INTERVIEW **Autoexperte Markus Schädlich**

04. April 2017

„Die Chancen für ausländische Zulieferer in Japan waren noch nie so gut“



Markus Schädlich ist Präsident der Firma JOST Werke in Asien und Miteigentümer der Berater-Boutique CBI Partners. Er ist seit über zwei Jahrzehnten in Japans Autoindustrie als Analyst, Consultant und Manager tätig.

Bild: Presse

Versenden
Drucken
Merken
Startseite

von Martin Fritz

Der deutsche Autoindustrie-Experte Markus Schädlich über die laufende Öffnung der Keiretsu-Netzwerke in der japanischen Autoindustrie, die besten Einstiegsstrategien für ausländische Zulieferer und ihre Erfolgschancen.

WirtschaftsWoche: Herr Schädlich, wo liegen die Unterschiede bei Autozulieferern in Europa und Japan?
Markus Schädlich: Europäische Zulieferer sehen sich als Systempartner ihrer Kunden, unterstützen und treiben Innovationen in der Fahrzeugentwicklung voran und helfen ihnen durch Investitionen und Knowhow bei der Globalisierung. Die breite Basis solcher unabhängigen Systemzulieferer in Europa ist einer der Gründe für den globalen Erfolg der europäischen und insbesondere der deutschen Automarken und Zulieferer in den letzten Jahren. In Japan lassen sich solche Systemzulieferer an den Fingern einer Hand abzählen. Der Großteil sind Komponentenhersteller (Buhin Maker), die nach den Vorgaben der Autohersteller (OEM) fertigen. Ihre selbständige Innovationsfähigkeit entspricht ihren Margen: gering bis Null.

Was sind die Vorteile, was die Nachteile des japanischen Systems?
Das japanische System spart Kosten, weil die Zulieferer keine großen

ANZEIGE

INTEGRATION VON FLÜCHTLINGEN
„Ich wollte nicht warten“
Vom Jura-Studenten zum Maschinen- und Anlagenführer: Firaas A. betritt in Deutschland berufliches Neuland. Eine Erfolgsgeschichte sowohl für den jungen Syrer als auch für seinen Arbeitgeber, die Lapp Gruppe in Stuttgart.

ウエリス鎌倉由比ヶ浜

ウエリス鎌倉由比ヶ浜／鎌倉駅徒歩13分、由比ヶ浜駅4分。即入居可。実際のお部屋がご覧頂けます

NTT都市開発

Entwicklungsteams brauchen. Der Zulieferer ist auf Applikation und Produktionsdesign spezialisiert, der OEM kümmert sich um Innovation. Aber das hat Japan in den Galapagos-Effekt gebracht: Der Ansatz der Japaner ist bis heute noch produktions- und qualitätsgetrieben. Das reicht vielleicht noch für Japan. Aber die Kunden im Ausland verlangen inzwischen auch ein vielfältiges, ansprechendes Innen- und Außendesign und ein spezifisches Fahrerlebnis, angepasst an unterschiedliche Märkte. Zusätzlich wird die Integration des Infotainments in das lokale Netzwerk immer wichtiger. Als jüngste Anforderungen sind unterstützende Assistenzsysteme und die Elektrifizierung dazu gekommen. Hier bremst das traditionelle Verhältnis von OEM und Zulieferern.

ANZEIGE

ZAHLUNGSVERKEHR
So verwalten Sie Ihre Konten effizient
Um die volle Kontrolle zu behalten und effektiv arbeiten zu können, empfiehlt sich der Einsatz einer ausgereiften Software für den

Haben Sie Beispiele dafür, dass die bisherigen Keiretsu-Strukturen in Japan nicht flexibel und agil genug für den rapiden Wandel der Autoindustrie sind?
Zum Beispiel haben die japanischen OEMs bis vor kurzem Motoren mit Turbo-Lader sträflich vernachlässigt. Daher hat auch kaum ein japanischer Zulieferer in diesem Bereich gearbeitet. Ein zweites Beispiel sind die elektronischen Bordnetze. Hard- und Software und Protokolle sind häufig auf japanische Standards oder OEM-Standards zugeschnitten. Weltweit genutzte Diagnose- und Steuerungstools können somit nicht verwendet werden. In Europa sind viele Systeme, Strukturen, Soft- und Hardwarewerkzeuge vereinheitlicht. Dadurch können die Systemzulieferer für mehrere Unternehmen arbeiten, Kosten sparen und weltweit unterstützen.

Tokyo Auto Salon 2017
Japans verrückte Motor-Messe





Wie kommen die Japaner aus dieser gefährlichen Sackgasse heraus?
Sie müssen Partnerschaften mit global agierenden System-Lieferanten aufbauen, um ihre Grenzen von Innovation und Zuliefererkooperation zu überwinden. Verschiedene große deutsche Zulieferer haben sich durch Akquisitionen und Integration japanischer Organisationen bereits erfolgreich ihren Weg in Japan gebahnt. Gleiches gilt für einige Hidden Champions wie Webasto, JOST, Stabilus, IAV, Eberspächer. Die Unternehmen, die in ihre Beziehungen mit japanischen OEMs investiert und sich als loyal erwiesen haben, verdienen heute gutes Geld in Japan, weil ihre Innovationskraft die OEM-Landschaft unterstützt und dies respektiert wird.

ANZEIGE



URBANE INTELLIGENZ
Wenn die Stadt weiß, wer du bist
Ohne riesige Mengen an Daten kann eine gewöhnliche Großstadt nicht zur Smart City werden. Aber wie intelligent kann eine Stadt sein, ohne gleichzeitig die Privatsphäre ihrer Bürger zu verletzen? **Mehr...**

Autoexperte Markus Schädlich

„Die Chancen für ausländische Zulieferer in Japan waren noch nie so gut“

„Bei Toyota läuft die Öffnung noch“

Wie weit haben einzelne OEMs diesen Strukturwandel schon durchlaufen?

Nissan ist am weitesten und kauft überall ein, wo es gut und günstig ist. Bei Toyota ist es noch deutlich schwieriger, aber die Öffnung läuft. Zum Beispiel basiert die automatische Bremshilfe, die Toyota seit 2015 in die eigenen Kompaktautos einbaut, auf einer Kamera-Radar-Einheit von Continental. Viele Sensoren für japanische Assistenzsysteme stammen von Bosch. Auch Honda öffnet sich immer mehr. Mazda und Subaru buhlen offen um Bewerbungen von externen Zulieferern. Die Erfahrung der Lieferengpässe nach dem Erdbeben vom März 2011 haben diese Internationalisierung noch beschleunigt. Die Chancen europäischer Zulieferer in der japanischen Automobilindustrie waren nie besser.

Versenden
Drucken
Merken
Startseite

ANZEIGE

INTEGRATION VON FLÜCHTLINGEN

„Ich wollte nicht warten“

Vom Jura-Studenten zum Maschinen- und Anlagenführer: Firaas A. betritt in Deutschland berufliches Neuland. Eine Erfolgsgeschichte sowohl für den jungen Syrer als auch für seinen Arbeitgeber, die Lapp Gruppe in Stuttgart.

ANZEIGE



CLICK&COLLECT SHOPPING

Wenn der Bote keinmal klingelt

Wieder mal den Paketboten verpasst? Das war gestern. Die Zukunft heißt Click & Collect: Einzelhandelsfilialen werden zur Paketstation — und holen sich so die Kundschaft zurück, die sie an Online-Shops verloren hatten. **Mehr...**

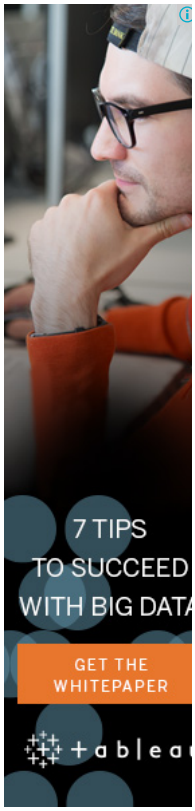


Japans Autobauer

Wer neben Toyota überleben wird

Zu viele Hersteller, zu wenig Innovationen, zu starker Fokus auf der Produktion – Japans Autoindustrie verliert an Wettbewerbsfähigkeit. Übernahmen scheinen unausweichlich – was auch den Weltmarkt umkrempeln könnte.

Welche Strategien sollten sie beim Japan-Einstieg verfolgen?



Ein „Greenfield“-Ansatz in Japan ist nach wie vor schwierig. Der Auto- und Karosseriebauer Karmann zum Beispiel hatte Erfolg mit einer Fabrik in Yokohama. Als die deutsche Mutter in Konkurs ging, war diese Fabrik ihr wertvollstes Asset und unterstützte später das Wachstum des Käufers Magna Steyr in Japan. Aber der übliche Weg ist ein Joint Venture oder eine Übernahme. Auch wenn die Innovationsfähigkeit von Übernahmekandidaten in der Regel nicht allzu hoch ist, sind sie bestens fähig, Technologien nach Anforderungen japanischer OEMs anzufertigen. Sie haben häufig gut ausgebildete, loyale und hart arbeitende Ingenieure. Allerdings tun sich diese oft familiengeführten Firmen schwer, komplett zu verkaufen und für die Hürde der Post-Merger-Integration werden Spezialisten benötigt.

Japan gilt als schwierig für Investoren. Ist die Rendite für dieses Risiko hoch genug?
Viele europäische Zulieferer könnten kräftig wachsen, wenn sie mit japanischen OEMs so viel Umsatz machen würden wie der japanische Anteil an der Weltproduktion, nämlich rund dreißig Prozent. Der Schlüssel zum Erfolg mit japanischen OEMs ist jedoch nach wie vor eine solide Präsenz in Japan. Wer dort Engineering und Produktion hat, wird automatisch für Produktionen in China und allen anderen Regionen weltweit favorisiert werden. Die aktuelle Notwendigkeit japanischer OEMs, ihre Zuliefererbasis auszubauen in Kombination mit der Bereitschaft vieler ihrer mittelständischen Zulieferer, für Joint Ventures oder über M&As zu verhandeln, sind das perfekte „Fenster der Gelegenheit“ für einen Einstieg in Japan.



Volkswagen
VW verliert gegen Toyota weiter an Boden

VW-Chef Matthias Müller kann das Dieselgate-Chaos nicht stoppen. Toyota hängt Müller bei dessen „Zukunftsthemen“ wie Hybrid- und Elektroautos weiter ab – ein Strategievergleich in sechs Punkten.

ANZEIGE

Was sollten ausländische Zulieferer bei ihren Verhandlungen beachten?
Verhandlungen folgen meist einem strikten Prozess, der jenseits der Logik westlicher Manager liegt. In vielen Fällen ist für japanische Zulieferer die Zukunft des Unternehmens sowie seiner Mitarbeiter oder die Chance, plötzlich wieder wettbewerbsfähiger zu werden, wichtiger als der direkte finanzielle Nutzen einer Partnerschaft, einem Joint Venture oder einer M&A-Aktivität. Steht die japanische Seite unter Druck, gegenüber ihren Kunden das Gesicht zu wahren, kann man unter Umständen schnell zum Zuge kommen. Ich empfehle auch, über den japanischen OEM an das Beteiligungs- oder Übernahme-Ziel heranzugehen. Dann sitzt der Hauptkunde des Zulieferers quasi schon mit im Verhandlungsboot.

ANZEIGE

Seite 1: **„Die Chancen für ausländische Zulieferer in Japan waren noch nie so gut“**
Seite 2: **„Bei Toyota läuft die Öffnung noch“**

Seite 2/2 | **Alles zeigen** ‹ | **1** | **2** | ›



Autor Martin Fritz
Redakteur

Artikel bewerten

Autoexperte Markus Schädlich

„Die Chancen für ausländische Zulieferer in Japan waren noch nie so gut“

„Bei Toyota läuft die Öffnung noch“

Wie weit haben einzelne OEMs diesen Strukturwandel schon durchlaufen?

Nissan ist am weitesten und kauft überall ein, wo es gut und günstig ist. Bei Toyota ist es noch deutlich schwieriger, aber die Öffnung läuft. Zum Beispiel basiert die automatische Bremshilfe, die Toyota seit 2015 in die eigenen Kompaktautos einbaut, auf einer Kamera-Radar-Einheit von Continental. Viele Sensoren für japanische Assistenzsysteme stammen von Bosch. Auch Honda öffnet sich immer mehr. Mazda und Subaru buhlen offen um Bewerbungen von externen Zulieferern. Die Erfahrung der Lieferengpässe nach dem Erdbeben vom März 2011 haben diese Internationalisierung noch beschleunigt. Die Chancen europäischer Zulieferer in der japanischen Automobilindustrie waren nie besser.

Versenden
Drucken
Merken
Startseite

ANZEIGE

INTEGRATION VON FLÜCHTLINGEN

„Ich wollte nicht warten“

Vom Jura-Studenten zum Maschinen- und Anlagenführer: Firaas A. betritt in Deutschland berufliches Neuland. Eine Erfolgsgeschichte sowohl für den jungen Syrer als auch für seinen Arbeitgeber, die Lapp Gruppe in Stuttgart.

ANZEIGE



CLICK&COLLECT SHOPPING

Wenn der Bote keinmal klingelt

Wieder mal den Paketboten verpasst? Das war gestern. Die Zukunft heißt Click & Collect: Einzelhandelsfilialen werden zur Paketstation — und holen sich so die Kundschaft zurück, die sie an Online-Shops verloren hatten. **Mehr...**

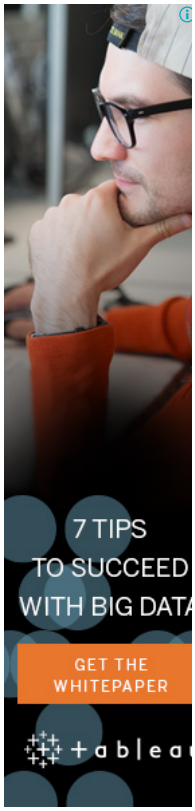


Japans Autobauer

Wer neben Toyota überleben wird

Zu viele Hersteller, zu wenig Innovationen, zu starker Fokus auf der Produktion – Japans Autoindustrie verliert an Wettbewerbsfähigkeit. Übernahmen scheinen unausweichlich – was auch den Weltmarkt umkrempeln könnte.

Welche Strategien sollten sie beim Japan-Einstieg verfolgen?



Ein „Greenfield“-Ansatz in Japan ist nach wie vor schwierig. Der Auto- und Karosseriebauer Karmann zum Beispiel hatte Erfolg mit einer Fabrik in Yokohama. Als die deutsche Mutter in Konkurs ging, war diese Fabrik ihr wertvollstes Asset und unterstützte später das Wachstum des Käufers Magna Steyr in Japan. Aber der übliche Weg ist ein Joint Venture oder eine Übernahme. Auch wenn die Innovationsfähigkeit von Übernahmekandidaten in der Regel nicht allzu hoch ist, sind sie bestens fähig, Technologien nach Anforderungen japanischer OEMs anzufertigen. Sie haben häufig gut ausgebildete, loyale und hart arbeitende Ingenieure. Allerdings tun sich diese oft familiengeführten Firmen schwer, komplett zu verkaufen und für die Hürde der Post-Merger-Integration werden Spezialisten benötigt.

Japan gilt als schwierig für Investoren. Ist die Rendite für dieses Risiko hoch genug?
Viele europäische Zulieferer könnten kräftig wachsen, wenn sie mit japanischen OEMs so viel Umsatz machen würden wie der japanische Anteil an der Weltproduktion, nämlich rund dreißig Prozent. Der Schlüssel zum Erfolg mit japanischen OEMs ist jedoch nach wie vor eine solide Präsenz in Japan. Wer dort Engineering und Produktion hat, wird automatisch für Produktionen in China und allen anderen Regionen weltweit favorisiert werden. Die aktuelle Notwendigkeit japanischer OEMs, ihre Zuliefererbasis auszubauen in Kombination mit der Bereitschaft vieler ihrer mittelständischen Zulieferer, für Joint Ventures oder über M&As zu verhandeln, sind das perfekte „Fenster der Gelegenheit“ für einen Einstieg in Japan.



Volkswagen
VW verliert gegen Toyota weiter an Boden

VW-Chef Matthias Müller kann das Dieselgate-Chaos nicht stoppen. Toyota hängt Müller bei dessen „Zukunftsthemen“ wie Hybrid- und Elektroautos weiter ab – ein Strategievergleich in sechs Punkten.

ANZEIGE

Was sollten ausländische Zulieferer bei ihren Verhandlungen beachten?
Verhandlungen folgen meist einem strikten Prozess, der jenseits der Logik westlicher Manager liegt. In vielen Fällen ist für japanische Zulieferer die Zukunft des Unternehmens sowie seiner Mitarbeiter oder die Chance, plötzlich wieder wettbewerbsfähiger zu werden, wichtiger als der direkte finanzielle Nutzen einer Partnerschaft, einem Joint Venture oder einer M&A-Aktivität. Steht die japanische Seite unter Druck, gegenüber ihren Kunden das Gesicht zu wahren, kann man unter Umständen schnell zum Zuge kommen. Ich empfehle auch, über den japanischen OEM an das Beteiligungs- oder Übernahme-Ziel heranzugehen. Dann sitzt der Hauptkunde des Zulieferers quasi schon mit im Verhandlungsboot.

ANZEIGE

Seite 1: **„Die Chancen für ausländische Zulieferer in Japan waren noch nie so gut“**
Seite 2: **„Bei Toyota läuft die Öffnung noch“**

Seite 2/2 | **Alles zeigen** ‹ | **1** | **2** | ›



Autor Martin Fritz
Redakteur

Artikel bewerten

Schlagworte: Kraftfahrzeug | Interview | VW | Toyota | Robert Bosch | Nissan | Honda | Fuji Heavy Industries | Mazda Motor | Magna International | Webasto | Continental | Stabilus | IAV | Eberspächer | Kraftfahrzeugteile | Zulieferindustrie | Branchenanalyse

© Sie wollen unsere Inhalte verwenden? Erwerben Sie hier die Rechte!

ANZEIGE

Auch interessant

: **Mutmaßlicher Betrüger: S&K-Chef springt aus dem Fenster**

: **Brexit: Großbritannien droht Ärger von allen Seiten**

VIKINGS: GRATIS ONLINE SPIEL
Wenn du einen Computer hast, musst du dieses Spiel probieren

BABBEL
Eine Million lernen ihre Lieblingssprache – per App!

BABBEL
Bleib deinen Vorsätzen treu: Lerne in 3 Wochen eine neue Sprache

BABBEL
7 Tage, 3 Jungs, 1 Sprache – Welche Methode funktioniert am besten?

: **Neues Produktionssystem: VW spart 1500 Euro pro Auto**

: **Hans-Werner Sinn: Wie wir Europa und den Euro umbauen müssen**

WELT
Welches Yoga passt wirklich zu mir?

SPORT 1
Wie bei Bendtner: Sperre für Aubameyang nach Jubel?

: **VW Golf 1.5 TSI: Neuer Evo-Benziner als Diesel-Alternative?**

: **Deutschland: Ich will mein Land zurück**

Empfohlen von Taboola

Mehr zum Thema

Autobauer

Japans Autobauer:
Wer neben Toyota überleben wird

Opel, Toyota, Skoda:
Diese Autobauer haben die zufriedensten Kunden

Volkswagen:
VW verliert gegen Toyota weiter an Boden

ANZEIGE



Serviceangebote unserer Partner



Bellevue Ferienhaus
Exklusive Urlaubsdomizile zu Top-Preisen.



Jobturbo
Finden Sie jetzt den passenden Job mit dem Jobturbo.



My Best Company
Jetzt initiativ werden und erfolgreich bewerben.



Immobilenscout24
Attraktive Angebote und Services rund um Ihre Wunschimmobilie.

Krankenkassen-Vergleich | Tagesgeldvergleich | Girokonten-Vergleich | Festgeld | Bundesschatzbrief
Geldanlageberater | Kreditrechner | Ratenkreditrechner | Hypothekendarlehen
Brutto-Netto-Rechner | Baufinanzierung | Tilgungsrechner | Währungsrechner | KFZ-Versicherungen
Stromtarif-Vergleich | DSL-Vergleich | Rentenplaner | Handelsregistersuche

alle Tools

ANZEIGE



Kreditberatung
Banken konkurrieren – Sie profitieren! Jetzt unabhängig & kostenlos Kredite vergleichen
Zum Vergleich



Viessmann-Heizung im Haus?
5 Jahre Garantie für ihre Viessmann-Heizung!
So geht's

%subwm-33-33-2:var:template_Überschrift%
%subwm-33-33-2:var:template_Te
%subwm-33-33-2:var:template_Webseite%

	UNTERNEHMEN	FINANZEN	POLITIK	ERFOLG	TECHNOLOGIE
Themen	Banken	Börse	Deutschland	Trends	Digitale Welt
Blogs	Dienstleister	Geldanlage	Europa	Management	Auto
Kolumnen	Energie	Vorsorge	Ausland	Gründer	Umwelt
Bilder	Industrie	Steuern & Recht	Konjunktur	Beruf	Forschung
Videos	IT	Immobilien		Jobsuche	Gadgets
Mobil	Handel	WirtschaftsWoche Input		Campus & MBA	WiWo Green
Digitalpass	Versicherer	FinanzTools		Karriere	Storytelling
WirtschaftsWoche Club	Mittelstand			Jobturbo	
	Auto			WiWo Coach	

© 2017 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG
Verlags-Services für Werbung: iqdigital.de (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: Business Content | Sitemap | Online-Archiv
Realisierung und Hosting der Finanzmarktinformationen: vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste GmbH | Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min.
Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben. Bitte beachten Sie auch folgende Nutzungshinweise, die Datenschutzerklärung und das Impressum. WirtschaftsWoche ist Mitglied im VDZ.
Partnerseiten: Handelsblatt Online, karriere.de, absatzwirtschaft, Der Betrieb, Creditreform, VDI nachrichten, DUB Unternehmensnachfolge, DUB Franchiseunternehmen, bellevue-ferienhaus.de, bellevue-kreuzfahrten.de, semigator.de, boatoon.com, koffer.de, bellevue.de

Nach oben

Nutzungsbedingungen | Impressum | Datenschutz | Nutzungsbasierte Onlinewerbung | Mediadaten | Archiv | Kontakt

