

# Marktbearbeitungsstrategie Japan

## Eine empirische Untersuchung zur Verbesserung der Wettbewerbsposition der Bühler AG

Felix Hutter

[felix.hutter@buhlergroup.com](mailto:felix.hutter@buhlergroup.com)

### Ausgangslage

Bühler AG ist Spezialist und Technologiepartner für Maschinen, Anlagen und Services zur Verarbeitung von Grundnahrungsmitteln sowie zur Produktion hochwertiger Materialien. Zu den Anlagen gehören unter anderem Schiffsentlader, welche benötigt werden um Getreide aus Hochseeschiffen zu entladen. Zu den weltweiten Hauptimporteuren von Getreide und zum Kernmarkt für Schiffsentlader zählt Japan.

Bühler AG ist seit 1974 in Japan präsent, hat jedoch einen schweren Stand auf dem Markt. Während Bühler AG praktisch sämtliche Komponenten für diese Anlagen nach Japan importiert, also fast die gesamte Wertschöpfung ausserhalb Japans stattfindet, profitieren die lokalen Konkurrenten eindeutig von dem Umstand, dass sie im über Jahrzehnte abgeriegelten Heimmarkt über langjährige Beziehungen zu Unterlieferanten, Händlern, Kunden und Behörden verfügen. Hinzu kommen erschwerend die kulturellen Besonderheiten des japanischen Marktes.

Die zentrale Fragestellung lautet daher:

Wie kann die Wettbewerbsposition für Schiffsentlader der Bühler AG im japanischen Markt verbessert werden?

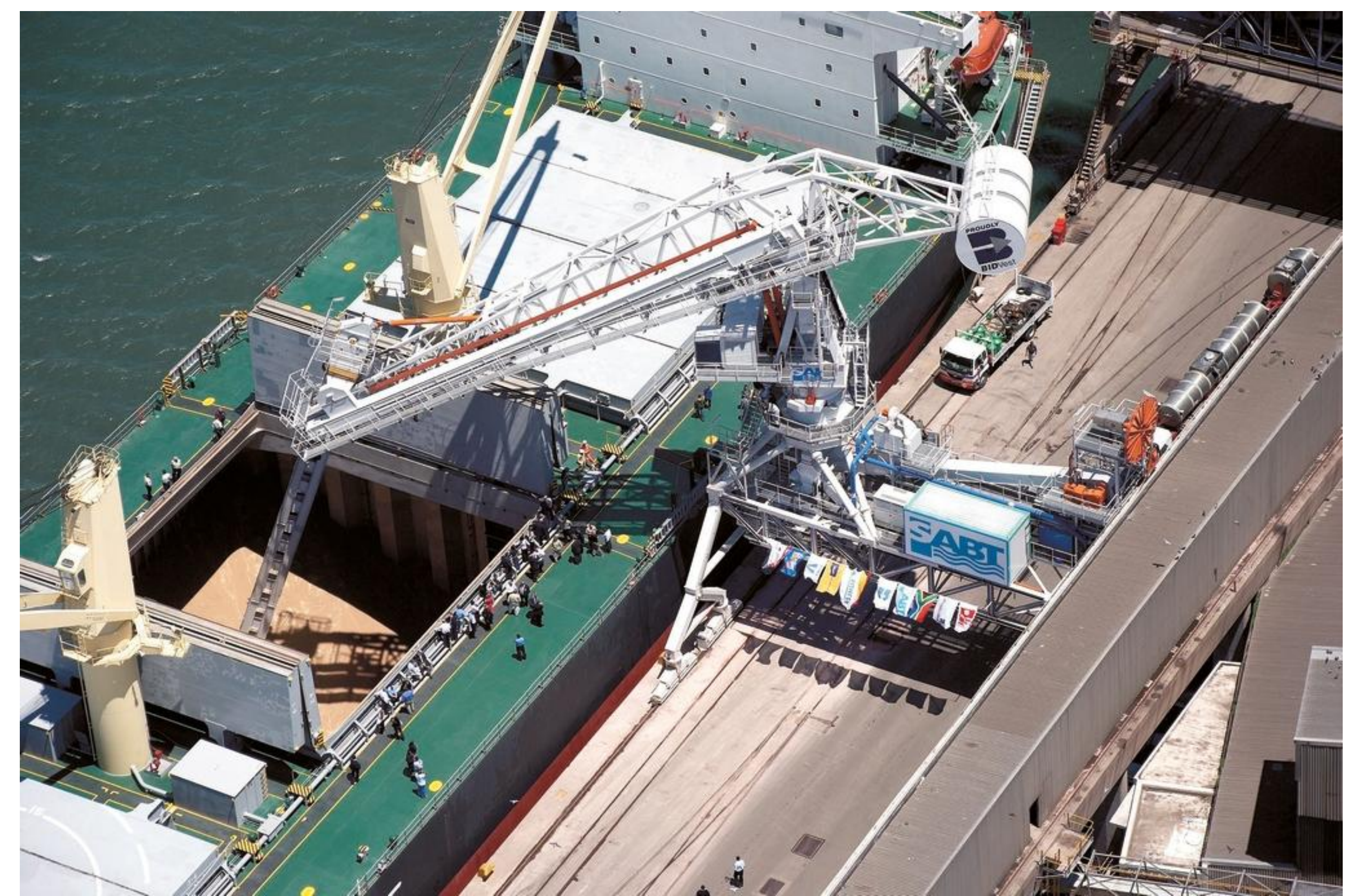


Bild: Bühler AG, Uzwil

### Methode

- a) THEORIE Literaturreview zur Identifizierung von strategischen Erfolgspotentialen bei der Bearbeitung des japanischen Marktes
- b) EMPIRIE Qualitative Erhebung (Experteninterviews) Theoretisch abgeleiteter Fragenkatalog

Stichprobe N = 6 Experten (12 – 39 Dienstjahre)  
Regionenleiter\* Ostasien  
Area Sales Manager\* Schiffsentlader  
Entwicklungsleiter\*\* Schiffsentlader  
Sr. Technologie\*\* Schiffsentlader  
Leiter\*\* Competence Center Schiffsentlader  
Ehemaliger Leiter\*\* Geschäftsbereich Grain Logistics

\* Standort: Bühler KK, Yokohama, Japan  
\*\* Standort: Bühler AG, Uzwil SG, Schweiz

### Ergebnisse

#### a) THEORIE

Rang	Erfolgsfaktor	Misserfolgsmotor
1	Ausdauer, Geduld	Kurzfristige Orientierung
2	Zuverlässigkeit und Qualität	Mangelnde Zuverlässigkeit und Qualität
3	Japanische Ausführung	Mangelnde Flexibilität
4	Einzigartigkeit des Produktes	Mangelnde Innovation
5	Uneingeschränkter After Sales Service	Mangelndes Servicenetz
6	Kontinuität in strategischer und personeller Hinsicht	Mangelnde Beziehungen zu Kunden und Unterlieferanten

Abb.1:  
Erfolgs- und Misserfolgsmotor  
faktoren im japanischen Markt

Japaner sind Perfektionisten, entsprechend kompromisslos sind sie bezüglich Produkt- und Dienstleistungsqualität. Dafür werden in der Regel Höchstpreise bezahlt. Entsprechend hoch muss die Qualitätssicherung angesetzt werden, denn ein guter Ruf ist in Japan leicht verderblich und Qualitätsprobleme können rasch zum beidseitigen Gesichtsverlust führen.

#### b) EMPIRIE

Die Voraussetzung um bei staatlichen Projekten als ausländisches Unternehmen im japanischen Markt erfolgreich zu sein, ist eine **solide Verankerung im Markt**. Diese erlaubt auch den Zugang zu anderen Unternehmen.

Ferner ein **ausgedehntes Servicenetzwerk**, um den hohen Erwartungen an den Kundendienst gerecht zu werden.

Nur eine **strategische Allianz mit einem renommierten nationalen Unternehmen** kann die notwendige Verankerung im japanischen Markt und den Zugang zu einem landesweiten Servicenetzwerk sicherstellen.

Entsprechend hat die systematische **Suche und Evaluation dieses strategischen Partners** allerhöchste Priorität.

### Diskussion

**Offene Fragen:** Wie soll die Zusammenarbeit bei Umbauten einer Konkurrenzanlage gestaltet werden?

**Fazit:** Das Streben nach Kundenzufriedenheit (japanisch «Anshin») ist oberstes Gebot, entsprechend schwierig und aufwändig ist es für ein ausländisches Unternehmen, dies unter Beweis zu stellen. **Image und Servicequalität** sind die absoluten Schlüsselfaktoren um im japanischen Markt nachhaltig erfolgreich zu sein.

### Literatur

- Morgan, J. & Morgan, J. (1994). *Strategien für den Absatzmarkt Japan – Wer den Japanischen Markt knackt, erobert auch den Weltmarkt*. Landsberg: Moderne Industrie.
- Pedergrana, M. (1993). *Der japanische Markt – Rahmenbedingungen, Wettbewerbsmerkmale und Erfolgsfaktoren, dargestellt am Beispiel Schweizer Unternehmen*. Winterthur: Baldegger.
- Porter, M. (2013). *Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (12., erw. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Schöttli, U. (2008). *Erfolg auf Japanisch: Business, Gesellschaft und Kultur im Land der aufgehenden Sonne*. Zürich: Orell Füssli.