiges Scheitern. Der renommierte Branchenkenner erklärt das mit einem japanischen Sprichwort: „Wer zwei Hasen jagt, fängt keinen einzigen - deswegen muss man zuerst seine Produkte und den passenden Kundenkreis aussuchen“, empfiehlt Schädlich. Konkret heißt das, Me-too-Produkte auf jeden Fall zu vermeiden, da sie im direkten Wettbewerb mit japanischen Produzenten keine Chance haben.

Auch innovative, jedoch wenig eta-

blierte Produkte und Technologien haben es in Japan schwer. Der Wahlspruch der Industrie ist „Anzen dai-ichi!“ (Sicherheit ist das erste Gebot). Deshalb verbauen japanische Firmen Neuheiten nur nach vielen Tests. Stattdessen sollten Schweizer Unternehmen mit Alleinstellungsmerkmalen dort punkten, wo die Japaner weniger wettbewerbsfähig sind, so die Schlussfolgerung der Studie. Als Bereiche mit Potenzial für Schweizer Firmen nennt Schädlich Technologien im Motorbereich, neue Werkstoffe und Fügetech-

Anteil an der Produktion nach Herkunft von Technologie/Kapital



* Rund 82 Millionen Fahrzeuge wurden 2012 produziert.

niken und besonders effiziente Maschinen. Die japanische Fahrzeugindustrie sei in einigen Bereichen zurückgefallen. Deswegen gebe es ein großes Interesse an Innovationen.

Unterschiedliche Ansätze und Hürden

Der Report weist mehrere vielversprechende Wege in den Markt, die davon abhängen, wie entwicklungsintensiv Produkte in der Applikation sind. Häufig sind japanische Partner in Joint-Ventures oder einer Kooperation die beste Lösung, weil man sich so das Netzwerk und das Prozessknowhow des Kunden direkt zu eigen macht. Hier kann es jedoch sein, dass es mit zunehmendem Geschäft schwieriger wird, den Partner zu managen. Eine weitere Möglichkeit ist die Zusammenarbeit mit Market-Access-Companies, die in der Zielindustrie gut vernetzt sind und Experten haben, die mit der eigenen Mannschaft auftreten können. Diese Firmen helfen häufig in den ersten zwei bis drei Jahren den Markt aufzubauen und übergeben dann ein fertig aufgesetztes japanisches Unternehmen.

Bei der Zusammenarbeit mit Distributoren und Handelshäusern gibt es häufig das Problem, dass dem Partner das tiefe technische Verständnis fehlt

und es sich nur um eines von vielen vertretenen Produkten handelt. „Der Partner muss die Prozesse des Kunden gut kennen, auf den man fokussiert, etwa wie Produktzeichnungen auszusehen haben und wie man die Erstbemusterung organisiert“, erläutert Schädlich. Als überwiegende Tier-1- und Tier-2-Lieferanten hätten Schweizer Firmen den Vorteil, ihre Produkte über große japanische Tier-1-Zulieferer wie Yazaki, Aisin Seiki, Calsonic oder Toyota Boshoku in Japan und zugleich weltweit verbreiten zu können. Dennoch ist ein Industriepartner nicht immer das Nonplusultra: Ein lokal aufgestellter Vermittler kann sich eventuell schneller auf das Engineering eines Produkts und dessen Vertriebsnotwendigkeiten einstellen - „die Kompetenzen und Werte müssen passen!“, fordert der Berater.

Wie Schädlich und Zbinden beide mit Nachdruck erwähnen, ist die größte Hürde für den Markteintritt die unterschiedliche Geschäftskultur der Japaner. Nach wie vor gibt es in Japans Autobranche grundlegende Zweifel an der Qualität von europäischen Herstellern. Deswegen prüfen potenzielle Abnehmer in Japan die ausländischen Produkte auf Herz und Nieren. „Das kann soweit gehen, dass man stundenlange Diskussionen über

den Korrosionsschutz einer Schraube führt“, weiß Schädlich. Die Nachfragen gingen tief in die Lieferantenkette der Ausländer hinein und strapazierten nicht selten die Toleranzschwelle der Anbieter. „Viele Firmen verweigern dann die Auskunft und machen dadurch die Türen selber zu“, berichtet der Experte. Wo die ausländische Seite Geschäftsgeheimnisse schützen möchte, wollen die Japaner das Produkt nur möglichst umfassend verstehen. Dieser Prozess braucht mehr Zeit, als viele Ausländer erwarten. Aber die oft familiengeführten Zulieferbetriebe aus der Schweiz planen nach der Kenntnis von S-GE-Consultant Barny oft langfristig: „Traditionell haben diese Mittelständler die ausreichende Ausdauer, um den Hasen am Ende zu fangen.“ ■



Stefan Barny
Senior Consultant Japan
Switzerland Global Enterprise
www.s-ge.com
E-Mail: sbarny@s-ge.com



Markus Schädlich
Managing Partner
CBI Partners
www.cbixborders.com
E-Mail: mschaedlich@cbixborders.com

Veranstaltungskalender

| + IN DER SCHWEIZ | | |
|--|---|--|
| Dienstag 8. April | Seminar mit Richard Koo Richard C. Koo ist Chefökonom am Nomura Research Institute und ist verantwortlich für neutrale Wirtschafts- und Marktanalysen für Nomura Securities, das führende Wertpapierhaus in Japan, und dessen Kunden. | Zürich Swiss-Japanese Chamber of Commerce info@sjcc.ch www.sjcc.ch |
| ● IN JAPAN | | |
| Dienstag – Sonntag 1. bis 13. April | Swiss Gastronomy Weeks Das Westin Tokyo in Ebisu lädt ein zur „Swiss Fair“ im Rahmen des 150-Jahre-Jubiläums mit einem Lunch sowie Dinner-Bufferet vom 1. bis zum 13. April. | Westin Tokyo Swiss Business Hub Japan tok.sbhjapan@eda.admin.ch www.s-ge.com |
| Dienstag 22. April | ABC-GCCIJ-SCCIJ Joint event: Kawasaki Frontale vs. Ulsan Hyundai | Kawasaki Todoroki Stadium Swiss Chamber of Commerce and Industry in Japan info@sccij.jp www.sccij.jp |