

Deutsche im Japangeschäft – Ein „Clash“ der Geschäftskulturen

Von Gerd Schneider

Die Entscheidung war gefallen. Ich sollte für drei Jahre nach Japan gehen. Es blieben gerade noch sechs Wochen Zeit, die Übersiedlung zu planen und meine aktuellen Geschäftsvorgänge an meinen Nachfolger zu übergeben. Schnell las ich noch ein Buch über Japan, und ehe ich mich versah, saß ich schon im Flugzeug nach Japan.

Im neuen Geschäftsumfeld war ich durchgehend mit der japanischen Sprache und Schrift konfrontiert. Daher war die Kommunikation stark eingeschränkt. Meetings im Mitarbeiterkreis waren endlos und führten aus meiner Sicht selten zu brauchbaren Ergebnissen. Übersetzungen schienen oft keinen Sinn zu machen. Ich hatte ständig das Gefühl, mir würde etwas vorenthalten. Ungeduld stellte sich ein, da alles deutlich mehr Zeit als in Europa benötigte. Das Verhalten meines japanischen Umfelds gab mir immer wieder Rätsel auf. Die erste große Frustration im neuen Job sollte nicht lange auf sich warten lassen. Diesen „Kulturschock“ erfahren die meisten Expatriates und ihre mit übersiedelten Partner. Diese Erfahrungen machen auch westliche Geschäftsleute in ihren geschäftlichen Gesprächen mit japanischen Partnern.

Die Kleidung japanischer Geschäftsleute und die Ausstattung von Konferenzräumen erscheinen „Westlern“ auf den ersten Eindruck wenig fremdartig. Dies verleitet im Umgang mit ihnen dazu, sich auch ähnlich wie im Umgang mit Europäern zu verhalten.

Dennoch, Japaner sind aufgrund ihrer gesellschaftlichen Strukturen sehr zurückhaltend und zeigen Dritten gegenüber keine Emotionen. Sie sind im japanischen Hierarchiesystem fest eingebunden und halten ihre eigene Meinung oder gar Kritik im Umgang mit Vorgesetzten oder Geschäftspartnern stark zurück. Kaum ein Japaner wird in Verhandlungen oder Schulungen Verständnisfragen stellen. Als Geschäftsbasis ist in Japan der Aufbau einer persönlichen Beziehung zwischen Geschäftspartnern von höchster Bedeutung.



Aufgrund mangelnder Kenntnis der jeweiligen Unternehmenshierarchie verhandeln deutsche Manager häufig nicht mit den „richtigen“ Gesprächspartnern und gehen in Verhandlungen meist zu schnell zum geschäftlichen Teil über. Auch brüskieren sie ihre asiatischen Gesprächspartner oftmals unbeabsichtigt mit ihrer „deutschen Direktheit“ und detaillierten Nachfragen oder Klarstellungen. Dies führt schnell zu Irritationen und einem für die Zusammenarbeit äußerst nachteiligen „Gesichtsverlust“.

Immer wieder scheitern gut vorbereitete Geschäfte in der Realisierungsphase, weil sich die Geschäftspartner nicht ausreichend auf den „Clash der Kulturen“ vorbereitet haben. Das ist absolut unnötiges und in der Regel teures Lehrgeld.

Es gibt mittlerweile eine Anzahl Asien erfahrener Geschäftsleute, die die elementare Wichtigkeit der Beherrschung dieser „Soft Skills“ als Voraussetzung für ein erfolgreiches Engagement in Japan erkannt haben. Dennoch unterschätzen Führungskräfte die Situationen immer wieder maßgeblich und sind davon überzeugt, intuitiv oder mit einigen „Business Tipps“ gut auf Geschäfte mit japanischen Partnern vorbereitet zu sein.

Drei wichtige Regeln für das Japangeschäft:

1. Verbringen Sie deutlich mehr Zeit mit dem Aufbau von persönlichen Beziehungen. Planen Sie bei Ihren Japanbesuchen einen zusätzlichen Tag ein und verbringen mehr Zeit mit dem Geschäftspartner, ohne über das Geschäft zu sprechen.
2. Seien Sie zurückhaltender in Ihren Äußerungen. Gewohnte deutsche

Direktheit verletzt und brüskiert in Japan schnell.

3. Nehmen Sie sich mehr Zeit für Verhandlungen und Gespräche. Reden sie dabei langsam und in einfach strukturierten Sätzen. Japaner stellen meist keine Verständnisfragen, auch wenn sie Ihren Ausführungen nicht folgen können.

Zur Vorbereitung auf die interkulturellen Besonderheiten gibt es eine Anzahl von Fachbüchern und Seminaren. Literatur alleine ist erfahrungsgemäß nicht eingängig genug, eignet sich aber als ergänzendes Medium. Mit zweitägigen Trainingsseminaren können Sie sich bereits auf die Erfolgsspur bringen lassen. Achten Sie darauf, dass in den Veranstaltungen geschäftsrelevante Themen mit Verhandlungsskills vermittelt werden.

Wenn Sie sich richtig auf wichtige Geschäfte mit japanischen Geschäftspartnern vorbereiten, wird Ihnen der Erfolg im Japangeschäft ein großes Stück entgegen kommen!

KONTAKT

Diplomkaufmann
Gerd Schneider
ist Geschäftsführer von Accenta Asia. Er berät im Asiangeschäft aktive Unternehmen und bereitet Manager in interkulturellen Trainings auf Asiengeschäfte vor. Als Manager war er selbst viele Jahre in Japan und Korea tätig.



Tel. +49-(0)221-5716784
www.accenta-asia.com