

# Beziehungsnetzwerke in Japan

– Bedeutung persönlicher Beziehung und Netzwerke beim Geschäftsaufbau –

Von Gerd Schneider

**W**enn Produktqualität und Preis stimmen, können wir jeden überzeugen!“ Davon war Klaus Vordert\*, Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens bis vor kurzem überzeugt. Mittlerweile hat er jedoch erkannt, dass er im Japangeschäft andere Erfolgsfaktoren berücksichtigen muss, als in Europa.

Die japanische Gesellschaft ist bis heute durch stringente vertikale Strukturen geprägt, in der Geburtsort, Schule, Universität, Familie, Unternehmen, Vereine, persönliche Beziehungen, etc. eine tragende Rolle spielen. Westlichen Geschäftsleuten ist jedoch häufig nicht die Bedeutung dieser unsichtbaren Strukturen im japanischen Geschäftsleben bewusst. Von besonderer Wichtigkeit sind dabei die tiefgreifenden „Beziehungsnetzwerke“. Sie sind in der Wirkung mit westlichen Bruderschaften vergleichbar.

## Persönliche Beziehungen

Der japanische Geschäftsalltag ist von Beziehungsnetzwerken durchzogen, die Sie unbedingt nutzen und an denen Sie aktiv teilhaben sollten. Persönliche Beziehungen führen zu Gefälligkeiten, für die sich ein Japaner zu einem späteren Zeitpunkt revanchieren muss. Hat beispielsweise Herr Saito seinem Bekannten Herrn Wada geholfen, seiner Tochter im Ausland einen Studienplatz zu besorgen, wird Herr Wada sich zu gegebener Zeit bei Herrn Saito erkenntlich zeigen. Selbst dann, wenn Herr Saito später bei einem Wettbewerber arbeiten sollte und um einen Gefallen bittet, der dem Unternehmen von Herrn Wada selbst schaden könnte.

Wenn Sie feststellen, dass Sie beim Vertrieb Ihrer Produkte seit geraumer Zeit nicht vorwärts kommen, könnte es daran liegen, dass innerhalb Ihres eigenen Beziehungsnetzwerks ein „Blocker“ verhindert, dass Ihre Produkte in dem beabsichtigten Vertriebskanal verkauft werden. Möglicherweise schuldet er jemandem in seinem Beziehungsnetzwerk einen Gefallen und sorgt dafür, dass Sie in Ihrem Vertriebskanal nicht weiterkommen.

Beziehungsnetzwerke sind grundsätzlich sehr hilfreich und erforderlich beim Aufbau von Geschäften, indem z. B.



ein japanischer Mitarbeiter seine Beziehungen zur Gewinnung eines neuen Handelsvertreters spielen lässt. Durch die Nutzung von Beziehungen tun sich in Japan oft ungeahnte Möglichkeiten auf. Aber bedenken Sie: falls Sie sich eines Tages wieder von dem Handelsvertreter trennen wollen, kann es später auch problematisch für Ihren japanischen Mitarbeiter werden. Dadurch könnte Ihrem Mitarbeiter ein erheblicher Gesichtsvorlust entstehen, auf den er im Extremfall mit einer Kündigung reagieren müsste.

## Unternehmensnetzwerke

Neben persönlichen Beziehungsnetzwerken existieren in Japan große Unternehmensnetzwerke, so genannten „Keiretsu“. Damit bezeichnet man Unternehmenskonglomerate, deren Unternehmen branchenübergreifend miteinander kooperieren. Die Entstehung der Keiretsu wurde in Japan nach dem zweiten Weltkrieg durch das Verbot global agierender Mischkonzerne im Familienbesitz, der „Zaibatsu“, begründet, da sie als antidemokratisch eingestuft wurden.

Innerhalb eines Keiretsu, dessen Kern zumeist aus einer Bank, einem Industrie- und einem Handelsunternehmen besteht, wird durch Absprache auf Managementebene eine gemeinsame Unternehmenspolitik betrieben. Darüber hinaus existieren innerhalb der Keiretsu weitläufige Beziehungsnetze, die der bevorzugten Vergabe von Aufträgen innerhalb der Gruppe dienen, und innerhalb derer bei regelmäßigen Treffen Strategien abge-

sprochen und Informationen ausgetauscht werden. Zusammen mit ausgewählten Zulieferunternehmen kommt ein Keiretsu schnell auf mehr als einhundert Unternehmen. Daraus ergibt sich, dass im Hinblick auf wirtschaftliche Konsequenzen ein Geschäftspartnerwechsel innerhalb von „Keiretsu“ sehr wohl überlegt sein will.

Seit einigen Jahren gibt es immer wieder Berichte über Auflösungstendenzen der Keiretsu, und in der Tat hat sich die Zusammensetzung mancher Unternehmensgruppen verändert. Im Großen und Ganzen spielen im japanischen Beziehungsgeflecht die Keiretsu allerdings weiterhin eine entscheidende Rolle.

Das Ausmaß der Berücksichtigung dieser Beziehungsnetzwerke und deren Zusammenhänge entscheidet maßgeblich über den Erfolg oder Misserfolg einer Japanstrategie. Dies hat auch unser Geschäftsführer Herr Vordert erfahren können, als er nach dem Wechsel von zwei Geschäftspartnern sein Japangeschäft merklich ausbauen konnte.

Aber wie erkenne ich bestehende Beziehungen oder Netzwerke? Außenseiter haben wenige Möglichkeiten, diese Verflechtungen zu durchschauen. Japankenner können Ihnen mit ihren Kenntnissen und Beziehungen behilflich sein, sich durch das „Beziehungsdickicht“ hindurch zu manövrieren. Auf der anderen Seite stehen allerdings auch Japaner immer wieder vor Herausforderungen im eigenen Beziehungsdschungel.

## KONTAKT

Dipl.-Kfm. **Gerd Schneider** ist Geschäftsführer von Accenta Asia. Als Manager war er viele Jahre vor Ort in Ostasien tätig. Er berät im Asiangeschäft aktive Unternehmen und bereitet Führungskräfte in interkulturellen Management Trainings auf Asiangeschäfte vor.  
Tel. +49-(0)221-5716784  
[www.accenta-asia.com](http://www.accenta-asia.com)

