

VERHANDLUNGSPRAXIS KOMPAKT

JAPAN

Wirtschaft



GERMANY
TRADE & INVEST

Geschäftsaufbau in Japan bleibt eine anspruchsvolle aber angenehme Herausforderung

Tokio (gtai) - Der japanische Geschäftspartner ist höflich und verbindlich. Seine Zuverlässigkeit wissen ausländische Unternehmer zu schätzen. Um allerdings das erforderliche gegenseitige Vertrauen erlangen zu können, bedarf es viel Geschick, ein wenig Glück und vor allem viel Geduld. Japan ist bekannt dafür, trotz Modernisierung und Globalisierung weitgehend an traditionellen Strukturen festzuhalten. Daher überqueren erfolgreiche Geschäftsleute weiter interkulturelle Brücken.

Kultureller Hintergrund

Mit wem es ausländische Geschäftsleute in Japan zu tun haben, hat sich auch in den letzten Jahren der Globalisierung kaum geändert. Trotz schrumpfender Bevölkerung ist Nippon weit davon entfernt, ein Einwanderland zu werden. In Einzelfällen ist zu beobachten, dass ausländisches Personal in die Führungsetagen integriert wird, um eine internationale Unternehmenskultur gedeihen zu lassen. Schließlich orientieren sich die großen Firmen vor dem Hintergrund des stagnierenden Inlandsmarkts seit Jahren Richtung Ausland.

Um dort noch stärker aufgestellt zu sein und besser an der internationalen Vernetzung partizipieren zu können, brauchen sie zwangsläufig mehr internationales Verhandlungs-Know-how. Diese Notwendigkeit ergibt sich auch aus dem - wenn auch „gemütlich“ verlaufenden - Prozess des Aufweichens der vertikalen, starren Vertriebsstrukturen in der japanischen Industrie.

In der Realität verfügt der klassische beziehungsweise durchschnittliche japanische Mittelständler über eine bislang sehr begrenzte internationale Ausrichtung. Dies erstaunt deutsche Counterparts immer wieder. Schließlich gelten auch in dem exportorientierten Japan kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) als Rückgrat der Wirtschaft. Die japanische Exportfördergesellschaft JETRO hat diesen Missstand und auch das verschwendete Potenzial erkannt und bietet Unterstützungsprogramme an. Auch ausländische Firmen mit Japaninteresse sollten beginnen, diese Konstellation als - wenn auch ambitionierte - Kooperationschance zu erkennen.

Die Entscheidungsfindung über den Konsens der Allgemeinheit ist immer noch Kennzeichen Nummer eins der japanischen Firmenkultur. Die Gruppe ist wichtiger als das Individuum und so dauert die Entscheidungsfindung zwar länger als in westlicher Geschäftskultur üblich, dafür wird die gemeinsam getroffene Entscheidung dann aber auch von allen akzeptiert. Der Vorteil liegt in der Konsistenz; der Nachteil in gegebenenfalls mangelnder Flexibilität bei Misserfolg. Auf der Oberfläche finden somit weniger Machtkämpfe statt, die vorhandene Geschäftsbeziehungen infrage stellen könnten.

Intern erfolgt die Entscheidungsfindung abseits von reinem Profitkalkül oder Harmoniedenken bisweilen mit Hilfe des weiterhin ausgeprägten Senioritätsprinzips. Unterordnung wird vom Kindergarten an bis hin zur Universität geprägt. Aufgebrochen wird das Hierarchiesystem erst langsam. Selbst in kreativen Bereichen wie Design oder IT-Entwicklung bleiben deutliche Spuren davon vorhanden. Dort ist allerdings schon zunehmend ein „Top-down“-Entscheidungsprozess zu

beobachten. Open Innovation sowie die neue Start-Up-Kultur funktionieren anders. Allerdings sind dies ausgelagerte Bereiche der Unternehmen, die auf den Entscheidungsprozess der großen Player keinen Einfluss nehmen.

Einige Entscheidungen, privat aber auch in Unternehmen werden unter dem Schatten des „Giri“-Konzepts getroffen - eine Verpflichtung gegenüber Entscheidungsträgern, die gegenwärtig übergeordnet sind oder es früher waren, oder denen ein Gefallen geschuldet wird. Derartige Beziehungen sind für Ausländer bisweilen schwer zu erkennen und nachzuvollziehen. Allerdings sollte dieser Aspekt im Auge behalten werden, da er auch Angestellte ausländischer Unternehmen oder beispielsweise Handelsvertreter betrifft.

Trotz der „Gruppenentscheidung“ innerhalb der Unternehmen, ist für ausländische Geschäftspartner die Herauskristallisierung der Entscheidungslenker und/oder des entscheidenden Verhandlungspartners von immenser Bedeutung. In Großunternehmen sind höhere Manager („senior manager“), die unter anderem in Geschäftsführer („jigyo bucho“) oder Abteilungsleiter („bucha“) unterschieden werden, richtungsweisende Gesprächspartner. Dennoch ist der Einfluss der untergeordneten Ebenen im Auge zu behalten, die in der Regel bei dem Verhandlungsprozess zugegen sind und vor allem wichtige Vorarbeit leisten sowie in gewissem Ausmaß beeinflussen können.

Generell sitzen bei den Verhandlungen viele Beteiligte mit am Tisch, um eine Kompromisslösung zu gewährleisten. Klassisch begleitet wird ein formaler Entscheidungsprozess durch ein „Ringisho“, einer Art Umlaufmappe mit Projekt- und Verhandlungsdetails, die von den Mitarbeitern gegengezeichnet wird. Informelle, in westlichen Augen umständliche Mitarbeitergespräche (das sogenannte „nemawashi“) sorgen zusätzlich dafür, dass Einstimmigkeit erzielt wird.

Dieses Steuerinstrument vermittelt harmonischen Konsens und formelle Teambildung und ist somit ein wesentlicher Bestandteil für die Mitarbeiterführung. Allerdings verliert dieses Konzept, das in erster Linie in großen Unternehmen angewendet wurde, durch die fortschreitende Internationalisierung und Diversifizierung der betrieblichen Abläufe zunehmend an Bedeutung.

Eine sehr wichtige Unternehmensetikette in Japan ist es, tunlichst zu vermeiden, eine andere Person in Verlegenheit zu bringen - sofern es sich denn vermeiden lässt. Oft werden Kompromisslösungen eingegangen, auch um dem Gegenüber einen einfachen Ausstieg aus den Verhandlungen zu ermöglichen. Bei Zusammenkünften werden unterschiedliche Meinungen von Firmenkollegen nur selten nach außen getragen. Konflikte werden intern geklärt.

Was die Rolle von weiblichen Entscheidungsträgern angeht, so werden ausländische weibliche Führungskräfte mittlerweile von der männlich dominierten Geschäftswelt in Japan nicht nur wie früher schon mit Respekt behandelt, sondern mittlerweile auch akzeptiert. Diese Gleichstellung fällt leichter als auf japanischer Seite, wo eine stärkere weibliche Präsenz in den Führungsetagen zwar angestrebt, jedoch noch unzureichend realisiert ist.

In Zeiten sozialer Medien bleiben persönliche Kontakte auch - beziehungsweise gerade in Japan - das A und O zum Aufbau einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung. Somit kann auf zeit- und kostenintensive Besuche im Land der aufgehenden Sonne nicht verzichtet werden. Auch Einladungen nach Deutschland haben weiterhin einen sehr hohen Stellenwert, auch wenn diese nicht immer wahrgenommen werden. Immer noch haben überraschend wenig mittelständische Japaner eine

Europareise unternommen; eine Demonstration der firmeneigenen Hightechpower verbunden mit einem kleinen Kulturprogramm erreicht eine Spitzenwertschätzung.

Im Bewusstseinsranking traditioneller Werte wie Höflichkeit, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Pünktlichkeit oder Fleiß scheinen sich Deutschland und Japan wenig nachzustehen. Während in Deutschland das Soziale stark in den Vordergrund gerückt wird, ist dieser Aspekt auch in den klassischen japanischen Betrieben integriert. Die Loyalität der japanischen Angestellten zu ihrer Firma ist weiterhin außerordentlich. Wenn auch ein wenig abgeschwächt sind die Verhaltensformen des „Gambaru“ (Alles Geben!) beziehungsweise des „Miteinander Kämpfens“ weiterhin angesagt - wie im Sport so auch in der Firma.

Regeln für den Geschäftskontakt

Grundsätzliche Verhaltensweisen

Visitenkarten: Sind weiterhin unentbehrlich. Daran sollte vor der Geschäftsreise nicht gespart werden. Im Idealfall ist eine Seite mit einer japanischen Version bedruckt. Falls Zeit vorhanden ist, bieten sich in Tokio zahlreiche Möglichkeiten eines schnellen (Nach-)Drucks. Wer sehr höflich ist, überreicht die Visitenkarte mit beiden Händen. Ansonsten erfolgt die Übergabe mit der rechten Hand. Aus Respekt sollte in jedem Fall die Karte nicht achtlos weggesteckt, sondern sorgfältig in Augenschein genommen werden. Noch besser ist es, einen kurzen Kommentar dazu abzugeben. Schließlich dient dies auch dazu, die Position des Gegenübers innerhalb seiner Firma zu erkennen. Aufgrund der betrieblichen Hierarchien ist dies in Japan weiterhin von außerordentlicher Bedeutung.

Japaner gehen zwar weiterhin relativ sparsam mit Urlaubstagen um. Nicht zu unterschätzen ist indes die Zahl der Feiertage. Vor allem am Jahresanfang sowie im Rahmen der „Golden Week“ Ende April/Anfang Mai bleiben Büros ein paar Tage geschlossen.

Der Kleidungsstil ist meist sehr konservativ. Bei Messebesuchen fällt auf, dass kaum jemand farblich oder modisch aus der Menge herausragt. Weiße Hemden und dunkle Anzüge sind bei Männern angesagt. Geschäftsfrauen tragen Kostüme in dezenten Farben. In den heißen Sommermonaten kann seit geraumer Zeit auf eine Krawatte verzichtet werden. Auch kurzärmelige Hemden werden dann bevorzugt getragen. Bei Erstkontakten sollte allerdings sicherheitshalber auf die konservativere Garderobenvariante zurückgegriffen werden. Der Sockenwahl kommt in Japan eine besondere Bedeutung zu. Nicht selten müssen in traditionellen Restaurants die Schuhe ausgezogen werden.

Das Mitbringen von Geschenken ist keinesfalls Pflicht, kann allerdings dabei helfen, das Eis zu brechen. Eine makellose Verpackung ist wichtig. Kulturell besteht ein sehr großes Interesse an Deutschland und so bieten sich beispielsweise entsprechende Bücher oder Bildbände mit einem Bezug zur Heimatregion des Unternehmens an. Ebenfalls ein sehr beliebtes Mitbringsel ist - wenn auch nicht in den heißen Sommermonaten - Schokolade. Auch für japanische Unternehmen spielt Compliance eine große Rolle. Dies sollte bei der Geschenkübergabe bedacht werden. Außerdem ist zu bedenken, dass zu wertvolle Gastgeschenke den Geschäftspartner in Verlegenheit bringen könnten.

Eine speziell japanische E-Mail-Etikette gibt es nicht. Ähnlich wie in Deutschland erfolgt die Konversation über das Internet ein wenig lockerer. Bisweilen ist für ausländische Geschäftsleute allein auf Grund des Namens das Geschlecht des Geschäftspartners nur schwer zu erkennen. Manchmal ist in Klammern ein Zusatz „Ms.“ oder „Mr.“ beigefügt. Falls Unklarheiten bestehen, sollten diese lieber sofort angesprochen werden, da nach fortschreitender Konversation ein Nachfragen immer unangenehmer wird.

Die erste Begegnung mit dem Geschäftspartner

Der Besuch von Messen stellt weiterhin ein sehr wichtiges Instrument für die Anbahnung von Geschäftskontakten oder für die Suche nach einem Handelsvertreter dar. In Japan ist es sehr schwierig beziehungsweise selten von Erfolg gekrönt, direkt Kontakt mit potenziellen Geschäftspartnern aufzunehmen. An Stelle der Kaltakquise ist im Regelfall eine vermittelnde Person beziehungsweise Institution erforderlich. Sehr geschätzt ist die Vorstellung durch eine offizielle deutsche Vertretung, vor allem die Botschaft. Jedoch kann die Kontaktaufnahme ebenfalls über bekannte deutsche Unternehmen vor Ort erfolgen. Im Maschinen- und Anlagenbau wären dies beispielsweise die in Japan ansässigen deutschen Handelshäuser. Empfehlenswert ist ebenfalls, das vorhandene Netzwerk der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan zu nutzen.

Beim ersten Treffen geht es dem japanischen Geschäftspartner in erster Linie darum, sich ein Bild über die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens zu machen, wobei deutsche Firmen generell bereits einen „Startbonus“ aufweisen. Allerdings sollte nicht davon ausgegangen werden, dass bereits Kenntnisse über das deutsche Produkt vorhanden sind. Etwaige Referenzen von Kunden sind sehr hilfreich. Bestehen bereits Erfahrungen im Japangeschäft, so dürfte dies positiv aufgenommen werden.

Was die Körpersprache angeht, so ist stets eine zurückhaltende Art zu bevorzugen. Höflichkeit ist oberstes Gebot. Traditionell wird in Japan zur Begrüßung nicht die Hand gereicht, sondern eine Verbeugung vollzogen. Allerdings ist dies im Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern unterschiedlich. Eine, wenn auch nur angedeutete Verbeugung kommt jedoch immer gut an. Mit Mobiltelefonen sollte während Besprechungen eher zurückhaltend umgegangen werden. Falls ein Gespräch dringend geführt werden muss, so sollte der Besprechungsraum kurz verlassen werden.

Japaner lassen sich vor allem von Technik oder Produktqualität überzeugen. Zwar ist der Preis zunächst zweitrangig, jedoch muss das Leistungsverhältnis passen. Bei den Bereichen, in denen deutsche Unternehmen vor Ort erfolgreich sind, handelt es sich oftmals um Nischen, in denen ohnehin der Kostenfaktor lediglich eine Nebenrolle spielt. Sehr hilfreich ist es, Firmenmaterial in japanischer Sprache in der Besprechungsmappe zu haben, damit der Partner merkt, dass die Geschäftsbambitionen ernst gemeint sind. Fraglich ist, ob es sich anbietet, die Unterlagen „eins-zu-eins“ übersetzen zu lassen, oder ob es sich empfiehlt, Anpassungen vorzunehmen. Das sollte im Idealfall ein lokaler Vertreter vor Ort entscheiden.

Ablauf von Besprechungen

Verhandlungssprache ist weiterhin oft Japanisch. Selbst wenn Sprachkenntnisse vorhanden sind, ist ab einem bestimmten Zeitpunkt zu empfehlen, einen Dolmetscher hinzuzuziehen. Dieser sollte die Kultur beider Seiten gut kennen, denn mit einer reinen Übersetzung ist es oft nicht getan. Bisweilen wird von ausländischen Geschäftsleuten beklagt, dass der Dolmetscher ihre Meinung nicht

ausreichend stark vermittelt. Insbesondere bei der Bewältigung von Problemen tritt dies auf. Mitunter wird sogar empfohlen, einen Teil der Verhandlungen dann - sofern möglich - auf Englisch fortzusetzen, da die eigene Meinung dann unverfälschter ankommt.

Manch ein ausländischer Unternehmer ist über die Zahl der Teilnehmer an einer Verhandlung überrascht. Findet diese innerhalb der Firma statt, so haben japanische Unternehmen gerne Mitarbeiter aus zahlreichen Fachbereichen dabei, auch wenn diese nicht unmittelbar mit dem konkreten Fall in Verbindung stehen. Alle Ebenen sollen beteiligt sein. Japan ist bekannt dafür, dass die Verhandlungen sehr lange dauern und dass eine getroffene Entscheidung dann allerdings unwiderruflich ist.

Vorsichtig sollte mit der Interpretation nach einer ersten Gesprächsrunde umgegangen werden. Die im Regelfall angenehme Gesprächsatmosphäre, das häufige Nicken, Lächeln sowie wenige Widerworte lassen schnell den Eindruck aufkommen, dass in vielen Punkten bereits Konsens erzielt wurde, auch wenn dies vielleicht gar nicht der Fall ist. Dies wird dadurch verstärkt, dass die Verhandlungspartner im Laufe des Gesprächs immer wieder bestätigende Wörter und Gesten von sich geben, die jedoch lediglich signalisieren, dass die Inhalte verstanden wurden.

Der Gesprächsverlauf sollte auch von deutscher Seite aus protokolliert werden. Auf japanischer Seite dienen die Verhandlungsergebnisse bisweilen als Basis für die Erstellung neuer Entscheidungsgrundlagen (Ringisho). Dies ist zeitaufwendig. Auch in kleineren Betrieben dauert der Verhandlungsprozess lange. Allerdings ist es keinesfalls ratsam, Druck auf die Gegenseite auszuüben. Was eher kontraproduktiv wirkt.

Eher wird empfohlen, klare Ansagen bezüglich des weiteren Vorgehens zu machen. Ein derartiger „Verhandlungsterminplan“ komme bei japanischen Partnern gut an, berichten Unternehmen. Dadurch könne besser gewährleistet werden, dass sich die Entscheidung nicht in die Länge ziehe.

Was die Inhalte der Verhandlungen angeht, so ist es üblich, dass sich die obersten Entscheidungsträger erst relativ spät in das Geschehen einmischen. Wenn sie hinzustoßen, wollen sie nicht mehr mit Überraschungen konfrontiert werden. Kommt es schließlich zu einer Einigung, so erfolgt oft eine überraschend formlose Bestätigung des Zuschlags. Im Gegensatz zu Deutschland oder den USA werden derartige Entscheidungen eher auf einer Basis gegenseitigen Vertrauens getroffen. Natürlich empfiehlt sich trotzdem die Einholung einer schriftlich Rückbestätigung.

Geschäftssessen

Um das Essen dreht sich in Japan viel. Entsprechend wichtig sind Geschäftsessen für die beruflichen und persönlichen Kontakte. Bei einem Erstkontakt sind mittlerweile auch Verabredungen zum Frühstück im Hotel in Mode gekommen. In der Regel wird die japanische Seite als Gastgeber die Einladung aussprechen. Die Wahl des Restaurants richtet sich nach der Bedeutung des Besuchers. Dabei ist die preisliche Bandbreite sehr groß.

Wenn beispielsweise der Vorstandsvorsitzende eines großen Konzerns in ein 5-Sterne-Restaurant eingeladen wird, kann ein Abendessen schon mal bis zu 40.000 oder 50.000 Yen (etwa 290 bis 370 Euro; 1 Euro = 136,470 Yen zum Wechselkurs September 2014) pro Person kosten. Auf niedrigerer Ebene sind etwa traditionelle Izakaya (japanisch für Pubs) vollkommen ausreichend. Richtpreise sind

5.000 bis 7.000 Yen pro Person. Eine Reihe von Unternehmen hat allerdings die Etats unter anderem aufgrund von Einsparungen und Compliance im Vergleich zu früher deutlich gestutzt.

Geschäftssessen dauern mittags wie abends etwa zwei Stunden. Am Eingang der Restaurants sind oft die Schuhe auszuziehen. Geschäftsessen folgen bestimmten Ritualen. Der ranghöchste Gast erhält den besten Platz; ihm gegenüber sitzt der Gastgeber. Die weitere Sitzfolge richtet sich nach der Hierarchie. Alkohol wird während des Mittagessens nicht oder nur wenig getrunken. Zum Abendessen werden oft Sake und Bier gereicht. Beim Trinken ist zu beachten, dass sich der Gast in Japan nie selbst einschenkt. Der Gastgeber oder Tischnachbar wird das Glas des Gastes füllen. Umgekehrt sollte auch der Gast den Nachbarn bei Bedarf Getränke ein- und nachfüllen.

Gegessen wird mit Stäbchen. Auch wenn Japaner Ausländer nie dafür vor anderen kritisieren werden: Stäbchen sollten nie in das Essen in die Schale gesteckt (symbolisch für Tod), sondern in den Esspausen daneben auf kleinen Bänkchen abgelegt werden. Die jeweils einladende Seite übernimmt die Bezahlung der Gesamtrechnung. Aus Diskretionsgründen passiert dies nicht am Tisch, sondern am Resturanteingang. In japanischen Delegationen erledigt oft das jüngste Mitglied diese Aufgabe. Trinkgelder sind in Japan unüblich.

Der private Umgang

Japaner sind gastfreundlich und werden alles tun, damit sich der deutsche Besucher wohlfühlt. Das Interesse am kulturellen Austausch ist sehr groß; derartige Berührungspunkte zwischen Japan und Deutschland sind vielfältig. Neben dem Besuch eines Restaurants oder einer Bar kann es auf höherer Entscheidungsebene auch zu einer gemeinsamen Runde Golf kommen. Neben Geschäftsessen zählt weiterhin das Karaoke-Singen zum typisch japanischen gesellschaftlichen Programm.

Besuchseinladungen nach Hause sind tendenziell unüblich und werden, wenn dann erst nach einer sehr langen, intensiven Geschäftsbeziehung ausgesprochen. In jedem Fall sind solche Einladungen als Zeichen besonderer Hochachtung zu werten. Zu diesen Anlässen ist unbedingt ein Gastgeschenk mitzubringen. Bei einer Unterhaltung ist es üblich, dem Gesprächspartner alle zwei, drei Sätze eine kurze Rückmeldung zu geben („ja“, „ah“ oder Ähnliches), damit der Japaner weiß dass er verstanden beziehungsweise dass ihm Aufmerksamkeit geschenkt wird. Außerdem sind in Japan Komplimente sehr angesagt.

Dos and Don'ts

Höflich und zurückhaltend sein.

Geduld haben.

Die Chance wahrnehmen, sich von Dritten vorstellen zu lassen.

Auf langfristigen persönlichen Kontakt setzen.

Statt Druck auszuüben eher einen Zeitplan formulieren.

Den Geschäftspartner nicht in Verlegenheit bringen.

Auf kulturell versierte Dolmetscher setzen.

Impressum

Herausgeber: Germany Trade and Invest
Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH

Villemombler Straße 76
53123 Bonn
Tel.: +49 (0)228/24993-0
Fax: +49 (0)228/24993- 212
E-Mail: info@gtai.de
Internet: www.gtai.de

Hauptsitz der Gesellschaft:
Friedrichstraße 60, 10117 Berlin

Geschäftsführung:
Dr. Benno Bunse, Erster Geschäftsführer
Dr. Jürgen Friedrich, Geschäftsführer

Autor: Michael Sauermost, Tokio

Redaktion: Lisa Flatten, Tel.: +49 (0)228/24993-392,
E-Mail: lisa.flatten@gtai.de

Ansprechpartnerin: Carolin Ratzeburg, Tel.: +49 (0)228/24993-265,
E-Mail: carolin.ratzeburg@gtai.de

Redaktionsschluss: November 2015

Bestell-Nr.: 20459

Alle Rechte vorbehalten. © Nachdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger ausdrücklicher Genehmigung. Trotz größtmöglicher Sorgfalt keine Haftung für den Inhalt.

Layout:
Germany Trade & Invest

Gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages.

Germany Trade & Invest
Villemombler Straße 76
53123 Bonn

T. +49 (0)228 24993-0
F. +49 (0)228 24993-212
info@gtai.de

ÜBER UNS

Germany Trade & Invest ist die Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Die Gesellschaft sichert und schafft Arbeitsplätze und stärkt damit den Wirtschaftsstandort Deutschland. Mit über 50 Standorten weltweit und dem Partnernetzwerk unterstützt Germany Trade & Invest deutsche Unternehmen bei ihrem Weg ins Ausland, wirbt für den Standort Deutschland und begleitet ausländische Unternehmen bei der Ansiedlung in Deutschland.

Das Informations- und Dienstleistungsangebot ist überwiegend kostenfrei. Germany Trade & Invest wird gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages.

www.gtai.de