

# FÜNF TIPPS FÜR DEN UMGANG MIT JAPANISCHEN GESCHÄFTSPARTNERN

Die Gemeinsamkeiten der Schweiz und Japans werden oft herausgestellt: Fokus auf Qualität, Langfristigkeit, auf Vertrauen basierende Wirtschaftsbeziehungen, ein starkes Gefühl für Verantwortung usw. Auch wenn die Schweiz in Japan einen sehr guten Ruf hat – dies allein reicht natürlich nicht für geschäftlichen Erfolg. Im Zuge der Globalisierung gleichen sich die Umgangsformen im Geschäftsalltag zwar zunehmend an, aber gerade bei japanischen Partnern ist es noch immer wichtig, die Gepflogenheiten zu kennen und zu beachten. In der japanischen Kultur sind es mitunter kleine Details, die den Unterschied machen. Im Folgenden werden fünf dieser Besonderheiten erläutert.



**Dr. Wieland Noetzold**  
Senior Executive Officer  
Sunstar SA  
Vice President  
Swiss-Japanese Chamber  
of Commerce

## Tipp 1: Keine spontanen Kontaktversuche

Eine erfolgreiche Kontaktaufnahme mit japanischen Firmen kann langwierig sein. Sogenannte «Cold Calls», d.h. der Versuch, mit japanischen Firmen durch spontane Anrufe oder E-Mails Termine zu vereinbaren, sind sehr selten erfolgreich. Am besten ist eine Empfehlung durch gemeinsame Bekannte oder Geschäftspartner. Sollte dies nicht möglich sein, kann auch Hilfe durch geeignete Institutionen und Organisationen von Nutzen sein. An dieser Stelle seien die schweizerische Botschaft in Japan, schweizerische und japanische Wirtschaftsförderungsorganisationen, wie z.B. die JETRO, genannt, die gerade kleineren Unternehmen bei der Herstellung von Kontakten nützlich sein können.

## Tipp 2: Hausaufgaben machen

Vor dem ersten Meeting mit neuen Geschäftspartnern bereiten sich japanische Unternehmen genau vor. Dazu gehört nicht nur das Studieren der Geschäftszahlen und der Produktpalette, sondern auch der Zuständigkeitsbereiche und Vita des Managements sowie der Geschichte des Unternehmens wie auch von neueren Nachrichten über die andere Seite. Auch das Schweizer Unternehmen sollte seine Hausaufgaben machen. Mangelnde Kenntnis über den Gesprächspartner

und sein Unternehmen macht nicht nur einen schlechten Eindruck, sondern kann als unhöflich empfunden werden. Umgekehrt wird es sehr geschätzt, wenn man mit Detailkenntnis aufwarten kann. Ungeachtet der Vorbereitung, sollte beim ersten Zusammentreffen aber noch einmal eine ausführliche Vorstellung erfolgen.

## Tipp 3: Der Chef kommt später ins Spiel

Ein wichtiger Aspekt nicht nur bei der Anbahnung, sondern auch bei der Fortführung von bestehenden Geschäftskontakten ist die Auswahl der Teilnehmer auf jeder Seite. Abgesehen von Besuchen durch Aussendienstmitarbeiter ist es in Japan üblich, dass mindestens immer zwei Vertreter des Unternehmens einen Besuch abstatten. Höhere Chargen des Managements sollten erst dann an Besprechungen teilnehmen, wenn Aussicht auf Abschluss einer Vereinbarung besteht – oder bei Höflichkeitsbesuchen zur Pflege bereits vorhandener Geschäftsbeziehungen mit wichtigen Kunden. Die Teilnehmer beider Seiten sollten so ausgewählt werden, dass sich sowohl Anzahl als auch Rang der Repräsentanten beider Seiten gleichen. Dazu ist eine vorgängige Abstimmung erforderlich. Sollten die Unternehmensgrößen deutlich unterschiedlich sein, bedeutet «gleichwertig» jedoch nicht identischer Rang. Aufmerksamkeit verdient auch die Platzwahl im Besprechungszimmer. Der Gast sollte auf der von der Tür entfernten Seite des Tisches sitzen. Die wichtigste Person in der Mitte, gegenüber die wichtigste Person der eigenen Seite.

beziehungen mit wichtigen Kunden. Die Teilnehmer beider Seiten sollten so ausgewählt werden, dass sich sowohl Anzahl als auch Rang der Repräsentanten beider Seiten gleichen. Dazu ist eine vorgängige Abstimmung erforderlich. Sollten die Unternehmensgrößen deutlich unterschiedlich sein, bedeutet «gleichwertig» jedoch nicht identischer Rang. Aufmerksamkeit verdient auch die Platzwahl im Besprechungszimmer. Der Gast sollte auf der von der Tür entfernten Seite des Tisches sitzen. Die wichtigste Person in der Mitte, gegenüber die wichtigste Person der eigenen Seite.

## Tipp 4: «Influencer» finden

Im Allgemeinen dauern Entscheidungsprozesse bei japanischen Unternehmen vergleichsweise lang. Eine der häufigsten Fragen ist daher die nach dem «Decision Maker». Im Fall von japanischen Unternehmen werden jedoch Entscheidungen selten von einer Einzelperson, sondern meist im Konsensverfahren, d.h. nach Abstimmung mit verschiedenen Personen, getroffen. Es sollte daher eher nach den «Key

Influencers», also mehreren Personen, gesucht werden. Japanische Unternehmen tun dies mit grosser Akribie und fertigen teilweise Namenslisten und Profile von wesentlichen Personen an, einschliesslich Hobbies, Karriereschritten, Bezug zu anderen Personen im Unternehmen usw.

## Tipp 5: Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft

In Japan wird relativ viel Aufwand getrieben, um Geschäftskontakte zu pflegen. Dazu gehört regelmässiger Informationsaustausch – auch ohne speziellen Anlass sind gelegentliche Höflichkeitsbesuche («Go-saisatsu») noch immer üblich und werden bei ausländischen Partnern besonders honoriert. Dabei ist es auch gern gesehen, kleine Geschenke mitzubringen – geeignet sind landesspezifische Snacks, die unter den Mitarbeitern aufgeteilt werden können. Zu frühzeitiges und zu starkes Fokussieren auf kommerzielle Themen, insbesondere die Forderung nach Entscheidungen, kann zu Irritationen, zu Verzögerungen oder sogar zum Scheitern der Geschäftsbeziehung führen. Eine bewährte Methode, um Vertrauen zu bilden, sind gemeinsame Mahlzeiten.

Sollten Manager, die mit dem japanischen Partner in direktem Kontakt waren, versetzt werden, gilt ein persönlicher Abschiedsbesuch (wenn möglich gemeinsam mit dem Nachfolger) als angemessen.

## Zusammenfassung

In der gebotenen Kürze dieses Artikels können nur einige Beispiele für in Japan übliche Verhaltensweisen beschrieben werden. Gerade für KMU mit geringer Japan-Erfahrung lohnt es sich, hier in das Verständnis der kulturellen Besonderheiten Zeit und finanzielle Ressourcen, z. B. für Übersetzungen oder Dolmetscher, zu investieren. ■



## MIT COFACE OPTIMIEREN SIE DAS MANAGEMENT IHRER KREDITRISIKEN UND SCHÜTZEN DEN ERFOLG IHRER GESCHÄFTE.

Wir in der Schweiz und über 4100 Experten weltweit beraten und begleiten Sie: T. +41 (0)43 547 00 20 / +41 (0)21 331 00 40.

[www.coface.ch](http://www.coface.ch)

**coface**  
FOR TRADE