Erfolgsfaktoren im B2B-Geschäft mit Japan

Im Rahmen seiner Masterarbeit in Wirtschaftspsychologie hat Jan Simon Becker elf Entscheider:innen und Expert:innen mit langjähriger Japan-Erfahrung interviewt – von japanischen Industrieunternehmen über europäische Geschäftsführer in Japan bis hin zu spezialisierten Beratern. Aus diesen Gesprächen entstand eine qualitativ fundierte Analyse, was westeuropäische Industrieunternehmen im B2B-Geschäft in Japan erfolgreich macht – und woran Projekte scheitern.

Für Unternehmen liefert die Arbeit konkrete Antworten auf zentrale Fragen:

- Wie lässt sich Vertrauen zu japanischen Kunden systematisch aufbauen – jenseits von „kulturellen Allgemeinplätzen"?
- Welche Rolle spielen langfristiges Commitment, lokaler Service und der Umgang mit Sonderanforderungen im Tagesgeschäft?
- Wie müssen Produkte, Prozesse und interne Erwartungen im europäischen Headquarter angepasst werden, damit Japan-Geschäft gelingen kann?

Die Ergebnisse zeigen klar: Entscheidend sind nicht nur Technologie und Preis, sondern vor allem Vertrauen, Zuverlässigkeit und Marktverständnis. Unternehmen, die diese Faktoren gezielt berücksichtigen, können Unsicherheiten auf Seiten japanischer Kunden abbauen – und sich so in einem grundsätzlich attraktiven, aber kulturell anspruchsvollen Markt nachhaltig positionieren.

Das Buch „Erfolgsfaktoren im japanischen B2B-Sektor" von Jan Simon Becker ist ab sofort im Springer-Verlag erhältlich. Link zum Buch bei Springer

Konkrete Informationen

1. Kurzüberblick aus Unternehmenssicht

Die Masterarbeit von Jan Simon Becker untersucht, warum westeuropäische Industrieunternehmen in Japan – trotz enormem Marktpotenzial – vergleichsweise wenig präsent sind, und was erfolgreiche von gescheiterten Engagements unterscheidet.

Dazu wurden elf leitfadengestützte Interviews geführt mit:

- japanischen Entscheidern (Einkauf, Geschäftsführung),
- europäischen Führungskräften mit Japan-Verantwortung,
- erfahrenen Japan-Consultants und Verbandsvertretern.

Die Arbeit verbindet interkulturelle Psychologie (Hofstede, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus/Kollektivismus) mit konkreten B2B-Praxiserfahrungen und verdichtet das Material mittels qualitativer Inhaltsanalyse zu zentralen Erfolgsfaktoren.

Nutzenkernaussage für Unternehmen:

Wer Japan nicht nur als „schwierigen Markt“, sondern als kulturell geprägtes Vertrauenssystem versteht, kann seine Markteintritts-, Vertriebs- und Servicestrategie gezielt anpassen – und damit das Risiko eines Fehlschlags drastisch senken.

2. Was die Arbeit Unternehmen liefert – inhaltlich und strategisch

2.1. Kontext: Großes Potenzial, wenig ausländisches Engagement

Die Arbeit zeigt anhand aktueller Zahlen:

- Japan ist die viertgrößte Volkswirtschaft der Welt, mit hohem Anteil verarbeitendes Gewerbe (19 % des BIP, gleichauf mit Deutschland).
- Dennoch ist der Bestand ausländischer Direktinvestitionen und die Zahl ausländischer Industrie-Tochtergesellschaften überraschend niedrig.
- In Umfragen nennen Unternehmen u. a.: hohe Kosten, Fachkräftemangel, „Eigenheiten des japanischen Marktes“, besonders hohe Qualitäts- und Serviceanforderungen, komplexe Geschäftspraktiken.

Unternehmensnutzen:

Die Arbeit liefert eine strukturierte Ursachenanalyse, warum Japan als „schwierig“ erlebt wird – und macht explizit, was sonst nur vage als „japanische Geschäftskultur“ bezeichnet wird. Das ist ein wichtiger erster Schritt, um Markteintritts- oder Ausbauentscheidungen fundiert zu treffen.

3. Zentrale Erkenntnisse als konkrete Erfolgsfaktoren für Unternehmen (gekürzt)

Die Analyse bündelt Erfolgsfaktoren in mehrere Blöcke. Drei Kernhebel stechen heraus und erklären einen Großteil der Erfolgs-/Misserfolgsmuster:

1. Vertrauen durch Commitment

2. Vertrauen durch Beziehungsaufbau

3. Marktverständnis

Ergänzend wirken u. a. Referenzen, Loyalität und Country-of-Origin-Effekte.

3.1. Erfolgsfaktor 1: Vertrauen durch Commitment (kurz)

Japanische Kunden bewerten vor allem, ob ein Anbieter langfristig verlässlich bleibt (Service, Support, Lieferfähigkeit). Vertrauen entsteht besonders durch:

- Langfristige Präsenz: stabile Organisation/Tochter, lokales Personal und klare Kommunikation des Commitments.

- Professioneller Umgang mit Sonderanforderungen: Customizing ist häufig Erwartungsstandard; iterative Klärung und saubere Umsetzung zählen.
- Zuverlässigkeit im Tagesgeschäft: schnelle, verbindliche Rückmeldungen; stabile Lieferzeiten; konsistente Qualität; gesicherter Ersatzteil-/Service-Support.
- Lokale Ansprechpartner: sprach- und kulturkompetente Teams/Partner sichern Informationsfluss und reduzieren Reibungsverluste zum europäischen HQ.

Nutzen für Unternehmen: Japan ist kein „Export-Plus“, sondern benötigt planbaren Ressourceneinsatz. Praktische Leitfragen: Haben wir belastbare Japan-Präsenz? Können wir Sonderanforderungen organisatorisch abbilden? Sind Service/Responsezeiten/Ersatzteilversorgung Japan-tauglich? Gibt es ein lokales Kernteam als Vermittler?

3.2. Erfolgsfaktor 2: Vertrauen durch Beziehungsaufbau (kurz)

Geschäft entsteht häufig erst durch gezielten, personengetragenen Vertrauensaufbau. Wichtig sind:

- Frühe Sichtbarkeit: regelmäßige Besuche, schnelle Reaktionen und Einbindung von Entscheider:innen signalisieren Verlässlichkeit.
- Langfristige Beziehungspflege: gewachsene Key-Account-Beziehungen stabilisieren Accounts; Anbieterwechsel erhöht für Kunden Gesichts- und Unsicherheitsrisiken.
- Kultursensible Kommunikation: informelle Kontakte dienen nicht „Small Talk“, sondern dem Aufbau von Vertrauen; Respekt, Zuhören und Verbindlichkeit bleiben zentral.

Nutzen für Unternehmen: Japan-Vertrieb braucht Kontinuität (stabile Rollen, Zeit, passende Anreizsysteme). HR/Leadership können daraus u. a. längere Entsendungen, lokales Key-Account-Management und wirksame interkulturelle Trainings (nicht nur Sprache) ableiten.

3.3. Erfolgsfaktor 3: Marktverständnis (kurz)

Erfolg hängt stark von Japan-spezifischem Markt- und Produktverständnis ab, insbesondere:

- Produkterwartungen/Compliance: hohe Ansprüche an Qualität, Detailausführung, Dokumentation sowie Normen & Zertifizierungen; Product-Market-Fit sauber prüfen.
- Erwartungsmanagement im HQ: Aufwand, Dauer und Komplexität werden sonst unterschätzt; erfolgreiche Verantwortliche verankern realistische Zeithorizonte und Ressourcen („Frustrationstoleranz“).
- Segment-/Regionalunterschiede: Branchen und Regionen unterscheiden sich; ein Einstieg über offenere Segmente bzw. mittelgroße Unternehmen kann sinnvoll sein.

Nutzen für Unternehmen: Grundlage für Segmentwahl, realistische Produktanpassungsplanung sowie Budget- und Zeitbegründung (Strategie, Business Case, Portfolio-Design).

4. Meta-Thema: Unsicherheitsvermeidung als roter Faden

Ein zentrales theoretisches Konzept der Arbeit ist Hofstedes Unsicherheitsvermeidung – Japan hat hier einen der höchsten Werte weltweit.

Die Interviews bestätigen:

- Japanische Kunden erleben den Wechsel zu einem ausländischen Anbieter als hohes unkalkulierbares Risiko („Funktioniert der Service in 10 Jahren noch?“, „Bleibt das Unternehmen im Markt?“, „Bekomme ich Ersatzteile, wenn etwas passiert?“).
- Dieses Gefühl führt dazu, dass Kunden im Zweifel lieber bei bekannten Lieferanten bleiben oder ggf. ein technisch schwächeres, aber „sicheres“ Produkt bevorzugen.

Nutzen für Unternehmen:

Die Arbeit zeigt sehr klar: Der zentrale Hebel ist nicht „noch ein Feature“, sondern die systematische Reduktion wahrgenommener Unsicherheit.

Praktisch heißt das u. a.: sichtbares Commitment (Standort, Team, Service-Historie), vertrauensbildende Maßnahmen (Referenzen, gemeinsame Pilotprojekte, belastbare SLAs) und klare Kommunikationslinien (Zuständigkeiten, Eskalationen).

Damit bietet die Thesis einen theoretisch fundierten Rahmen, in den Unternehmen ihre eigenen Japan-Erfahrungen einordnen und gezielt verbessern können.

5. Was zeigt die Thesis über den Nutzen solcher Projekte generell?

Abseits des Japan-spezifischen Inhalts ist die Arbeit selbst ein Beispiel, wie Unternehmen vom Masterstudium profitieren:

- Der Autor bringt seine Praxisrolle im B2B-Industrieunternehmen mit wissenschaftlichen Methoden zusammen (systematische Auswertung von Interviews, fundierte Einbettung in Kultur- und Vertrauensforschung, Ableitung eines klaren Erfolgsfaktorenmodells).
- Für sein (anonymisiertes) Unternehmen liefert die Arbeit: ein klares Bild, wo man selbst steht im Vergleich zu typischen Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren, sowie konkrete Ansatzpunkte für Japan-Strategie und -Organisation, Trainings/Development für Vertrieb und Service und die Priorisierung von Investitionen (lokale Teams, Service, Anpassungsentwicklung).

Zusammenfassung mithilfe LLM (Dezember 2025):

Hubertus Högerle

Betreuer und Zweitgutachter der Master-Thesis