

Japan bietet denen gute Geschäfte, die wirklich ankommen

Langwierige Entscheidungsprozesse und anspruchsvolle Geschäftsbeziehungen – das Business in Japan hält für ausländische Manager einige Hürden bereit. Wer sich jedoch Zeit nimmt, um in die fremde Kultur einzutau-chen, kann große Erfolge erzielen.

Von Nobuko Kobayashi und Otto Schulz

Kaum ein Tag verstreicht in Japan, ohne dass an irgendeiner Stelle das Wort „Globalisierung“ fällt, denn japanische Unternehmen engagieren sich vermehrt auf ausländischen Märkten. Dass sie dabei Erfolg haben, zeigen die rasch steigenden Umsätze der Tochtergesellschaften in Übersee, die oft sogar die Summe der nominalen Exporte übersteigen. Im Gegensatz dazu ist Japan relativ erfolglos darin, ausländische Direktinvestitionen (foreign direct investment, FDI) zu erhöhen. Trotz Initiativen der Regierung beträgt der Anteil der FDI gerade einmal vier Prozent des Bruttoinlandsproduktes. Der OECD-Durchschnitt liegt hingegen bei 35 Prozent. Kurz gesagt: Japan globalisiert rapide, allerdings nicht im eigenen Land.

Dieser Umstand stellt auch in Japan aktive ausländische Unternehmen vor Herausforderungen, die versuchen, sich an den Markt anzupassen. Geschäftsleute und ganze Niederlassungen, die erfolgreiche Akteure im japanischen Geschäftsleben werden wollen, sind mit zeitkonsumierenden Schwierigkeiten konfrontiert. Wenn die Zentrale im Heimatland dann auf schnelle Ergebnisse besteht, sind Frustrationen häufig vorprogrammiert, die sogar in einem Managementwechsel enden können.

Aus den Erfolgen anderer lernen

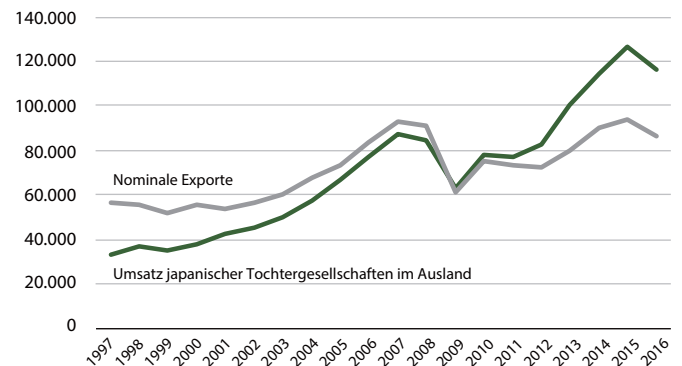
Dass der Markteinstieg trotz einiger Hürden funktionieren kann, zeigen die Erfolge verschiedener Unternehmen deutscher Herkunft: Fünf der zwanzig umsatzstärksten Unternehmen im Besitz ausländischer Aktionäre, in Japan *gaishi-kei* genannt, haben deutsche Mutterkonzerne. Darunter fallen unter anderem Bosch und die Mitsubishi Fuso Truck and Bus Corporation, die zu 89 Prozent zu Daimler gehört. Gespräche mit erfahrenen deutschen Führungskräften, darunter auch Dr. Albert Kirchmann, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Mitsubishi Fuso, und Dr. Udo Wolz, scheidender Präsident und Representative Director von Bosch Japan, gaben Aufschluss über die spezi-

fischen Anforderungen des japanischen Business.

Eine Notwendigkeit scheint das völlige Eintauchen in die lokale Geschäftskultur zu sein. Besonders für ausländische Manager ist es wichtig, die Angestellten, Kunden und Lieferanten von der eigenen Vertrauenswürdigkeit zu überzeugen. Dieser Prozess kann langwierig sein, am Ende wird man jedoch mit einem Netzwerk belohnt, das in stürmischen Zeiten zu einem sicheren Hafen werden kann. Um als verlässlicher Geschäftspartner verstanden zu werden, benötigt es sowohl Geschick als auch Investitionen. Ein stets respektvoller Umgang mit dem Gegenüber und das aufmerksame Zuhören sind essenzielle Voraussetzungen. Dennoch ist Authentizität wichtig. Eine ausländische Firma sollte die eigenen Interessen und die eigene Kultur niemals aus den Augen verlieren oder gar ihre Herkunft verstecken.

Um sich erfolgreich in die japanische Geschäftswelt zu integrieren, sind verlässliche lokale Partner eine ideale Möglichkeit – ganz gleich, ob auf Unternehmens- oder individueller Ebene.

Japans Globalisierung im Ausland (Billionen Yen)



Quelle: Balance of Payments Statistics (Ministry of Finance), Quarterly Survey of Overseas Subsidiaries (Ministry of Economy, Trade and Industry), United Nations Conference on Trade and Development

Klug gewählte Partner können ausländische Manager durch die japanischen Gepflogenheiten führen und zum Mittler in der Kommunikation mit lokalen Angestellten werden. Eine der befragten Führungskräfte erklärte, dass es unmöglich gewesen wäre, eine Restrukturierung des Unternehmens durchzuführen, wenn nicht japanische Vorstandmitglieder zur Seite gestanden hätten. Auch an dieser Stelle benötigt es viel Geduld, um Vertrauen aufzubauen. Das stufenweise Etablieren von Inhaberschaften, wie es beispielsweise Bosch in seinen über 106 Jahren Präsenz in Japan getan hat, ist eine mögliche Herangehensweise, um auf Unternehmensebene Partnerschaften zu gründen.

Entscheidungen brauchen Zeit

Wer über japanische Eigenheiten diskutiert, wird unausweichlich mit den hohen Qualitätsstandards und der langwierigen Entscheidungsfindung konfrontiert werden. Diese zwei Themen sind untrennbar miteinander verbunden, denn beide basieren auf den hohen Ansprüchen an Vertrauen und Zuverlässigkeit im japanischen Geschäftsleben. In den Bereichen Kundenbetreuung und Qualität verlangt Japan daher nach außergewöhnlich hohen Standards. Diesem Umstand ist verschuldet, dass japanische Unternehmen häufig davor zurückschrecken, Veränderungen zuzulassen – auch wenn aus Sicht des Betrachters dadurch Nachteile entstehen.

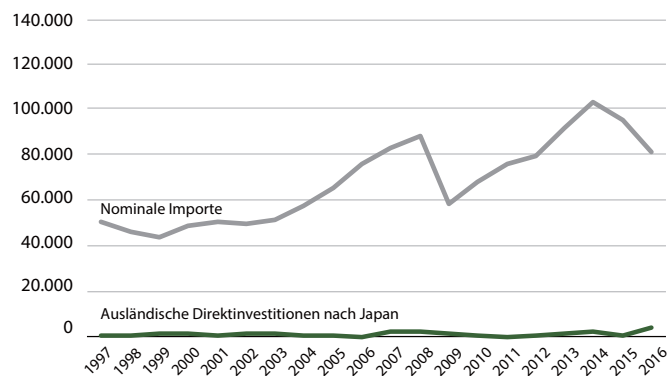
Für internationale Akteure stellt sich all dies als äußerst ärgerlich heraus, da ihre Herangehensweisen weltweit einsetzbar zu sein scheinen mit Ausnahme von Japan. Selbst wenn japanische Geschäftspartner ein vorgebrachtes Angebot in Betracht ziehen, wirkt der lange Entscheidungsprozess häufig entmutigend. Als Entsandter eines business-to-business-Unternehmens kann es durchaus vorkommen, dass die vier, fünf Jahre Beschäftigungsdauer in Japan vorbeigehen, ohne dass eine einzige Veränderung stattgefunden hat. Auch Anpassungen von Regularien, beispielsweise an globale Standards, benötigen beträchtliche Zeit. Pro- und Kontra-Argumente werden sorgfältig abgewogen, um das beste Ergebnis für alle Beteiligten zu erzielen.

Diese vermeintliche „Langsamkeit“ müsse jedoch in einen Zusammenhang gebracht werden, sagt Dr. Albert Kirchmann. Während das Entscheiden in Japan wesentlich länger dauere als etwa in Deutschland, sei die Gesamtzeit – vom Konzept bis zur Realisierung – ähnlich. Denn sobald eine fundierte Entscheidung getroffen wurde, agieren Japaner schnell. Deutsche Partner würden zwar vergleichsweise zügig einen Entschluss fassen, in der Umsetzung aber länger brauchen, etwa aufgrund von unbeantworteten Fragen.

Systeme öffnen, Prozesse beschleunigen

Dr. Udo Wolz stellt die Schwerfälligkeit des japanischen Systems selbst in Frage: „Das Problem liegt nicht so sehr in der Langsamkeit, sondern viel mehr in der fehlenden Transparenz des Entscheidungsprozesses.“ Er beobachtet, dass große japanische Unternehmen nunmehr kleinere eigenständige Organisationen

Japans Globalisierung im Inland (Billionen Yen)



Quelle: Balance of Payments Statistics (Ministry of Finance), Quarterly Survey of Overseas Subsidiaries (Ministry of Economy, Trade and Industry), United Nations Conference on Trade and Development

etablieren, um Entwicklungen in den neuen Technologien voranzutreiben. Dies sei ein realistischer Ansatz, um die Bürokratie zu bekämpfen, die bei der Zusammenarbeit von unternehmerischen „Riesen“ oftmals entsteht.

Es müssen zwangsläufig Anstrengungen unternommen werden, um einen „Gezeitenwechsel“ beim FDI-Zufluss zu erreichen. Ein positives Signal setzt Japan aktuell durch die Entwirrung des starren und traditionsreichen *keiretsu*-Systems, das aus wirtschaftlichen Verbundgruppen besteht. Nicht nur bringt dies neuen Wind in die japanische Industrie, auch wird so das ungleiche Machtverhältnis zwischen Anbietern und Kunden zu einer eher partnerschaftlichen Beziehung. Dadurch können Innovationen begünstigt werden. „Es ist vielversprechend zu sehen, dass sich die japanische Regierung und das Ministry of Economy, Trade and Industry initiativ zeigen und den privaten Sektor dazu drängen, sich mehr an die Außenwelt anzupassen“, so Dr. Wolz.

Japan wirbt zu Recht damit, ein verlässlicher und fairer Markt für deutsche Unternehmen zu sein. Auf der anderen Seite weiß Deutschland, dass es Geduld und die richtigen Partner braucht, um langfristig Erfolg zu haben. Daher ist in der Beziehung beider Länder noch viel Potenzial vorhanden, das darauf wartet, freigesetzt zu werden – insbesondere angesichts der aktuellen geopolitischen Situation, in der deutsch-japanische Geschäfte und politische Verbindungen stärker als jemals zuvor sein müssen. ■



Nobuko Kobayashi

ist Partnerin des Tokyoter Büros von A.T. Kearney und spezialisiert auf Unternehmensstrategien multinationaler Konzerne in Japan.

E-Mail: Nobuko.Kobayashi@atkearney.com



Dr. Otto Schulz

ist Partner im Düsseldorf Büro von A.T. Kearney und verantwortlich für das globale Chemiegeschäft.

E-Mail: Otto.Schulz@atkearney.com