

Kikubari – Mit Kümmern und Vorausdenken zum Erfolg bei japanischen Kunden

Von Angela Kessel

Vielleicht ist Ihnen das auch schon einmal passiert. Sie betreten morgens gut gelaunt Ihr Büro. Mit besorgter Miene kommt ein japanischer Kollege auf Sie zu und vertraut Ihnen an, dass Sie heute gar nicht gut aussehen – irgendwie blass und abgespannt. Vorsorglich hat der Kollege Ihnen schon einmal einen Tee zubereitet.

Was bei uns zumindest als uncharmant, wenn nicht gar als unverschämte gilt, zeugt in Japan von einer gut ausgeprägten Sozialkompetenz. Sich um andere zu sorgen und zu kümmern, ist eine Kardinaltugend und wird sehr geschätzt. Die angemessene Reaktion ist deshalb auch ein höfliches „Vielen Dank, dass Sie sich meinewegen Sorgen machen.“

Die Kunst des Kümmerns

Die Kunst des Kümmerns bezeichnen die Japaner als *kikubari*. Darin stecken die Wörter *ki* (etwa „Lebensenergie“ oder auch „Aufmerksamkeit“) und *kubaru* („verteilen“). Wer sich kümmert, verbreitet also Energie und Kraft – ein Prinzip, das sich hauptsächlich auf den persönlichen Bereich zu beziehen scheint. Doch *kikubari* funktioniert auch in Geschäftsbeziehungen, wie dieses Beispiel zeigt:

Ein deutscher Süßwarenhersteller reist erstmalig nach Japan, um seine Produkte bei potenziellen japanischen Kunden vorzustellen. Beim Durchtesten japanischer Konkurrenzprodukte fällt dem Vertriebsleiter auf, dass fast alle japanische Keksverpackungen eine Einkerbung zum leichteren Öffnen haben. Den deutschen Produkten fehlt dieses Feature. Doch es gibt technisch die Möglichkeit, ein kleines Aufreißbändchen anzubringen. Obwohl er von den japanischen Kunden gar nicht auf das kleine Manko seiner Produkte angespro-

chen wird, erwähnt der Vertriebsleiter proaktiv die mögliche Lösung und erntet viel Beifall. Zwar entscheiden sich viele japanische Kunden letztlich gegen das Aufreißbändchen. Aber es überzeugt sie, dass jemand mitgedacht und sich auf ihre Bedürfnisse eingestellt hat.

Der Fall zeigt, was bei *kikubari* wirklich zählt: Im Idealfall erkennt und erfüllt man Wünsche, bevor das Gegenüber sie überhaupt geäußert hat. Das verlangt sehr viel Engagement und lange Wahrnehmungsantennen.

Zuvorkommend und detailgenau sein

Gerade wer einer individualistischen und sehr direkten Kultur wie der deutschen entstammt, tut sich damit oft nicht leicht. Die folgenden Tipps können weiterhelfen:

- Wenn dem Kunden Unannehmlichkeiten entstehen – und seien so auch noch so geringfügig – ist eine Entschuldigung in jedem Fall angebracht.
- Wichtiger als das „big picture“ ist in Japan die Konzentration auf Details. Wer sich ernsthaft mit ein oder zwei Details seines Produktes beschäftigt und hier zum Beispiel kundenspezifische Verbesserungsvorschläge machen kann, gewinnt enorm an Prestige.
- Die Kommunikation macht den Unterschied. Wer japanische Kunden offen nach ihren Wünschen fragt, erhält oft nur unbefriedigende Antworten. Erfolgreicher ist, wer aktiv konkrete Vorschläge unterbreitet – frei nach dem Motto: „Wir haben Ihre Situation analysiert und könnten uns vorstellen, dass Sie an ... interessiert sind. Wie denken Sie darüber?“
- Sehr überzeugend ist es auch, sich



Gedanken über mögliche Fragen auf Kundenseite zu machen und diese – zusammen mit den entsprechenden Antworten – in einem individuellen FAQ-Katalog zu präsentieren. Auch hier gilt es, die japanische Detailorientierung und die spezifischen Anforderungen des japanischen Marktes im Auge zu haben. Mit einer Standard-FAQ-Liste aus der Firmen-Homepage kommt man in der Regel nicht weit.

- Bedürfnisse antizipieren und punktgenaue Lösungen vorschlagen – genau darum geht es beim Thema *kikubari*. Dabei muss man übrigens nicht gleich immer ins Schwarze treffen. Das Bemühen zählt! ■



Angela Kessel
ist Inhaberin von Access Culture. Sie berät und trainiert Führungskräfte im interkulturellen Dialog zwischen Deutschland und Japan.

www.accessculture.de
E-Mail: kessel@accessculture.de

