

Ihr Japan Business Guide

Ihre Trainerin:
Ulrike Fröhlich
Understanding Japan



Inhalt	
Allgemeines zu Japan 日本の基本データ	3
.....	3
Wirtschaftliche Entwicklung des Landes	3
Wichtigsten Städte /Regionen Japans	4
Religionen in Japan:	4
Für die Geschäftswelt relevante Werte	5
Besondere Merkmale des japanischen Managements:	6
Arbeitsalltag in einer Kaisha / japanischen Firma	6
Japanische Sprache	6
Japanische Business Etikette 日本ビジネス マナー	7
Begrüßung auf Japanisch	7
Geschenke	7
Sitzordnung Meeting, etc.	7
Der Umgang mit Erkältung	8
Geschäftssessen	8
Interkulturelle Kommunikation 国際的なコミュニケーション	9
Kulturdimension: Verbale vs. non-verbale Kommunikation	9
Wie erkenne ich Zustimmung bei meinem japanischen Geschäftspartner?	10
Wie erkenne ich eine Absage?	10
Der Umgang mit Konflikten	11
Den Standpunkt vertreten ohne Gesichtsverlust zu riskieren	11
Wie kommuniziere ich Unangenehmes oder ein „Nein“?	11
Schriftliche Kommunikation	12
Was ist sonst noch anders in Japan?	12
Doing Business: Wissenswertes über die Geschäftskultur 日本のお社と経営文化について	14
Japanische Unternehmenskultur	14
Besondere Merkmale des japanischen Managements:	14
Teamarbeit in Japan	14
Die Entscheidungsfindung in Japan	15
Japanische Präsentationen:	15
Allgemeine Etikette	15
Checkliste: Vorbereitung für den Besuch einer japanischen Delegation	17
Checkliste: Vorbereitung einer Japanreise	18
Nationalfeiertage in Japan im Jahr 2019	19

Allgemeines zu Japan 日本の基本データー

Bevölkerung: 127 Mio.
Größe: 377.835 km²

Hauptwirtschaftszentren:
 Tokyo und Umgebung, Osaka, Nagoya
 Nord Kyushu

Staatsoberhaupt: Kaiser Naruhito
Regierungschef: Shinzo ABE (LDP)

Staatsform: Parlamentarische Monarchie
 Ober- und Unterhaus

Religion: Schintoismus und
 Buddhismus

Währung: Yen



Wirtschaftliche Entwicklung des Landes

Japan hat eine industrialisierte, freie Marktwirtschaft. Einige Elemente weisen immer noch auf Japans Vergangenheit als gelenkte Volkswirtschaft hin, in den letzten Jahren wurde allerdings zunehmend dereguliert und privatisiert.

Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) Japans an dritter Stelle nach den USA und der Volksrepublik China. Rechnet man die EU als eine Volkswirtschaft, ist Japan vierter. Dies wird voraussichtlich dies nächsten Jahre so bleiben bis etwa 2022 Südkorea oder Indien ein höheres BIP erlangen werden.

Wirtschaftsgeschichte

Eine enge Zusammenarbeit zwischen Staat und Industrie, eine starke „Arbeitermentalität“, die Beherrschung von Hightech und ein großes Augenmerk des Staates auf Ausbildung haben Japan geholfen, 1968 die Bundesrepublik Deutschland zu überholen und hinter den USA die drittgrößte Wirtschaftsmacht der Welt zu werden. Im 1950 einsetzenden Koreakrieg wurde Japan zum Alliierten und zur Nachschubbasis der Amerikaner, was das Wirtschaftswachstum stützte und Japan 1952 zur Wiedererlangung der Souveränität verhalf. Vom Beginn der 1960er Jahre bis zur ersten Ölkrise 1973 erlebte Japan eine Phase des Hochwachstums. Die Ölkrise 1973 sorgte für eine erste Delle in der japanischen Konjunktur. Japan war ohne eigene Ölreserven mehr als jede andere Industrienation vom Öl aus den Golfstaaten abhängig. Die Ölkrise führte zu einem Umdenken, unter anderem wurde nun verstärkt auf Öl aus Südostasien und auf Atomkraft gesetzt. Die zweite Ölkrise überstand Japan nahezu unbeschadet. Insgesamt waren die siebziger Jahre eine Phase stabilen Wachstums und eine Phase steigender Außenhandelsüberschüsse. Nach dem Plaza-Abkommen 1985 floss in Erwartung einer Yen-Aufwertung spekulatives Kapital nach Japan und setzte dort eine Spirale in Gang, die so genannte Bubble-Economy: Aktienmarkt und Immobilienpreise zogen

an, in Erwartung weiterer Spekulationsgewinne wurden Immobilien beliehen und das Kapital in Aktien investiert. Der Yen-Kurs stieg und verdoppelte sich im Zeitraum von nur etwa einem Jahr. Der reale Wirtschaftsboom wurde durch die Spekulationen überhitzt und eine Spekulationsblase entstand. Japanische Unternehmen hatten nun sehr viel Kapital zur Verfügung, das teilweise zur Akquisition von Unternehmen außerhalb Japans, vor allem in den USA, verwendet wurde.

Anfang der Neunziger Jahre platzte die Blase. Die Immobilienpreise fielen um drei Viertel, die Aktienmärkte stürzten ab, und Banken saßen auf ihren faulen Krediten („bad loans“), deren Höhe die des Wertes der hinterlegten Grundstücke und Gebäude überstieg.

Seit den 1990ern befand sich Japan in einer Deflationsspirale, mit sehr geringen und zu Teilen auch negativen Wirtschaftswachstum wodurch einerseits die Binnennachfrage schwach blieb. Aufgrund der langanhaltenden Wachstumsschwäche der japanischen Wirtschaft seit den 90er-Jahren wird in diesem Zusammenhang oft „verlorenen Jahrzehnten“ gesprochen.

Die japanische Wirtschaft hat sich inzwischen gesundgeschrumpft, faule Kredite abgebaut, Lohnkosten der Arbeitsproduktivität angepasst bzw. im Rahmen innerbetrieblicher Abmachungen erfolgsorientierte Lohnbestandteile eingeführt und gleichzeitig in Forschung und Entwicklung investiert. Innovationen wurden auch aufgrund des bestehenden hohen Wettbewerbsdrucks schneller als beispielsweise in Deutschland in Produkte umgesetzt.

Japanische Unternehmen wurden wieder international wettbewerbsfähig, in vielen Branchen Weltmarktführer und eroberten alte verlorengegangene Positionen zurück.

Wichtigsten Städte /Regionen Japans

Japan ist sehr bergig, es existieren sehr wenige flache Gegenden und in diese wenigen sind stark besiedelt.

Im Norden finden Sie Sapporo auf der Insel Hokkaido, berühmt für das jährlich stattfindende Schnee- und Eisfiguren-Festival. Im Norden der Insel Honshu liegt Sendai. Die Umgebung von Sendai wurde 2011 von dem Erdbeben und Tsunami stark zerstört.

Der Großraum Tokyo mit geschätzten 36 Mio. Einwohner ist der größte Ballungsraum der Welt. Zur näheren Umgebung Tokyos zählen die Großstädte Chiba /1 Mio., Tokyo /9 Mio., Kawasaki/1,4 Mio. Yokohama /3,5 Mio, Shizuoka / 700 000.

Für die Autoindustrie ist die Stadt Nagoya interessant, denn hier ist Toyota, der weltgrößte Autobauer zu Hause. Nagoya liegt zwischen Tokyo (auch 'Kanto' genannt) und dem Ballungsraum Osaka, Kyoto, Kobe, auch Kansai genannt. Weiter südlich von Kansai finden Sie Hiroshima, bekannt durch den Abwurf der ersten Atombombe. Wirtschaftlich interessant ist auch die Gegend in Nord Kyushu, mit dem Zentrum Fukuoka.

Religionen in Japan:

Wichtige Religionen in Japan sind die japanische Urreligion Schintoismus und gleichzeitig auch der 550 n. Chr. von China über Korea eingeführte Buddhismus. Die meisten Japaner praktizieren beide Religionen gleichzeitig; so feiern z.B. Kinder im Alter von 3, 5 und 7 Jahren ein Fest am Shinto-Schrein, geheiratet wird entweder im

schintoistischen, buddhistischen, manchmal aber auch im christlichen Stil. Beerdigungen finden meist auf buddhistische Art und Weise statt, da der Buddhismus eine klare Vorstellung hat, was nach dem Tod passiert, wohingegen der Schintoismus hier keine Option bietet. Da viele Japaner gleichzeitig mehrere Religionen praktizieren wird Japan eine „polytheistische“ Gesellschaft genannt.

Für die Geschäftswelt relevante Werte

Neben Schintoismus und Buddhismus haben vor allem die Werte des Konfuzianismus großen Einfluss auf die japanische Geschäftswelt. Viele dieser Werte wurden während der 270-jährigen Abgeschlossenheit Japans (1603-1867: Edo Zeit) intensiviert und leben heute noch stark in der Unternehmenskultur fort.

Die Grundwerte des Konfuzianismus sind:

Harmonie. Harmonie ist das Grundprinzip der japanischen Gesellschaft. Viele Japaner sprechen von Japan als das „Land der Harmonie“. Das Konzept des „Gesicht wahren“ und die „Konsensorientierung“ leiten sich daraus ab.

Hierarchie. Jeder Mensch hat einen festen Platz in der Gesellschaft und Rangunterschiede zwischen Menschen sind naturgegeben. Die Einhaltung der Rangordnung erhält die Stabilität und Harmonie. Missachtung kann zu Gesichtsverlust und Chaos führen. Daher kann auch die strenge Einhaltung der Hierarchie dazu beitragen, dass Menschen in Harmonie leben können. Ein Beispiel für die starke Hierarchieorientierung in der Wirtschaftswelt ist die Bedeutung des Kunden, der sehr weit über dem Verkäufer steht und daher ein absolut perfektes Produkt sowie hervorragenden Service erwarten kann.

Gruppenzugehörigkeit. Die eigene Identität wird über Zugehörigkeit zu einer Gruppe und nicht über individuelle Eigenschaften definiert (z.B. Firma, Schule, Organisation, etc. aber auch Familie, Ort). Innerhalb der Gruppe muss die Harmonie eingehalten werden, daher werden eigene Interessen denen der Gruppe untergeordnet. Im Gegenzug dafür spendet die Gruppe Geborgenheit, Sicherheit, Nähe. Viele Firmen propagieren die Vision der Firma als „Familie“.

Konsensorientierung. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Mitarbeiter können ihre Meinung auf informellen Wegen einfließen lassen. Durch die Beteiligung aller sind auch alle verantwortlich bei Fehlentscheidungen. Konsenssuche findet nicht in Form von Streitgesprächen statt, sondern der Betonung der Gemeinsamkeit der unterschiedlichen Standpunkte. Sie dient der Konfliktvermeidung und Harmoniewahrung.

Gesicht wahren. Man verliert das Gesicht, wenn: einem etwas Peinliches (vor anderen) passiert, man eines Fehlers bezichtigt wird, man unnachgiebig auf seinem Standpunkt beharrt, seine Gefühle mimisch verrät. Gesichtsverlust wird vermieden durch die Einhaltung der Etikette.

Beziehungsorientierung. Beziehungen sind gekennzeichnet durch Kontinuität, Loyalität und Vertrauen. Im Geschäftsleben stehen soziale Beziehungen vor Verträgen. Der Geschäftsabschluss ist keine einzelne Transaktion, sondern eine dauerhafte Verpflichtung. Aufgebaut werden können Beziehungen durch Geschenke und gemeinsame Aktivitäten (Golf spielen, Essen gehen, etc.). Die Gegenseitigkeit der Beziehung steht im Mittelpunkt.

Abgrenzung nach außen. Durch die enge Bindung an eine Gruppe wird nach außen stark abgegrenzt. Fremden gegenüber können manche Japaner sich sehr unhöflich verhalten. Schwierig für Europäer ist die Zuordnung der Gruppen.

Besondere Merkmale des japanischen Managements:

Das Ideal vieler männlichen Japaner ist nach wie vor die *lebenslange Beschäftigung* in einer japanischen Firma (Kaisha). Diese Kernarbeiter des ersten Arbeitskreises entsprechen in etwa 66% der Angestellten. In der Regel werden die Angestellten direkt von der Universität eingestellt und durchlaufen in den ersten drei Jahren eine Art Traineeprogramm innerhalb des Unternehmens. Auch danach erfolgt in dem Unternehmen eine ständige Rotation, in dem jeder Angestellte alle 3-5 Jahre seine Position wechselt. Eine Maßnahme, damit jeder Mitarbeiter das Unternehmen gut kennen lernt, ein Netzwerk aufbaut und flexibel bleibt. Für Sie bedeutet dies, dass Sie sich alle 3-5 Jahre auf einen neuen Ansprechpartner einlassen müssen. Eine weitere Konsequenz dieser Rotation ist, dass Sie es weniger mit Spezialisten zu tun haben, denn die japanische *Kaisha* (Firma) bildet vielmehr Generalisten aus. Die festangestellten Angestellten werden automatisch mit fortlaufender Betriebszugehörigkeit befördert. Daher gibt es in Japan kaum junge Topmanager.

Arbeitsalltag in einer Kaisha / japanischen Firma

Zwar gibt es in Japan offizielle Arbeitszeiten und eine 40 Stundenwoche mit 20 Urlaubstagen im Jahr, jedoch nehmen die meisten Angestellten nur einen Bruchteil ihres Urlaubs und arbeiten nach dem offiziellen Ende der Arbeitszeit weiter bis in die späten Nachtstunden hinein. Dies stellt ein so großes gesellschaftliches Problem dar, das die japanische Regierung versucht dies einzudämmen.

Japanische Sprache

Japanese Alphabet

a	i	u	e	o
ka	ki	ku	ke	ko
sa	shi	su	se	so
ta	chi	tsu	te	to
na	ni	nu	ne	no
ha	hi	fu	he	ho
ma	mi	mu	me	mo
ya		yu		yo
ra	ri	ru	re	ro
wa				o
n				

ga, gi, gu, ge, go

za, ji, zu, ze, zo

da, di, du, de, do

ba, bi, bu, be, bo

pa, pi, pu, pe, po

Japanisch ist eine Silbensprache. Sie besteht aus Vokalen a, e, i, u, o, die ähnlich dem Deutschen ausgesprochen werden. Danach gibt es nur noch Silben, wie 'ka', 'ke', 'ku', 'ke', 'ko', etc. Eine Kombination aus zwei Konsonanten ist nur mit den 'n' möglich. Kombinationen wie 'fr', 'lt', 'gl', 'sg', etc. gibt es nicht, daher haben viele Japaner auch Probleme entsprechende Laute im Englischen sowie im Deutschen zu bilden. Meist werden englische Wörter basierend auf der Silbensprache

ausgesprochen und zwischen den Konsonanten ein 'u' eingesetzt: aus Schmidt wird 'Shumiitto', aus Fröhlich wird 'Fureerichi', aus Berlin 'Berurin', usw. Ferner gibt es im Japanischen auch keinen Unterschied zwischen L und R, daher haben viele Japaner Probleme diese zwei Laute zu unterscheiden.

Japanische Business Etikette 日本ビジネス マナー

Begrüßung auf Japanisch

Eine japanische Begrüßung besteht stets aus den drei folgenden Floskeln:

Hajimemash(i)te , (Name) des(u), Dozo yorosh(i)ku onegaishimas(u).

Leider gibt es keine direkte deutsche Übersetzung dazu. Grob kann man jedoch sagen:

„Es freut mich Sie kennen zu lernen! Mein Name ist Fröhlich. Ich empfehle mich!“

Visitenkarten (Meishi)

Im japanischen Geschäftsleben werden bei dem ersten Kennenlernen Visitenkarten ausgetauscht. Bitte überreichen Sie die Karte beidhändig, halten Sie nach Erhalt der Karte kurz inne und lesen, bzw. wiederholen Sie den Namen der vorgestellten Person. Visitenkarten sind wie eine Eintrittskarte in die Geschäftsbeziehung und werden sorgfältig behandelt. Seien Sie darauf vorbereitet, dass in japanischen Meetings häufig mehr Personen erscheinen, als man erwartet und nehmen Sie genügend Visitenkarten mit.

Anrede

In Japan ist es üblich, dass man sich mit Nachnamen anredet. Viele Japaner, die bereits in den USA gearbeitet haben, benutzen jedoch gerne den Vornamen. Damit es zu keinerlei Missverständnis kommt, empfiehlt es sich darauf zu achten, dass kein Ungleichgewicht bei der Anrede entsteht.

Japaner benutzen als Anrede das Wort –san für Herr /Frau. Jedoch ist dieses Wort –san nicht genau identisch mit unserem Herr /Frau. Sind Sie sich nicht sicher wie das Wort zu benutzen ist, lassen Sie es einfach weg. Vor allem wenn Sie mit japanischen Kunden zu tun haben, könnte eine falsche Benutzung irritierend wirken.

Geschenke

Die Geschenkkultur ist in Japan sehr ausgeprägt, vor allem die Verpackung ist wichtig. Gerade zu Beginn einer Beziehung empfiehlt es sich die japanische Seite zu beschenken. Hier sind einige Ideen: Klassische Musik, Mozartkugeln, Pralinen (nicht im Sommer), Kekse in schöner Verpackung, typisch deutsche Produkte: Lederwaren, Wein, Taschenmesser, Kugelschreiber, Weihnachtsdekoration, Schals, Tücher, Anhänger, Sticker, etc.

Auch bei den Geschenken gilt es, diese stets mit beiden Händen zu überreichen. Es gehörte zur guten Sitte die Geschenke nicht vor den Gästen auszupacken, nicht alle Japaner halten sich jedoch daran. Und noch ein Tipp: Vermeiden Sie die Zahl 4, sie steht für den Tod.

Sitzordnung Meeting, etc.

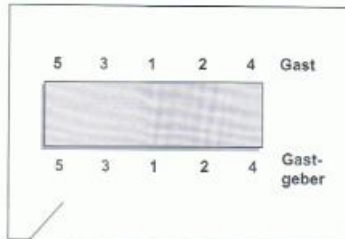


Quelle: Shigoto no Nihongo /Bishinesumanaa

Um die Harmonie in der Gesellschaft zu wahren, sind feste Regeln notwendig. Dies spiegelt sich u.a. bei den festgelegten Sitzordnungen in Unternehmen, der i.d.R.

stets eingehalten werde. Diese festgelegte Sitzordnung lernt jedes neues Firmenmitglied bei Eintritt in die Firma. Einen kleinen Ausschnitt aus einem japanischen Knigge für Angestellte finden Sie hier. Keine Angst, Sie müssen sich das nicht merken. In Japan werden Ihre japanischen Geschäftspartner Ihnen den richtigen Ort auf jeden Fall zuweisen.

In Meetings sitzt man in der Regel wie folgt:



Quelle: Ratschläge für das Japangeschäft (DJW)

Der Umgang mit Erkältung

Das berühmte Nasenschnäuzen wird auch bei Tisch den Ausländern nachgesehen, aber bitte, bitte dezent (Lärmpegel!) schnäuzen. Japaner selbst schnäuzen sich nur selten in der Öffentlichkeit.

Geschäftssessen

Es gibt einige Do & Don'ts am Tische, die man wissen sollte:

- Stäbchen nicht in Reis stecken
- Sojasoße nicht auf den Reis schütten
- Schlürfen einer Nudelsuppe ist erlaubt
- Die Misosuppe wird aber nicht geschlürft
- Sushi kann mit Hand gegessen werden
- Essen auf der Straße tabu
- Getränke werden stets nachgeschenkt.

Im Restaurant werden alle Speisen gleichzeitig serviert; es gibt keine feste Gangordnung (z.B. Suppe, Hauptspeise, Nachspeise)

Gehen Sie mit Ihren Geschäftspartner essen, wird man sich vor allem in der Anfangsphase einer Geschäftsbeziehung nicht unbedingt über das Geschäftliche unterhalten. Das Ziel ist vielmehr sich kennenzulernen. In der späteren Phase einer Geschäftsbeziehung, kann sich das durchaus umkehren und die eigentliche Diskussion findet dann während des geselligen Abendessens statt.

Für den Fall, dass Sie sich schwer tun mit dem Small-Talk, habe ich hier für Sie einige mögliche Themen:

- Essen und Getränke (was schmeckt und was nicht, etc.)
- Woher kommen Sie / woher kommen die Japaner?
- Reisen ins Ausland (der Japaner)
- Ihr positiver Eindruck von Japan
- Japans Touristenattraktionen (Kyoto, heiße Quellen,)
- Hobbys (Musik, Lesen)

Interkulturelle Kommunikation 国際的なコミュニケーション

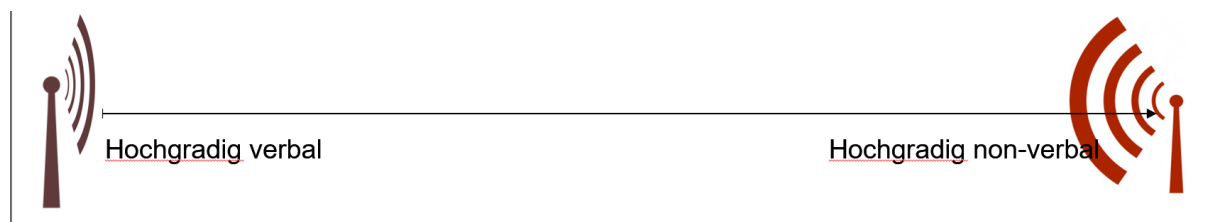
Kulturdimension: Verbale vs. non-verbale Kommunikation

Durch sogenannte Kulturdimensionen versucht die Wissenschaft kulturelle Unterschiede darzustellen. Eine Kulturdimension, bei der sich Japaner und deutschsprachige Europäer sehr unterscheiden ist die Art und Weise wie kommuniziert wird. Zur Vereinfachung der Darstellung werden Japaner und Deutsche im Folgenden sehr vereinheitlicht, existierende Unterschiede innerhalb des deutschsprachigen Raums und auch innerhalb Japans werden weggelassen.



Verbale Kommunikation. Durch Verbalisierung bestimmter Vorstellungen versucht man, Missverständnisse zu vermeiden.

Non-Verbale Kommunikation. Beim Versuch, die Gedanken der anderen zu verstehen, bekommen Faktoren aus dem Kontext eine stärkere Gewichtung.



Je weiter eine Person links auf der Skala steht, desto mehr...

- Nutzt sie viele Worte um zu kommunizieren
- Fühlt sie, dass präzise Kommunikation wichtig ist
- Mag sie keine Vagheit

Je weiter eine Person rechts auf der Skala steht, desto mehr...

- Ist sie in der Lage, ohne viele Worte zu kommunizieren
- Ist sie auf Körpersprache, Tonalität der Stimme und auf Gesichtsausdruck fokussiert
- Verlässt sie sich auf gemeinsames Wissen und Geschichte
- Fühlt sie, dass Taten wirkungsvoller sind als Worte

Der japanische kulturelle Hintergrund ist, dass zwar präzise Angaben werden erwartet, aber gleichzeitig zwischen den Zeilen gelesen wird. „1 Hören, 10 Verstehen“ wird als Tugend betrachtet, das heißt vom Hörer wird erwartet, dass er 10 % hört und daraus 90% ableitet. Somit liegt die Last liegt beim Zuhörer und der Versuch, den anderen zu verstehen, wird hochgeschätzt.

Der deutschsprachige kulturelle Hintergrund ist dass wir gerne und viel kontrovers diskutieren. Wir haben eine ausgesprochene Meetingskultur, alles wird präzise und bis ins kleinste Detail aufgeschrieben (Verträge), einschließlich komplizierter Formulierungen, die für andere u.U. schwer zu verstehen sind. Wir geben uns Mühe sehr genaue Erklärungen zu geben. Ein japanischer Manager gab als Tipp zu seinen japanischen Kollegen folgendes: „Lerne Deine Gedanken klar und deutlich aufzuschreiben, ansonsten wirst Du niemals einen deutschen Angestellten erreichen.“

Wenn die Person also, mit der Sie arbeiten, rechts von Ihnen steht, dann:

- Achten Sie auf non-verbale Signale.
- Stellen Sie gute Fragen, um die Informationen zu erhalten, die Sie benötigen
- Schaffen Sie Zeit für persönliche Kommunikation
- Verwenden Sie visuelle Methoden in Ihrer schriftlichen Kommunikation
- Seien Sie präzise

Wie erkenne ich Zustimmung bei meinem japanischen Geschäftspartner?

Ähnlich wie wir als Zuhörer in regelmäßigen Abständen unbemerkt „hmm, ja, ja, hmm“ sagen, geben auch Japaner in regelmäßigen Abständen dem Sprecher eine Rückmeldung. Nur sind die Zeitabstände zwischen diesen Rückmeldungen häufiger, was uns wiederum das Gefühl gibt: „Der Japaner stimmt uns wirklich zu“. Daher muss man um eine Zustimmung zu erkennen ein wenig genauer hinhören oder auch hinsehen. Wird die Idee aufgegriffen und weitergedacht, können Sie sich der Zustimmung sicher sein. Achten Sie auch auf Mimik und Gestik.

Wie erkenne ich eine Absage?

Gesichtsverlust ist ein heikles Thema beim Umgang mit Japanern. Man könnte fast meinen, Japaner würden nicht absagen. Tun Sie aber natürlich schon, nur auf schonende Weise. Auch hier gilt: Achten Sie auch Mimik und Gestik (z.B. mit den Händen durch die Haare fahren, tief durch die Zähne einatmen). Typische Floskeln, die anstelle von „Nein“ benutzt werden, sind „it is difficult“, „we will consider it“ oder „it is different“. Manchmal kommt anstelle des „Neins“ auch gleich eine Rechtfertigung, warum der Vorschlag eher nicht möglich sein wird.

Kommunikation auf Englisch

Japaner lernen wie wir Europäer Englisch in der Schule, nur liegt der Schwerpunkt meist auf dem Schriftlichen und nicht Mündlichen. Dies macht sich auch bei den Geschäftsbeziehungen bemerkbar. Sprachliche Hindernisse sind häufig. Meine Tipps dazu sind:

- Teilen Sie vorab Informationsmaterial aus
- Sprechen Sie langsam (auch unser Englisch ist gewöhnungsbedürftig)
- Passen Sie sich dem Niveau an
- Schreiben Sie so viel wie möglich auf

Wenn Sie sichergehen müssen, dass alles verstanden wurde, fragen Sie nicht einfach „

Haben Sie verstanden?“. Da würden auch die meisten Europäer „ja“ sagen.

Eleganter klingt „Do you have any further questions?“, „Is there anything that is not clear / needs further explanation?“, „Is there anything I can clear up?“.

Japanische Eigenarten

Bei Meetings mit Japanern passiert es häufig, dass die japanische Delegation mitten im Meeting lange japanische Gespräche hält. Diese sind nötig um innerhalb der

Gruppe einen Konsens zu finden oder auch um Unklarheiten zu klären. Auch wenn es in Europa als Unhöflich gilt derart lange Gespräche in der Muttersprache zu führen, empfiehlt es sich einfach abzuwarten. Dauern die japanischen Gespräche wirklich sehr lange, kann man auch eine Kaffee- oder Zigarettenpause vorschlagen.

Es anderes Phänomen, welches manchmal passiert ist: Schweigen. Dauert einem das Schweigen zu lange, kann man durchaus nachfragen, ob alles verstanden wurde und ob noch etwas unklar ist. Ansonsten gilt es dies zu ignorieren und sich dadurch nicht verunsichern zu lassen. Schweigen wird manchmal benutzt um „mehr“ aus Verhandlungen herauszuholen, z.B. bei Preisverhandlungen.

Im Meeting einzuschlafen, wird von uns Europäern als durchaus unhöflich empfunden. Nicht so in Japan, hier schlafen im Meeting regelmäßig ranghöhere Manager ein.

Der Umgang mit Konflikten

Das Konfliktlösungsverhalten bei Japanern ist eher indirekt.

- Die Wahrung der Harmonie und des Gesichts hat Vorrang
- Angst, das Kritik die Beziehung zerstört
- Keine Trennung zwischen Sache und Person
- Kritik hat seinen Platz und Ort:
 - Im betrunkenen Zustand darf kritisiert werden
 - Chef darf auch MA kritisieren
 - Kritik wird „verpackt“, damit nicht zu verletzend
 - Selbstkritik wird jedoch erwartet (z.B. Bewertungsgespräche)
- Diskussionen werden als verletzend empfunden

Den Standpunkt vertreten ohne Gesichtsverlust zu riskieren

Wie kommuniziere ich Unangenehmes oder ein „Nein“?

„Gesicht, Harmonie und Höflichkeit wahren“ sind einige der wichtigsten Werte im Umgang mit Japanern. Die Harmonie regelt das gesellschaftliche Leben und nur durch diese eingehaltene Harmonie funktioniert das gesellschaftliche Miteinander. Wird die Harmonie gestört, so hat dies oft fatale Folgen für die Beziehungen zwischen Personen und kann bis zum Abbruch der Beziehungen führen. Somit stellt die Kommunikation eines „Neins“ oder anderer unangenehmer Nachrichten für europäische Geschäftsleute im Umgang mit Japanern eine große Herausforderung dar, da ein direktes „Nein“ durchaus die Harmonie stört.

Fast immer werde ich in meinen Seminaren gefragt, wie denn Unangenehmes oder gar ein indirektes „Nein“ kommuniziert werden kann? Die Frage ist durchaus berechtigt, denn selbst wenn die Beziehungen zu den japanischen Geschäftspartnern hervorragend sind, so kann doch hin und wieder eine Situation eintreten, in der etwas Unangenehmes kommuniziert werden muss. Ich packe dann gerne meinen „7 Punkte Plan“ aus, den mir mein ehemaliger japanischer Chef vor einigen Jahren zur groben Orientierung gab und den ich ein wenig meinem europäischen Geschmack angepasst habe.

Der angepasste „7-Punkte Plan“:

1. Positive Einleitung: evtl. Bedanken für irgendetwas Vorangegangenes: (z.B. die E-Mail, die Nachfrage, die schnelle Antwort)

2. Unangenehme Nachricht mit Bedauern und Entschuldigung mitteilen: (z.B. „Es tut mir sehr leid, Ihnen mitteilen zu müssen, dass ...“ oder „Leider habe ich eine unangenehme Nachricht für Sie“ ...)
3. Entschuldigen für die Unannehmlichkeiten
4. Erklärung: Gründe wie es dazu kam
 - Fakten liefern: z.B. Zahlen, Protokolle, Guidelines, etc. (am besten als E-Mail Anhang):
 - Für eine bessere Erklärung und für besseres Verständnis
5. Dies „entpersonalisiert“ die unangenehme Nachricht
6. Aufzeigen von Lösungswegen: Dies ist zwar zeitaufwendig, aber unbedingt notwendig. Ihr japanischer Partner fühlt sich dann nicht alleingelassen mit der Lösung des Problems. Es weist auf den Willen hin, auch in Zukunft gut zusammenarbeiten zu wollen.
7. Entschuldigen und auf die weitere gute gemeinsame Zusammenarbeit verweisen

Zugegebenermaßen ist dieser Plan nicht Neues und nichts Weltbewegendes. Einige Europäer gehen mit unangenehmen Mitteilungen sicherlich ähnlich vor. Hervorzuheben ist neben der höflichen Ausdrucksweise, dem Bedanken und dem häufigen Entschuldigen, das Aufzeigen des Lösungsweges, der zwingend notwendig ist um zu zeigen, dass man bereit ist das Problem gemeinsam zu lösen.

Noch zwei weitere Tipps:

1. Vermeiden Sie in direktes „Nein“. Dies wird häufig als Gesichtverlust empfunden.
2. Ist Ihrem japanischen Geschäftspartner offensichtlich ein Fehler unterlaufen (Zahlen nicht ausgebessert, Termine falsch wahrgenommen, etc.) und Sie müssen ihn darauf hinweisen, vermeiden Sie direkte Beschuldigungen („Sie haben eine falsche Zahl hier eingetragen...“). Behandeln Sie den Fehler besser neutral, als ob er niemandem gehört (z.B.: „Es muss wohl ein Missverständnis vorliegen. Ich habe hier diese andere Zahl in meinen Daten. Welche ist nun die Aktuellste?“)

Schriftliche Kommunikation

„Entschuldigen Sie bitte, dass ich in dieser wirklich so beschäftigten Zeit, Ihre Aufmerksamkeit auf so eine Nichtigkeit wie die Folgende lenke möchte...“ ist eine sehr typische japanische Einleitung bei einer E-Mail. Wird nicht diese Form gewählt, dann tauscht man sich über das Wetter und die Jahreszeit aus.

Sie sehen, die deutsche Tendenz die ganze Einleitung wegzulassen und gleich mit dem eigentlichen Anliegen zu beginnen, hat sich in Japan nicht durchgesetzt. Würde eine Einleitung (samt Anrede) fehlen, hätten viele Japaner wahrscheinlich das Gefühl „überfallen“ zu werden. Denn Sie fallen dann mit der Tür ins Haus. Nach der Einleitung können Sie Ihr Anliegen anbringen und vor dem Ende der E-Mail ist es durchaus üblich sich zu bedanken, dass der Leser sich die Zeit genommen hat die E-Mail zu lesen /bearbeiten, etc. Wie häufig Sie sich in den E-Mails bedanken, bleibt Ihnen und Ihrem Gefühl überlassen, bei Japanern ist häufiges Bedanken und Entschuldigen durchaus üblich.

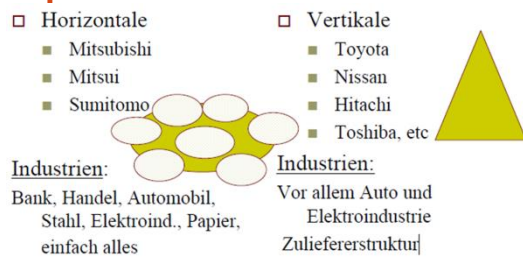
Was ist sonst noch anders in Japan?

Wichtig im Geschäftsleben ist beispielsweise, dass

- bei Zahlen die Tausenderstellen wie im Englischen durch Kommata, nicht durch Punkte abgetrennt werden
- das deutsche Ankreuzen/ Markieren eines Punktes in Japan als Durchstreichen gilt. Stattdessen kreisen Japaner die Punkte ein, die Sie auswählen
- die Ziffern wie im Englischen geschrieben werden und es manchmal zu Verwechslungen zwischen der Handschriftlichen 1 und 7, bzw. der 4 und 9 kommt

Doing Business: Wissenswertes über die Geschäftskultur 日本の会社と経営文化について

Japanische Unternehmenskultur



Ein Großteil der japanischen Großunternehmen ist in sogenannten 'Keiretsu' (Konglomerate) organisiert; Unternehmen die eng miteinander verbunden sind durch Cross-Shareholding. Ihre Merkmale sind u.a. der „Presidents Club“ mit regelmäßigen Meetings und Zielabsprachen, eine Hauptbank sowie der

Austausch von Board Mitgliedern. Diese Beziehungen sind sehr Dauerhaftig (ewig), die sozialen und finanziellen Verbindungen sehr eng.

Besondere Merkmale des japanischen Managements:

Lebenslange Beschäftigung mit Senioritätsprinzip. Es besteht häufig lebenslange Beschäftigung für die Kernarbeiter. Diese werden automatisch mit fortlaufender Betriebszugehörigkeit befördert. Daher gibt es in Japan kaum junge Topmanager.

Rotation. Alle 3-5 Jahre wechselt der Angestellte seine Position. Eine Maßnahme, damit jeder Mitarbeiter das Unternehmen gut kennen lernt, ein Netzwerk aufbaut und flexibel bleibt. Für Sie bedeutet dies, dass Sie sich alle 3-5 Jahre auf einen neuen Ansprechpartner einlassen müssen.

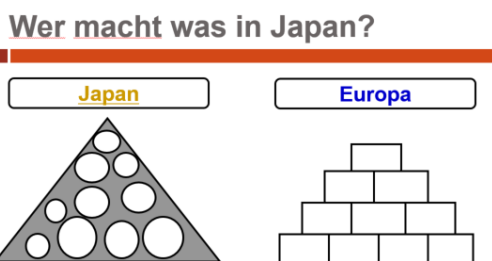
Qualitätsmanagement. Nicht umsonst kommt Kaizen und TQM aus Japan. In den meisten japanischen Unternehmen spielt Qualität eine sehr viel höhere Rolle als in westlichen Unternehmen. Ein Grund hierfür mögen die sehr hohen Ansprüche der japanischen Kunden sein.

Kundenmanagement. In Japan ist der Kunde nicht König, sondern Gott. Es wird sehr viel mehr investiert um den Kunden zufrieden zu stellen und langfristig an sich zu binden.

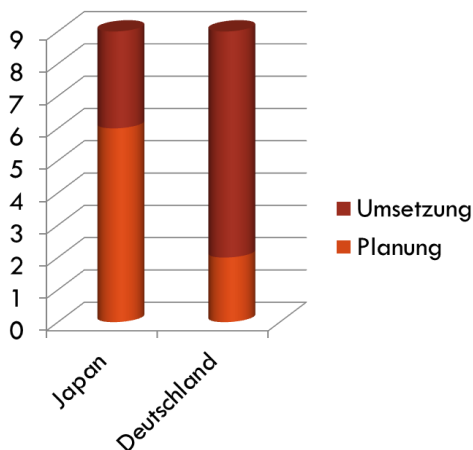
Teamarbeit in Japan

Japanische Teams müssen sich durch die ständige Rotation im Unternehmen sehr viel stärker absprechen. Da einmal im Jahr einige Mitarbeiter das Team verlassen, muss das gesamte Know-how im Team bleiben und darf nicht auf nur einzelne Personen verteilt sein. Es gibt selten Stellenbeschreibungen, da jeder für alles mitverantwortlich ist. Leider entstehen dadurch viele Grauzonen im Unternehmen mit Arbeiten, die niemanden klar zugeordnet sind.

Für Sie bedeutet dies: Auch wenn Sie eventuell einen alleinigen Ansprechpartner in der japanischen Firma haben, arbeiten im Hintergrund sehr viele andere mit. Löschen Sie daher bitte niemals die unendlichen Empfänger der E-Mail-Listen, auch wenn Sie nur in cc gesetzt sind. Bedenken Sie bitte auch den intensiven Informationsfluss namens HORENSO – Nice to know = Need to know.



Die Entscheidungsfindung in Japan



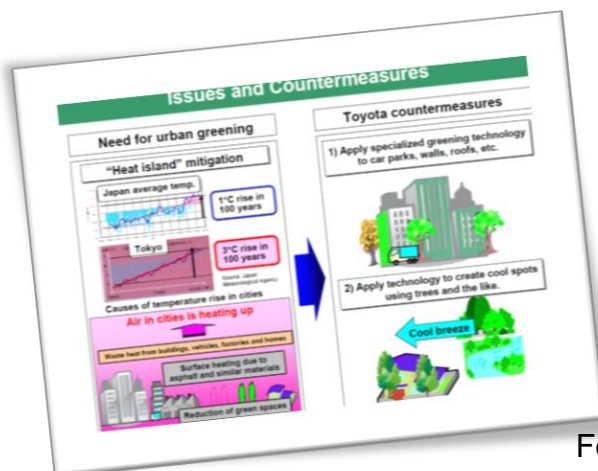
Die japanische Entscheidungsfindung kann sehr langwierig sein. Der Hauptgrund dafür liegt in der Einbeziehung aller Betroffenen. Durch die Einbindung sämtlicher Ebenen und Abteilungen in selbst kleine Entscheidungen werden sehr viele Informationen benötigt, die das japanische Unternehmen vorab haben möchte. Europäische Unternehmen fühlen sich mit der massiven Anfrage an Informationen häufig überfordert.

'Nemawashi' ist die mündliche Abstimmung mit allen eventuell beteiligten Personen bevor eine Entscheidung gefällt wird.

Nachdem durch 'Nemawashi' ein gewisser Konsens errungen wurde, tritt das 'Ringi' System ein. Hier wird die Veränderung schriftlich in einem Dokument festgehalten. Dieses Dokument zirkuliert anschließend durch alle betroffenen Abteilungen. Dabei werden Änderungen mit ins Dokument aufgenommen und abschließend wird dem Dokument meist mit einem Stempeldruck zugestimmt.

Erst nachdem 'Ringi' und 'Nemawashi' durchlaufen sind, kommt es in einem Meeting zu einer offiziellen Entscheidung.

Für die Entscheidungsfindung sind Netzwerke von großer Bedeutung.



Japanische Präsentationen:

Japanische Präsentationen sind bunt und überfüllt mit Details. „Zu viel“ für unser westliches Auge. Jedoch langweilt sich das japanische Auge und auch Gehirn, wenn es sich mit unseren manchmal etwas eintönigen Präsentationen beschäftigen muss. Damit Sie Ihre Ideen /Produkte auch an Japaner verkaufen können, ist es unumgänglich sich ein wenig anzupassen. Als Faustregel gelten etwa doppelt so viele

Folien vorbereitet zu haben, wie normal. Dabei

sind vor allem Zahlen und Fakten, Tabellen und Graphiken wichtig, sowie viele Details, wie z.B. etwas zustande kam (also nicht nur das Ergebnis). Da bei Meetings häufig viele Informationen abgefragt werden, empfiehlt es sich auch einen großen Anhang an die Präsentation einzuarbeiten, damit man alles was eventuell abgefragt werden könnte auch parat hat.

Allgemeine Etikette

- Pünktlichkeit ist sehr wichtig, besser 5 Minuten zu früh als zu spät
- Zahl 4 bedeutet „Tod“ und sollte daher vermieden werden
- Auch Stäbchen in den Reis zu stecken symbolisiert Tod
- Trinkgeld existiert nicht

- Das Handy ist während des Meetings und auch in Bahnen ausschalten
Handygespräche im Meeting oder im Zug sind unhöflich
- Rauchen ist in der Öffentlichkeit untersagt (z.B. Straßen, Bahnhöfen, etc.)
- Schuhe werden häufig gewechselt, z.B. Hausschuhe in Wohnungen (auch als Gast), Socken auf Tatamimatten (im Restaurant, Tempel, Wohnung, etc.) und WC- Schuhe für die Toilette
- Im Badehaus gibt es auch einige Regeln zu beachten: Erst duschen und waschen, dann in das heiße Wasser und keine Seife ins Becken nehmen

Checkliste: Vorbereitung für den Besuch einer japanischen Delegation

Wichtig	Hintergrund Information	OK?	Anmerkung / Notiz
Abholung Flughafen	Taxitransfer organisieren oder persönlich abholen; vor allem die ersten Male, bei häufigen Besuchen nicht notwendig		
Hotelübernachtung	Viele Japaner bevorzugen ein Zimmer mit Badewanne		
Taxitransfer zur Firma	Evtl. organisieren, bzw. erklären		
Freizeitgestaltung	Abend- und Wochenendprogramm planen, z.B. Golf, Sightseeing, gemeinsames Essen und Zeit fürs Shopping einplanen		
Essen	Mittag und Abendessen entsprechend planen, Bei Möglichkeit begleiten. Bei längeren Aufhalten ist Kantine ok, ansonsten interessante Lokale in der Umgebung.		
<u>Im Meeting</u>			
Rezeption	Willkommensschild im Foyer wäre klasse!		
Mitarbeiter informieren	Evtl. Hinweis auf Businesskleidung, bzw. keine Jeans		
Getränke im Meeting	Viele Japaner bevorzugen stilles Wasser		
Unterlagen vorbereiten (inkl. Handout)	evtl. PP vorab zukommen lassen, anderen Aufbau beachten (Detail & Prozess, buntere Gestaltung),		
Hintergrundinformationen über die eigene Firma	Viel Hintergrundinformationen vorbereiten		
Geschenke	Einfache Geschenke mit schöner Verpackung		
Fotos	werden die Fotos anschließend verschickt, ist dies eine gute Möglichkeit in Kontakt zu bleiben.		
Dolmetscher	Ggfls. sich um eigenen Dolmetscher kümmern		
Geduld haben	Es werden selten Entscheidungen in Meetings getroffen		

Checkliste: Vorbereitung einer Japanreise

Wichtig	Hintergrund Information	OK?	Anmerkung / Notiz
Hotelreservierung	Anreise vom Flughafen vorab planen		
Bargeld / Kreditkarte	Umtausch am Flughafen möglich, ATM Standort vorab im Internet heraussuchen. Tipp: Convenience Stores wie 7/11 haben auch ATMs		
Adapter	US-Stecker für Laptop, Handy und Reise-Fön, bzw. Rasierer		
Zeitverschiebung berücksichtigen	Flüge aus Deutschland landen einen Tag nach Abflug – Rückflug gleicher Tag		
WLAN	WLAN ist in den meisten Hotels verfügbar, außerdem gibt es viele WiFi Hotspots, die genutzt werden können		
Adressen und Anfahrtspläne der zu besuchenden Firmen	Vorher schicken lassen und fragen wie Sie dort hinkommen. Ebenso wie alle Namen der jeweiligen Ansprechpartner.		
Stofftaschentuch	Für öffentliche Toiletten, da oft kein Papiertuch zum Händeabtrocknen		
Komplettes Business Outfit	Konservative Geschäftskleidung		
<u>Meeting</u>			
Agenda bestätigen	Wer sind die Gesprächspartner?		
Visitenkarten	Nehmen sie viele mit, doppelseitig beschriftet ist gut		
Geschenke	Ausreichend mitnehmen, Geschenke für Abteilungen sind häufig ausreichend (Kekse, Schokolade, etc.)		
Präsentationen	Anpassen (Detail & Prozess sind wichtig, buntere Gestaltung, Hintergrundinformationen zur eigenen Firma), eventuell vorabschicken.		
Firmen Informationen	Möglichst viel Informationen über die eigene Firma mitnehmen		
Bei Meetings	Freundlicher Verhandlungston Achtung! Entscheidungen werden selten getroffen, Verhandlungen sind langwierig.		

Nationalfeiertage in Japan im Jahr 2019

Wenn ein Nationalfeiertag auf einen Sonntag fällt, dann bleibt er auf seinem Termin. Als Ausgleich für den entgangenen (arbeits-)freien Tag wird der folgende Montag zu einem freien Tag, einem sogenannten "Ausgleichsfeiertag". Liegt zwischen zwei Feiertagen ein Werktag, wird dieser zusätzlich offiziell als "Brückentag" freigegeben.

01.01.19	Neujahrstag
14.01.19	Tag der Volljährigen (immer der 2. Montag im Januar)
11.02.19	Tag der Staatsgründung
21.03.19	Frühlingsanfang
29.04.19	Tag der Showa-Ära (neuer Name seit 2007, früher "Tag des Grüns")
30.04.19	Abdankung des Kaisers Akihito
01.05.19	Thronbesteigung des neuen Kaisers Naruhito
02.05.19	Nationalfeiertag „Krönung des Kaisers“
03.05.19	Tag der Verfassung
04.05.19	Tag des Grüns
05.05.19	Tag der Kinder
06.05.19	Tag der Kinder (Ausgleichstag)
15.07.19	Tag des Meeres (immer der 3. Montag im Juli)
11.08.19	Tag des Berges
12.08.19	Tag des Berges (Ausgleichstag)
16.09.19	Tag der Ehrerbietung vor dem Alter (immer der 3. Montag im September)
23.09.19	Herbstanfang
14.10.19	Tag der Gesundheit/Sport (immer der 2. Montag im Oktober)
22.10.19	Offizielle Krönung des neuen Kaisers Naruhito
03.11.19	Tag der Kultur
04.11.19	Tag der Kultur (Ausgleichstag)
23.11.19	Tag des Dankes für die Arbeit

Bei aufkommenden Fragen können Sie sich gerne mit mir in Verbindung setzen.

Ulrike Fröhlich

Understanding Japan
Weil am Rhein, Germany
Tel: 0049-(0)7621-5501882
ulrike.froehlich@understanding-japan.de



Treten Sie meinem Netzwerk bei:



[Understanding Japan](#) and [Ulrike Fröhlich](#).



Hier gibt es einige interessante Japan Infos und Sie können mich hierüber direkt kontaktieren.

Wirtschaftsinformation über Japan

- Japanmarkt: www.japanmarkt.de
- AHK Tokio: <http://www.japan.ahk.de/>

Zeitungen:

Japan Times: <http://www.japantimes.co.jp/news/>

Asahi Shimbun: http://www.asahi.com/ajw/?iref=comtop_usnavi

TV:

NHK World: <http://www3.nhk.or.jp/nhkworld/> (auch als App "NHK World")

Allgemeines / Tourismus

- Tokyo: <http://www.gotokyo.org/de/>
- Japan Allgemein: <http://web-japan.org/index.html>
- Japan mit Kindern: <http://web-japan.org/kidsweb/index.html>
- Japan Railway Pass: <https://www.der-japan-rail-pass.de/services>

Wörterbuch: <https://www.wadoku.de/>

Japanisch lernen mit Apps: „Obenkyo“ oder „JA Sensei“

