

Onlineversion der Studienarbeit:

"Erfolgsfaktoren des Geschäftsverhaltens und der Verhandlungsführung in Japan" (2007)

Weitere Informationen, sowie die Kolloquium-Präsentation, findet sich unter:

<http://www.herrmann-online.info/index.php/wissenschaftliche-arbeiten/geschaeftsverhalten-japan>

Wichtiger Hinweis:

Alle Inhalte wurden sorgfältig geprüft und nach bestem Wissen erstellt. Aber für die hier dargebotenen Informationen wird kein Anspruch auf Vollständigkeit, Aktualität, Qualität und Richtigkeit erhoben. Es kann keine Verantwortung für Schäden übernommen werden, die durch das Vertrauen auf die Inhalte oder deren Gebrauch entstehen. Dies gilt speziell, aber nicht ausschließlich, für ältere Fach- und Studienarbeiten.

Die Arbeiten dürfen zu nichtkommerziellen Zwecken (z.B. nichtkommerzielle Ausarbeitungen) direkt oder indirekt zitiert werden. Die Quelle ist zu nennen. Zu anderer Nutzung ist im Vorfeld der Autor zu kontaktieren.

Alle Rechte vorbehalten

© COPYRIGHT 2005-2010

<http://www.herrmann-online.info>

Martin Herrmann, B. Sc.

# 19. Erfolgsfaktoren des Geschäftsverhaltens und der Verhandlungsführung in Japan

## STUDIENARBEIT

Fachbereich Informatik

Prof. Dr. Uwe Hettler

Studiengang: Wirtschaftsinformatik

Fach: International Management /  
Economics

Präsentationstermin: 28.6.2007

Eingericht von:



Martin Herrmann  
Mart.-Nr. [REDACTED]  
Robert-Koch-Straße 19  
98693 Ilmenau  
[REDACTED]



Thomas Schüppler  
Mart.Nr. [REDACTED]  
[REDACTED]

Schmalkalden, den 29.5.2007

## Inhaltsverzeichnis

<b>0</b>	<b>Summary</b> .....	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Wirtschaftliche Faktoren Japans</b> .....	<b>3</b>
	2.1 Die Geschichte der japanischen Wirtschaft.....	3
	2.2 Die aktuelle japanische Wirtschaftlage.....	5
<b>3</b>	<b>Erfolgsfaktoren</b> .....	<b>7</b>
	3.1 Die japanische Mentalität.....	7
	3.2 Geschäftsverhalten in Japan.....	9
	3.3 Verhandlungsführung in Japan.....	12
<b>4</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>17</b>
	<b>Ehrenwörtliche Erklärung</b> .....	<b>18</b>

## 0 Summary

Japan is an modern but also traditions country with high technology standards. Even it was nearly completely destroyed after the second world war, it becomes one of the largest economies in the world with the averaged richest people of the world. A problem for Japan is that it is not completely autarkic from other countries. So there are a lot of projects to became more self-sufficient. For example an hydrogen project for vehicles because Japan has no own oil reserves.

The business behaviour and negotiations in Japan is often difficult for western managers and business partners. Japanese mostly work in groups to became a feeling of security and to feel stronger. Also typically for Japanese are their relationship to their work. Often the job is more imported for them as their own well-being. Elementary for Japan is friendliness and respectfulness. Even the one that the Japanese have for other persons, also the everyone, specially business partners, should have for them. Very important for negotiations is not to apply pressure on Japanese, in Japan this is deemed to be impolite. Also typical Japanese is the special service companies do for their customers. Often the service personal drive personally to the customer even the problem could resolve by telephone ore e-mail.

General it is to say, Japan has his own business behaviours and negotiations, but this shouldn't be a barrier for western companies to cooperate with Japanese concerns.

## 1 Einleitung

Über 127 Millionen Einwohner auf nur 378000 km<sup>2</sup>, 73% davon bis zu 3776 Meter hohes Gebirge und dennoch ein führendes Land in Punkto Kaufkraft, Export, Forschung und Neuentwicklung.<sup>1,2</sup> Die Rede ist von Japan. Obwohl das Land vor 150 Jahren noch größtenteils agrarisch und rückständig war und durch den 2. Weltkrieg nahezu völlig zerstört wurde, hat sich die Inselnation immens technologisiert und wirtschaftlich entwickelt, so dass das Land heute zu den führenden Wirtschaftsnationen gehört.<sup>2</sup> Nicht zuletzt durch die erfolgreichen Verhandlungstaktiken und das einzigartige Geschäftsverhalten gefördert, ist Japan heute aus der Weltwirtschaft nicht mehr wegzudenken.

Diese Studienarbeit beschäftigt sich mit eben diesen Erfolgsfaktoren des Geschäftsverhaltens und der Verhandlungsführung, und zeigt zudem den aktuellen Wirtschaftszustand Japans auf. Ebenso wird die geschichtliche Entwicklung, beeinflusst durch Politik und Kultur, der japanischen Wirtschaft dargelegt.

---

<sup>1</sup> o.V., [de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft\\_Japans](http://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft_Japans), 21.6.2007

<sup>2</sup> o.V., [de.wikipedia.org/wiki/Japan](http://de.wikipedia.org/wiki/Japan), 7.5.2007

## **2. Wirtschaftliche Faktoren Japans**

### **2.1 Die Geschichte der Japanischen Wirtschaft**

Bis zur ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts war Japan ein agrarischer und traditioneller Staat ohne nennenswerte Wirtschaft oder modernere Technologien. Erst zu Beginn der Meiji-Zeit 1868 begann sich Japan zu modernisieren. Es entstanden marktorientierte Produktionen sowie ein Banken- und Börsensystem. Auch wurden vom Staat Reformen durchgeführt, unter anderem wurde das ländliche Abgabesystem verändert, was zur Entstehung einer Lohnarbeiterklasse führte. Die Textil- sowie die Schwerindustrie entwickelten sich zu den wichtigsten Wirtschaftssektoren, wobei speziell mit erstere hohe Exporterträge erzielt wurden. Anfänglich waren die meisten Betriebe noch in staatlichen Besitz, allerdings wurden mit der Zeit immer mehr privatisiert. So entstanden viele große Familienunternehmen wie Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo oder Yasuda. Nebenher entwickelten sich aber auch Klein- und Kleinstunternehmen, die zumeist aber nur als Zulieferer für die großen Konzerne fungierten. Wie auch der Rest der Welt konnte sich Japan den Einflüssen der Weltwirtschaftskrise der 20er und 30er Jahre des 20. Jahrhunderts nicht entziehen. Erst 1937 konnte sich das Land durch die beginnende Kriegswirtschaft wirtschaftlich weiterentwickeln.<sup>3</sup>

Die für die Wirtschaft des heutigen Japans relevante Entwicklung begann allerdings erst nach 1945. Da im 2. Weltkrieg fast alle Großstädte einschließlich den industriellen Komplexen völlig zerstört wurden, unter anderem durch nukleare Massenvernichtungswaffen. Das BIP war nur noch halb so hoch wie vor den Krieg und über 30% der Bevölkerung war arbeitslos.<sup>1</sup>

Durch Kriegsaufgaben bestimmt, wurden die verbliebenen Kriegsindustrieanlagen umstrukturiert und förderten so die zivile Wirtschaft, unter anderem die japanische Automobilindustrie. Nach dem Krieg konzentrierte sich die japanische Regierung darauf die Schwerindustrie wieder aufzubauen, was dazu führte das Anfang der 50er Jahre bereits das wirtschaftliche Vorkriegsniveau erreicht wurde. Nachdem Japan die USA 1950 im Koreakrieg unterstützte, erlangte das Land seine Souveränität wieder, und

---

<sup>3</sup> Hanagarth, W., [www.dhg-westmark.de/japan.html](http://www.dhg-westmark.de/japan.html), 9.5.2007

<sup>1</sup> o.V., [de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft\\_Japans](http://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft_Japans), 21.6.2007

ebenso verhalf der Krieg der Inselnation seine Wirtschaft noch schneller wieder aufzubauen.<sup>1</sup>

So konnte Japan bereits zu Beginn der 60er Jahre mit jährlich über 10%, ein immenses Wirtschaftswachstum verzeichnen.<sup>4</sup> In dieser Zeit wurde die Wirtschaft durch mehrere Faktoren positiv beeinflusst. Die Staatsausgaben für die Industrie waren aufgrund der prozyklischen Wirtschaftspolitik sehr hoch, die japanischen Unternehmen waren zudem vor der nichtjapanischen Konkurrenz sicher abgeschirmt, was ihre Existenzsicherheit gewährte. Auch etablierten die japanischen Unternehmen weltweit entwickelte Schlüsseltechnologien und entwickelten diese zudem weiter, was dazu führte das Japan immer mehr internationale Marktanteile erwerben konnte. Ein weiterer Faktor für das Wachstum waren die loyalen und arbeitswilligen Japaner, denen teilweise lebenslange Beschäftigung geboten wurde, allerdings nur schlecht entlohnt, was allerdings zu großen Umsätzen der Unternehmen führte.<sup>1</sup>

Die Konjunktur wurde erst wieder 1973, durch die erste Ölkrise hervorgerufen, etwas gedämpft. Da Japan über keine nennenswerten Ölreserven verfügte, wirkte sich diese auf die Inselnation stärker aus, als auf andere Länder. Allerdings führte dies auch dazu das sich Japan den Ölimport von den OPEC-Staaten verringerte und auf Atomkraft und Öl aus Südostasien umstieg. So wirkte sich die 2. Ölkrise 1979 nur minimal auf die Japanische Wirtschaft aus.<sup>1,5</sup> Mitte der 80er Jahre wurde verstärkt Kapital von anderen Wirtschaftsnationen in Japan investiert, die Aktienkurse stiegen erwartungsgemäß, was dazu führte das weitere Spekulationsinvestitionen getätigt wurden. Dies führte dazu das der Kurs der Japanischen Währung, der Yen, sich innerhalb eines Jahres verdoppelte. Allerdings war der reale Wirtschaftsboom nicht so hoch wie der Spekulierte, was zu einer Spekulationsblase führte, der japanische Markt wurde also völlig überkauft. Dies führte Anfang der neunziger Jahre dazu, dass die Aktien- und Immobilienpreise immens fielen, offene Kredite konnten nicht zurückgezahlt werden und viel Unternehmen standen kurz vor der Insolvenz, welche tatsächlich aber nur selten vollzogen wurde. Dies führte zu einer ständigen, bis heute anhaltenden Deflation und Wirtschaftsflaute in Japan.<sup>1,6</sup>

---

<sup>4</sup> o.V., [www.japan-infos.de/japan-wirtschaft.html](http://www.japan-infos.de/japan-wirtschaft.html), 9.5.2007

<sup>1</sup> o.V., [de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft\\_Japans](http://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft_Japans), 21.6.2007

<sup>5</sup> o.V., [de.wikipedia.org/wiki/%C3%96lkrise](http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96lkrise), 7.5.2007

<sup>6</sup> o.V., [de.wikipedia.org/wiki/Spekulationsblase](http://de.wikipedia.org/wiki/Spekulationsblase), 7.5.2007

## 2.2 Die aktuelle japanische Wirtschaftslage

Die heutige Wirtschaft in Japan kann man als industrialisierte, freie Marktwirtschaft bezeichnen, die allerdings immer noch einige Elemente der früheren gelenkten Volkswirtschaft beinhaltet. Allerdings wurde in den letzten Jahren überwiegend dereguliert und privatisiert. Ein gutes Beispiel dafür ist die anstehende Privatisierung der japanischen Post.<sup>1</sup>

Japan ist nach den USA, China und Indien das Land mit der größten Kaufkraft, und nach Deutschland, den USA und China mit 595 Milliarden Dollar 2005 das viertstärkste Exportland.<sup>7</sup> 2005 wurde ein Bruttoinlandsprodukt (zu Marktpreisen) von knapp 4 Milliarden Euro erwirtschaftet, das entspricht etwa 31000 Euro pro Einwohner.<sup>8</sup> Ebenfalls 2005 war Japan mit über 200000 Euro pro Kopf das Land mit den größten Vermögen je Einwohner.<sup>1</sup>

Ein großes Problem für die japanische Wirtschaft ist, dass nur 15% kultivierbarer Boden vorhanden sind, da das Land größtenteils aus zerklüfteten Gebirge besteht. Dadurch entstehen hohe Grundstückspreise, weshalb die japanische Landwirtschaft stark subventioniert ist und zudem durch Importzölle geschützt wird. So gelingt es dem Land sich zu 50% selbst mit Lebensmitteln zu versorgen. Im Gegensatz zum Reis ist das Land allerdings bei anderen Lebensmitteln wie Soja, Weizen, Rind- und Schweinefleisch von Importen zumeist aus den USA abhängig.<sup>1</sup>

Um diese Mankos in der Agrarwirtschaft zu kompensieren werden zunehmend neue Technologien entwickelt. Dabei wird sowohl auf Zucht, Genetik als auch auf Technologisierung der Landwirtschaft gesetzt. Der klassische Beruf des Bauern der größtenteils auf dem Feld arbeitet wird immer mehr verdrängt und durch technische Berufe ersetzt. Erwähnenswert ist hierbei dass sich die japanischen Unternehmen trotz hoher Technologisierung, einen hohen Schwerpunkt auf Umweltschutz setzen.<sup>1</sup>

In Punkto Energieversorgung versucht Japan durch Atom- und Wasserkraft relativ autark zu funktionieren, wie aber die meisten Länder ist Japan von

---

<sup>1</sup> o.V., [de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft\\_Japans](http://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft_Japans), 21.6.2007

<sup>7</sup> o.V., [www.pro-physik.de/Phy/leadArticle.do?laid=8527](http://www.pro-physik.de/Phy/leadArticle.do?laid=8527), 8.5.2007

<sup>8</sup> o.V., [www.japan-infos.de/japan-wirtschaft/wirtschaftsdaten.html](http://www.japan-infos.de/japan-wirtschaft/wirtschaftsdaten.html), 9.5.2007

Ölimporten abhängig. Um dieses Manko zu beseitigen wurden einige Projekte zur Einführung von Wasserstoff-, Erdgas- und Hybridautos ins Leben gerufen.<sup>1,9</sup> Teilweise kann Japan seine Nachfragen an Bodenschätzen selbst decken etwa in Punkto Gold, Magnesium und Silber, die meisten Ressourcen müssen aber aus anderen Ländern importiert werden.<sup>1</sup>

Ein weiteres Problem der japanischen Wirtschaft ist durch die Arbeitslosigkeit gegeben. Offiziell gelten etwa 4 Millionen Menschen von 67 Millionen Arbeitsfähigen als Arbeitslos, die Dunkelziffer wird von Experten aber auf ca. 10 Millionen geschätzt. Grund für die hohe Dunkelziffer ist der Unkündbarkeitsstatus vieler nicht benötigter Mitarbeiter die zumeist lediglich durch Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen beschäftigt werden.<sup>1</sup>

---

<sup>9</sup> Herrmann, M./Neuber, F./ Wiedemann, R., [www.morphy-tr.de/seminarfacharbeit.pdf](http://www.morphy-tr.de/seminarfacharbeit.pdf), 9.5.2007

<sup>1</sup> o.V., [de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft\\_Japans](http://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft_Japans) , 21.6.2007

### **3 Erfolgsfaktoren**

Viele Westliche Unternehmen treiben in Japan regen Handel, haben mit japanischen Großkonzernen Joint-Ventures oder feste langwierige Geschäftsbeziehungen. Beispiele hierfür wären der Hightech Hersteller Sony aus Japan und der skandinavische Handyproduzent Ericsson welche unter dem Namen Sony-Ericsson in den letzten Jahren Millionen Handys an Mann oder Frau gebracht haben. Ein anderes Beispiel wäre Renault aus Frankreich und Nissan aus Japan. Renault ist Großaktionär bei Nissan. Die Japaner profitieren von den sehr guten Designern, den Ingenieuren Renaults und einen bereits seit vielen Jahrzehnten bestehenden Händlernetz und Renault hat sich mit Nissan einen der besten Produzenten von geländegängigen Fahrzeugen ins Boot geholt und kann somit auf die Entwicklung und Produktion von zur Zeit sehr gefragten und populären SUV`s verzichten.

Doch japanische Firmen machen es ihren ausländischen Geschäftspartnern nicht einfach und so sind solche bereits genannten Erfolgsunternehmen das Werk von langen und intensiven Geschäftsverhandlungen und ein Erfolg einer guten Verhandlungsführung.

#### **3.1 Die japanische Mentalität**

Japan ist ein modernes, hoch kultiviertes, hoch technisiertes und hoch industrialisiertes Land, einer äußerst dynamischen Gesellschaft und einer sehr gebildeten, aufgeschlossenen Bevölkerung. Im starken Kontrast dazu steht aber, dass es ein Land mit tief verwurzelten Traditionen ist. Trotz aller Moderne und den Bestrebungen nach Internationalisierung prägen sie das Verhalten der Menschen und die Mechanismen des Lebens in politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Belangen. Auch wichtig für die japanische Mentalität ist ein kollektiver Geist. Es wird versucht eine Harmonie im Leben zu erreichen die für westliche Geschäftsleute geradezu Zwanghaft erscheint und oftmals nicht verstanden wird. Es kommt Ausländern gerade so vor, als würden Japaner ein Harmoniebedürfnis befriedigen.

Des weitern ist für einen Japaner eine gewisse Gruppenzugehörigkeit im Sinne von Familie, Unternehmen bzw. Abteilung, Sportverein, Hobbygruppe oder

anderen vergleichbaren Einrichtung von weitaus größere Bedeutung als in vielen westlichen Ländern. Als Teil einer Gruppe fühlt man sich sicher. Auftretende Konflikte innerhalb der Gemeinschaft werden normalerweise mit Bedacht, möglichst Emotionslos und im möglichen Einverständnis aller ausgetragen. „Als Teil einer Gruppe fühlt man sich sicher“.<sup>10</sup> Der Konsens zählt letztendlich vor den individuellen Meinungen welche aber dennoch aufgenommen und angehört werden. Nach Außen versucht man als Einheit aufzutreten, was ein gewisses Schutzgefühl vermittelt. Individualität wird ersetzt durch die Identifikation mit der eigenen Gruppe und vermittelt Stärke. Leute die es beherrschen, zwischen ihren Gruppen denen sie angehören, Beziehungen herzustellen genießen in der japanischen Gesellschaft ein hohes Ansehen.

Die japanische Gesellschaft bildet im Ganzen ein relativ homogenes Gebilde. Dies zeigt sich besonders in der Sprache und in den ethnischen Minderheiten. Diese bilden an der gesamten japanischen Gesellschaft nur einen Bruchteil der Bevölkerung. Okinawas Einwohner gelten als ethnische Japaner, bilden aber nach anderer Lesart die größte Minderheit mit etwa 1,5 Millionen Menschen. Andere Minderheiten sind eine koreanische Minderheit mit etwa einer Million, Chinesen und Taiwaner mit etwa einer halben Millionen, Philippinos etwa eine viertel Millionen und Brasilianer, sowie den Ainu, den japanischen Ureinwohnern, welche größtenteils auf Hokkaido leben. 99% der japanischen Bevölkerung sprechen japanisch als Muttersprache.

Diese Homogenität der japanischen Bevölkerung ist ein Resultat der traditionellen Lebensweise der Japaner. Auch wenn sie neuen Techniken egal ob als Städter oder als Landbewohner im Prinzip sehr aufgeschlossen gegenüberstehen ist man trotz allen Fortschrittes doch sehr auf die Wahrung der Traditionen bedacht. So existiert auch heute noch ein Kastendenken, obwohl die Kasten seit vielen Jahren nicht mehr existieren. So werden Leute der untersten Kasten oft als niedere Menschen angesehen und ausgegrenzt und diskriminiert. Japaner sind im Denken gegenüber anderen Menschen, besonders Fremden sehr konservativ und misstrauisch. Diese als Gaijin bezeichneten Menschen haben es in der Gesellschaft oftmals sehr schwer, da sie nicht die selben Privilegien genießen können wie ihre einheimischen oder besserverdienenden Mitmenschen.

---

<sup>10</sup> Riessland, M., [www.jetro.de/d/interlukom.pdf](http://www.jetro.de/d/interlukom.pdf), 7.5.2007

Der Fakt des sehr konservativen Denkens und das hohe Maß an Misstrauen gegenüber Fremden machen gute Geschäftsverhältnisse oder Verhandlungen mit der Japanischen Wirtschaft so schwierig. Wenn man sich nicht an die traditionelle Geflogenheiten hält, können Unternehmen ihre wirtschaftlichen Interessen in Japan nicht durchsetzen oder Wirtschaftsverhandlungen oder Geschäftsverhandlungen führen. Was in Europa und andern Teilen der westlichen Welt leicht bei einem oder zwei Geschäftsessen und einigen Treffen relativ schnell bei doch recht legeren Umgangsformen für Unternehmen ausgehandelt werden kann ist im Land der aufgehenden Sonne oft ein langwieriger und schleppender Prozess, der oftmals an kleinsten Fehlern in den Umgangsformen scheitern kann.<sup>11</sup>

### **3.2 Geschäftsverhalten in Japan**

Wie bereits angesprochen denken die japanischen Geschäftsleute sehr konservativ. Fremde sind Fremde auch wenn bereits seit Jahren Beziehungen bestehen. Und so geht man dann auch mit entsprechender Vorsicht und Misstrauen an die Verhandlungen heran, welche diese oftmals sehr erschweren oder gar unmöglich machen.

Wichtig für die Geschäftsverhandlungen mit Japanern ist der gegenseitige Respekt vor dem anderen Verhandlungspartner. Niemals sollte man mit der Erwartung oder der Haltung „wir sind besser als die.“ oder „wir sind schon wesentlich länger im Geschäft als die.“ an die Japaner herantreten. Mann sollte offen sein, und seinen Gegenüber höflich und freundlich mit einem Lächeln begegnen. Lächeln ist allgemein eine der besten Methoden die Japaner in den Führungsetagen für sich zu gewinnen. Nicht umsonst heißt Japan auch das „Land des Lächelns“. Neben dem Lächeln gehört auch wie auch in vielen anderen Ländern üblich ein hohes Maß an Höflichkeit und Aufmerksamkeit zu den guten Umgangsformen in der japanischen Geschäftswelt. Auch wichtig ist zu beachten, das Japaner eine andere Arbeitsweise an den Tag legen als wir Europäer es gewohnt sind. So ist es für einen Angestellten eines japanischen

---

<sup>11</sup> o.V., de.wikipedia.org/wiki/Gesellschaft\_Japans, 14.5.2007

Unternehmens beinahe selbstverständlich sein Leben oder seine Gesundheit hinter die Belange und Bedürfnisse seines Arbeitsplatzes zu stellen.

Genauso ist es mit den Arbeitsabläufen in den Betrieben. In den westlichen Industrienationen bevorzugt man einen linearen Arbeitsablauf in den Unternehmen. Das bedeutet, dass zuerst Schritt A, dann B und dann C ausgeführt wird, und das am besten ohne Umwege oder Verzögerungen. Wichtig ist auch, dass man nur ungern an getroffenen Absprachen etwas ändert, was den Terminplan oder den Ablauf in große Änderungen oder Schwierigkeiten bringen kann. In Japan nutzt man eine zirkulierende Arbeitsweise. Dies bedeutet, dass man von Schritt A zu Schritt C nach Schritt B und noch mal zu Schritt A geht. Diese Arbeitsweise ist eine Besonderheit der Japanischen Wirtschaft, die die Europäischen und Amerikanischen Unternehmen nicht verstehen. Sie verstehen nicht wie bei einer solcher Arbeitsweise am Ende ein fertiges Produkt stehen kann. Diese Art der Entwicklung und Bearbeitung ist dem westlichen Geschäftspartner nicht geläufig und macht eine Menge Probleme. Die Japaner kommen mitten in der Entwicklung mit neuen Ideen, die in einen bereits fertigen Teil des Produktes einfließen sollen. Meistens wird dann behauptet, dass es sich um neue Ideen des Kunden handele um das Gesicht und somit die Ehre des Unternehmens zu wahren, was ihnen oftmals wichtiger ist als ein Produkt fertig anderen Umständen weiter zu fertigen. Ebenfalls ein großer Fakt der bei erfolgreichen Geschäftsverhandlungen zu beachten ist.

Wichtig ist ebenfalls, dass man „zwischen den Zeilen lesen kann“. Japaner sagen zu vielen Dingen die Funktionieren oder Möglich sind „Ja“ mit dem typischen Lächeln auf den Lippen. Dieses „Ja“ wird aber auch nur gesagt, wenn sich die Vorsitzenden oder Verantwortliche intern abgesprochen haben um alle Missverständnisse aus dem Weg zu räumen. Dies ist der Hauptgrund warum die japanischen Zusagen oftmals etwas lange auf sich warten lassen, was westlichen Geschäftspartnern nicht wirklich verständlich ist, da sie nicht solch intensive interne Absprachen treffen. Doch da man Absprachen nicht nur mit „Ja“ beantworten kann, sondern es auch Momente gibt, in denen man nicht bestätigen oder zusagen kann muss es auch eine Verneinung geben. Diese Verneinung ist aber kein „Nein“ wie wir es kennen, das es nicht Möglich ist, sondern sie nutzen ein „Wir werden es Versuchen“. Auch hier wird der gegenüber angelächelt. Dieses „Wir werden es versuchen“ würde für Europäer

bedeuten, dass es unter hohem Aufwand möglich ist. Bei den asiatischen Geschäftsleuten bedeutet es auch oftmals „Nein“ oder „Unmöglich“.

Hierfür kann man folgendes Beispiel anbringen:

„Telefonkonferenz: Deutscher Teilnehmer: ‚Wir warten noch auf die Kennzahlen vom letzten Quartal. Wann können Sie die denn liefern?‘

Japanischer Teilnehmer: ‚Hhmm, das ist ein wenig schwierig.‘

Deutsche Teilnehmer: ‚Ja, das kann ich mir vorstellen, aber Sie können doch bestimmt eine Lösung finden. Ich brauche die Zahlen bis Ende der Woche, und zwar dringend.‘

Japanischer Teilnehmer zögernd: ‚Wir werden es versuchen.‘

Der Deutsche versteht nicht, dass der japanische Kollege ihm sagen will, dass er die Kennzahlen nicht liefern kann. Er ist ärgerlich und fühlt sich nicht ernst genommen. Intern gerät er dadurch zunehmend unter Druck. Der japanische Kollege versteht nicht, dass der deutsche Kollege nicht begreift, dass er die Zahlen nicht liefern kann. Er fühlt sich in die Enge getrieben und unter Druck gesetzt“

Das ist ein typisches Beispiel deutsch-japanischer Kommunikationsstörung. Der direkte versus den indirekten Kommunikationsstil. In Deutschland tendieren wir dazu, nur genau das zu hören, was wirklich gesagt wird: "schwierig" ist schwierig, das heißt lösbar, wenn man nur will. In Japan kann "schwierig" eventuell schwierig bedeuten, in den meisten Fällen bedeutet es aber: "nicht machbar".<sup>12</sup> Auch dies ist ein Fakt der erfolgreiche Geschäftsverhandlungen von Japanern und Deutschen so schwierig macht.

Weiterhin wichtig ist, dass in Japan der Service um ein Produkt teilweise größer gehandelt wird und der Kontakt zu den Kunden enger gehalten wird als anderswo in den westlichen Industrienationen. Wenn in Deutschland ein Kunde wegen eines Produktproblems den Service eines Unternehmens anruft wird er oft mit ewigen Warteschleifen, Bandansagen oder kurzen Aussagen behandelt. Man geht davon aus, dass ein Telefonat oder eine e-Mail ausreichen sollte um das Problem zur grundlegenden Problemlösung ausreicht. Der Kunde ist den Unternehmen ist schon wichtig jedoch werden die Anfragen genau abgewogen, eine Priorität zugewiesen und dann in Reifolge gebracht. Das Kunden dabei schon mal einige Zeit auf eine Antwort oder Rückmeldung warten müssen wird

---

<sup>12</sup> o.V., [www.japan-access.de/sponsorfenster/essays/deutsch-japanische-kooperation.html](http://www.japan-access.de/sponsorfenster/essays/deutsch-japanische-kooperation.html), 7.5.2007

dabei in Kauf genommen und teilweise sogar erwartet. In Japan geht man von dem Leitmotiv „Der Kunde ist Gott“ aus. Wenn wichtige Kunden einen Mangel an einem Produkt deutlich machen, dann kann es unter Umständen schon mal sein, dass ein verantwortlicher Mitarbeiter zum Kunden fährt auch wenn eine Kurze e-Mail oder ein Anruf auch den Zweck erfüllt hätte. Auch ist es oftmals so, dass dieser Qualitätsmangel gar kein richtiger Mangel im Sinne der Ingenieure ist. Hier ist ihnen der persönliche Kontakt zu ihren Kunden wichtig. Der Kunde erwartet eine solche Behandlung. Sie zeigt den Respekt, den das Unternehmen hat und auch die persönliche Wertschätzung. Dabei geht es nicht in erster Linie um eine pragmatische Lösung, wie das in Deutschland üblich wäre. Auch ist dies sehr Zeitaufwendig, was aber von den japanischen Geschäftsleuten gerne in Kauf genommen wird. In Deutschland und wirtschaftlich ähnlich geprägten Staaten wird diese aufwendige Art der Kundenbetreuung oftmals als unnötiger Zeitaufwand gesehen und daher nicht in diesem Maße betrieben. Es ist einfach nicht im Projektplan vorgesehen.

### **3.3 Verhandlungsführung in Japan**

Japaner sind auch was Verhandlungen angeht sehr konservativ eingestellt. Auch tritt hier die Einteilung der Gaijin, der „Fremden“ wieder groß zum tragen. Fremde sind Fremde auch nach Jahren. Verhandlungen werden somit für Westliche Manager und Vertretungen oftmals zum Geduldsspiel und scheitern nicht selten an der Mentalität und der Konservativität der Führungskräfte. Doch was zeichnet eine gute Verhandlungsführung in Japan aus? In erste Linie sollten ausländische Geschäftsleute darauf bedacht sein, dass sie Gäste in einem fremden Land sind und Gäste sollten sich auch entsprechend benehmen und verhalten. Dazu gehörten Freundlichkeit, Aufmerksamkeit und vor allem Höflichkeit. Schließlich erwartet man dies auch von seinem Gastgeber. Auch sollte man sich als ausländische Vertretung seines Unternehmens mit den Grundzügen der japanischen Kultur, Politik, Gesellschaft, Gepflogenheiten und der Küche vertraut machen.

Wichtig für gute Verhandlungsführung ist die Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen. In westlichen Ländern ist es normal, dass man mit dem Unternehmen, mit dem man Geschäfte machen will direkt Kontakt aufnimmt. In

Japan ist dies nicht gerne gesehen. Es wird sehr geschätzt, wenn man die Kontaktaufnahme über einen Dritten laufen lässt, der anschließend mit dem Unternehmen einen Geschäftstermin vereinbart. Dabei sollte man dann auch ein gewisses Maß an Geduld mitbringen, da solche Entscheidungen in der Gruppe intern abgestimmt werden, was eine Entscheidung oftmals in die Länge ziehen kann. Diese Form der Entscheidungsfindung wird als „Ringi“<sup>10</sup> bezeichnet. Es handelt sich hierbei um ein sehr zeitintensives System der Meinungsbildung. Es wird von ausländischen Geschäftspartnern leicht falsch verstanden. Es werden in verschiedenen Stufen alle Beteiligten und wichtigen Personen eines Unternehmens in die Diskussion mit einbezogen. Abschließend wird dann um eine schriftliche Zustimmung ihrerseits gebeten, bevor eine entgeltliche Entscheidung gefällt und bekannt gegeben wird. Relativ diskussionsfrei und vor allem zügig verläuft dann die praktische Umsetzung nach der erzielten Einigung. Dies funktioniert aber auch nur, weil jeder weiß, wie seine Aufgaben im Anschluss sind. Wichtig ist hierbei noch zu sagen, dass man Japaner leicht mit Entscheidungsfragen unter Druck setzen kann. Nach der japanischen Ansicht stören Entscheidungsfragen die Harmonie des Gespräches und der Gruppe. Mögliche Resultate einer Entscheidungsfrage in einem Gespräch können sein, dass der Gesprächspartner zögert oder nur ausweichend antwortet. Wichtig wäre hier für westliche Gesprächsteilnehmer ihr Temperament etwas zu zügeln. Bei längeren Verhandlungen sollten westliche Geschäftspartner auch nicht davor zurückschrecken Einheimische und mit den Sitten und Gebräuchen vertraute Vertretungen zu engagieren.

Wenn es nun zu ersten Verhandlungsgesprächen kommt gibt es weiteres für eine erfolgreiche Verhandlungsführung zu beachten. Die Begrüßung ist in japanischen Kreisen etwas anders als in Europa oder Amerika. Man schätzt den körperlichen Kontakt Mittels Handschlag nicht. Man verbeugt sich, teilweise auch mehrfach, und das immer mit einem Lächeln auf den Lippen. Auch wichtig ist der Austausch von Visitenkarten. Zu beachten ist hierbei, dass sie mit beiden Händen dem Gegenüber überreicht wird. Wenn man selbst eine Karte bekommen sollte steckt man diese nicht in die Hosentasche oder in sein Portemonnaie sondern in ein speziell dafür vorgesehenes Mäppchen für Visitenkarten. Auch dies ist eine Art der gegenseitigen Respektsbekundung.

---

<sup>10</sup> Riessland, M., [www.jetro.de/d/interlukom.pdf](http://www.jetro.de/d/interlukom.pdf), 7.5.2007

Auch nicht zu unterschätzen ist das erste Treffen, welches dem reinen gegenseitigen Vorstellen dienen sollte. Man stellt sich gegenseitig vor mit den bereits erwähnten Verbeugungen und dem Austausch der Visitenkarten. In diesen ersten Gesprächen sollten, da sie der gegenseitigen Vorstellung dienen noch keine geschäftlichen Erläuterungen stattfinden. Auch immer wieder gerne gesehen sind bei weitem Treffen oder zur Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehungen kleine Gastgeschenke. Des weitem setzt man in Japan großen Wert auf Hierarchien. Die Ältesten oder die am längsten sich im Unternehmen befindlichen Mitarbeiter erwarten auch dem größten Respekt. Bei Verhandlungen ist der Geschäftsführer oder auch „Sempai“ des Unternehmens daran zu erkennen, dass er am besten gekleidet zu Verhandlungen erscheint. Sein Äußeres ist kostenintensiv und zu gleich konservativ gehalten. Des weitem trägt er keine Aktentasche oder andere Papiere bzw. Zettel. Diese werden für ihn getragen, denn auch hier ist es üblich, dass japanische Unternehmensvertretungen in der Gruppe auftreten. Somit sollte es auch für westliche Vertretungen wichtig sein, dass sie als einheitliche Gruppe auftreten. Dies gilt besonders im Punkte Kleidung und Benehmen. Des weitem erkennt man den Vorsitzenden am Verhandlungstisch daran, dass er mit dem Rücken zum Fenster und am weitesten von der Tür entfernt sitzt und er hat bei den Verhandlungen auch das letzte Wort und wird dies auch ergreifen. Man sollte die Hierarchien versuchen zu verstehen und sich zu Nutze zu machen.

Bei den Verhandlungen selber ist es den japanischen Partnern absolut wichtig, dass man sie mit möglichst vielen korrekten Informationen versorgt. Ehrlichkeit ist ein absolutes Muss. Genauso entscheidend für eine gute Zusammenarbeit ist die Einhaltung von gemachten Terminen und Fristen. Pünktlichkeit wird sehr groß geschrieben. Wenn man diese grundlegenden Kriterien beachtet, kann man auch im „Land der aufgehenden Sonne“ als ausländischer Vertreter für westliche Unternehmen gute Verhandlungserfolge erzielen.

## 4 Fazit

Japan hat das Vorurteil bei den Westlichen Geschäftspartner es sei schwierig und kompliziert. Dies ist einer der Hauptgründe warum ausländische Konzerne nur ungern Leute in diese Land schicken. Aber wenn man einige grundlegende Dinge beachtet, kann man doch sehr gute und lohnenswerte Geschäftsabschlüsse tätigen.

Wichtig ist, dass man die Grundzüge der japanischen Mentalität versteht und verinnerlicht. Hierbei ist wichtig, dass man weiß, dass Japaner aus Gründen von Sicherheitsgefühl gerne in Gruppen auftreten. Des Weiteren ersehen sie daraus ein Gefühl der Stärke und der Kollektivität. Auch ist zu beachten, dass Japaner eine starke Bindung zu ihrem Arbeitsplatz besitzen. Sie setzen das wohl ihrer Abteilung oder ihres Konzerns wichtiger ein als ihr eigenes. Auch prägend für die Japaner ist die Aufgeschlossenheit gegenüber neuer Technik, dem Fortschritt und auch der Gastfreundschaft. Im krassen Gegensatz dazu steht das konservative Denken im Zusammenhang mit den Traditionen, welche auch heute noch den Alltag der Japaner prägen. Wichtig ist, dass man immer höflich und zuvorkommend ist. Man muss sich immer vor Augen halten, dass man als Gast in einem fremden Land ist. Wichtig für die Geschäftsverhandlungen ist auch hier die Wahrung der Förmlichkeiten, der gegenseitige Respekt und die Zurückhaltung. Man sollte seine Geschäftspartner immer auf dem laufenden halten und mit genügenden, richtigen und wichtigen Informationen versorgen. Ebenfalls entscheidend ist Pünktlichkeit und die Einhaltung von Terminen genauso wie die Vermeidung von peinlichen Situationen bei den Verhandlungen wie auch in der Öffentlichkeit. Des Weiteren wird es geschätzt, wenn man keinen Druck auf die japanischen Partner ausübt und sich in Geduld übt. Auch sollte man offene Missbilligungsäußerungen bei den Verhandlungen vermeiden. Dies gilt ebenso für Streitigkeiten und Kritik innerhalb einer Gruppe. Letztendlich sollte man auch die Hierarchien beachten und sich auch zu Nutze machen.<sup>10</sup>

Aber nicht nur auf die Andern ist zu achten, sondern auch auf das eigene Auftreten. Hierbei sollte man beachten, dass man viel und oft lächelt. Auch sollte man wenn man als Gruppe von Vertretern anreiste ein möglichst einheitliches Auftreten an den Tag legen. Eventuell auftretende Probleme sollte

---

<sup>10</sup> Riessland, M., [www.jetro.de/d/interlukom.pdf](http://www.jetro.de/d/interlukom.pdf), 7.5.2007

man nicht nur versuchen telefonisch zu lösen. Man legt vor allem Wert auf e-Mail Verkehr oder sogar persönliche Treffen. Auch sollte man damit rechnen, dass die Schuhe bei Verhandlungen oder auch beim möglichen Geschäftsessen ausgezogen werden. Was man nicht tun sollte ist seinen Gegenüber anstarren oder ständigen Blickkontakt halten. Dies verursacht ein Gefühl der Bedrängung. Auch ist es wichtig seinem Partner nicht zu viele Ansprechpartner nennen, da dies leicht zu Verwirrungen im großen Ausmaß führen kann. Da in Japan Körperlicher Kontakt nicht in dem Maße groß geschrieben wird wie in den westlichen Staaten sollte man sich maximal auf den Handschlag begrenzen, wenn er angeboten wird. Und da sich Geschäftsleute auch in Geduld üben sollten, sollten auch keine allzu schnellen Antworten erwartet werden, da diese immer erst Betriebsintern abgesprochen werden.<sup>13</sup>

Wenn diese Grundlegenden Faktoren des Geschäftsverhaltens und der Verhandlungsführung beachtet werden, ist auch das schwierige Japan eine gute Möglichkeit für erfolgreiche Geschäftsverhandlungen.

---

<sup>13</sup> Shunzo Arai, [www.bio-m.de/uploadkalender504Japan.pdf](http://www.bio-m.de/uploadkalender504Japan.pdf)PHPSESSID=1df0c0ab8c3ef53f8c038a5b909264c2, 7.5.2007

## 5 Quellenverzeichnis

- 1) o.V., Wirtschaft Japans <[http://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft\\_Japans](http://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft_Japans)>, 21.6.2007
- 2) o.V., Japan <<http://de.wikipedia.org/wiki/Japan>> 7.5.2007
- 3) Hanagarth, W. H., Wirtschaft Japan <<http://www.dhg-westmark.de/japan.html>>, 9.5.2007
- 4) o.V., Die japanische Wirtschaft, <<http://www.japan-infos.de/japan-wirtschaft.html>>, 9.5.2007
- 5) o.V., Ölkrise, <<http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96lkrise>>, 7.5.2007
- 6) o.V., Spekulationsblase, <<http://de.wikipedia.org/wiki/Spekulationsblase>>, 7.5.2007
- 7) o.V., Deutschland bleibt Export-Weltmeister, <<http://www.pro-physik.de/Phy/leadArticle.do?laid=8527>>, 8.5.2007
- 8) o.V., Japan Wirtschaft - Daten zur japanischen Wirtschaft, <<http://www.japan-infos.de/japan-wirtschaft/wirtschaftsdaten.html>>, 9.5.2007
- 9) Herrmann, M./Neuber, F. / Wiedemann, R. „Sind alternative Antriebssysteme auf Basis von Wasserstoff in Kraftfahrzeugen eine Lösung für unsere zukünftige Energieproblem im mobilen Sektor?“, 2005, <<http://www.morphy-tr.de/seminarfacharbeit.pdf>>; 9.5.2007; S. 47-48
- 10) :Riessland, M. , Interkulturelle Kommunikation, 2002, <[www.jetro.de/d/interlukom.pdf](http://www.jetro.de/d/interlukom.pdf)> 7.5.2007, Seite 4
- 11):o.V., Gesellschaft Japans, <[de.wikipedia.org/wiki/Gesellschaft\\_Japans](http://de.wikipedia.org/wiki/Gesellschaft_Japans)>, 14.5.2007
- 12) o.V., JAPAN access Kulturspot, <<http://www.japan-access.de/sponsorfenster/essays/deutsch-japanische-kooperation.html>>, 7.5.2007
- 13) Shunzo Arai, Tipps für Ihr Japan-Engagement - Do's and Don'ts, <[www.bio-m.de/upload/kalender/504/Japan.pdf?PHPSESSID=1df0c0ab8c3ef53f8c038a5b909264c2](http://www.bio-m.de/upload/kalender/504/Japan.pdf?PHPSESSID=1df0c0ab8c3ef53f8c038a5b909264c2)>, 7.5.2007, Seite 19

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit erklären die Verfasser an Eides statt, dass wir die vorliegende Studienarbeit selbständig und ohne Benutzung anderer, als der angegebenen Hilfsmittel, angefertigt haben. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Diese Studienarbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Datum

Unterschrift

Martin Herrmann

Datum

Unterschrift

Thomas Schüppler