

FOKUS JAPAN

Virtuelle Kommunikation bei internationalen Geschäften



Den interkulturellen Business-Knigge mit Japan beachten.

Aufgrund des längeren coronabedingten Einreiseverbots in Japan ist es zurzeit schwierig, die persönliche Beziehung mit japanischen Geschäftspartner*innen zu pflegen. Dies ist aber für das Geschäftsleben sehr wichtig. Aus diesem Grund ist es zwingend notwendig, über das nötige Know-how zu verfügen, um mit den Partner*innen erfolgreich virtuell zu kommunizieren und zu kooperieren.

Autorin: Ulrike Fröhlich

Wie in vielen asiatischen Ländern rangiert in Japan der Aufbau von Vertrauen vor dem eigentlichen Geschäftsanliegen. Dieser erste und elementare Schritt ist jedoch zum gegenwärtigen Zeitpunkt schwer zu erfüllen. Seit über zwei Jahren hat Japan seine Grenzen für ausländische Besucher inklusive Geschäftsreisende geschlossen, um sich und seine Bevölkerung vor dem Corona-Virus zu schützen. Deshalb ist es aktuell nicht nur für Unternehmen aus der DACH-Region (Deutschland, Österreich und Schweiz), die mit japanischen Unternehmen Geschäfte machen (oder machen möchten), schwierig, persönliche Kontakte und Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. In Japan wird inzwischen zwar kontrovers darüber dis-

kutiert, inwieweit der Einreisestopp verhältnismässig und zielführend ist, Tatsache ist aber, dass immer wieder die Kooperation und Kommunikation mit den dortigen (potenziellen) Geschäftspartnern nur virtuell erfolgen – und niemand weiss, wie sich diese Situation entwickeln wird.

DAS A UND O

Nun ist aber gerade Japan dafür bekannt, dass der persönliche Kontakt und das gegenseitige Kennenlernen das A und O für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen sind. Bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie hiess es sogar: Mit Japanern ist keine Kooperation möglich, ohne dass man sich zuvor gegenseitig kennengelernt und gemeinsam wenigstens mal ein Bier getrunken hat. In Japan rangiert, wie in vielen anderen ostasiatischen Staaten auch, der Aufbau von Vertrauen beim wechselseitigen Kennenlernen vor dem eigentlichen Geschäftsanliegen. Oder anders formuliert: Wenn man sich nicht kennt, kann man aus japanischer Warte auch nicht zusammenarbeiten. Dieser notwendige erste Schritt für eine gute Zusammenarbeit ist selbstverständlich erschwert, wenn man sich nicht treffen kann und rein per Mail und Telefon miteinander kommuniziert. Viele Unternehmen beklagen momentan auch, wie schwierig es aktuell ist, mit japanischen Geschäftspartner*innen zusammenzuarbeiten. Daher müssen gewisse Verhaltensregeln beachtet werden, damit die virtuelle Kommunikation und Kooperation erfolgreich verlaufen. Dabei lautet die Maxime: Erlaubt ist alles, was dem gegenseitigen Kennenlernen dient und es ermöglicht, Vertrauen auf- und auszubauen.

BEI EINEM VIRTUELLEN BIER

Ebenso wie im Umgang mit hiesigen Geschäftspartnern ist auch in Japan Zuverlässigkeit höchstes Gebot, denn dies ist der Grundstein für eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung. Es empfiehlt sich demnach, nach Möglichkeiten zu schauen, wie man sich virtuell besser kennenlernen kann. Dazu gehört in den One-to-one-E-Mails, auch etwas Persönliches zu schreiben – beispielsweise, was man am Wochenende gemacht hat oder etwas über die

Familie und Hobbys. Dabei empfiehlt es sich, Gemeinsamkeiten mit den (potenziellen) Geschäftspartnern zu finden, denn Gemeinsamkeiten verbinden. Dann gilt es, im Rahmen der Online-Kommunikation Extra-Meetings für das «Socializing» einzuplanen. Dazu gehört zum Beispiel, gemeinsam vor dem Monitor ein Bier oder einen Tee zu trinken, die eigene Region vorzustellen oder über heimische Feste oder Gepflogenheiten zu sprechen. Solche «Socializing-Meetings» sind wahre Booster für jede Geschäftsbeziehung und führen gewiss zu einer verbesserten Kommunikation – auch der Umgang mit kritischen Themen kann somit vereinfacht werden. Selbstverständlich sind solche Meetings nicht bei jeder Geschäftsbeziehung möglich, doch wenn die Möglichkeit hierzu besteht, sollte diese genutzt werden, um die Kooperation erfolgreicher zu machen. Die Japaner haben zudem eine ausgesprochene Geschenkkultur. Kleine Aufmerksamkeiten wie Schokolade oder Kekse kommen nicht nur gut an, sie zeigen auch eine Wertschätzung und stärken die persönliche Beziehung – und somit auch die Geschäftsbeziehung.

DIE INTERPRETATION DER VIRTUELLEN KOMMUNIKATION

Während eines Online-Meetings sollte unbedingt die Videokamera eingeschaltet sein, denn auch so lernt man sich kennen. Es gilt, auf die Mimik und Gestik der japanischen Partner zu achten. Dies hilft mittelfristig, das Gegenüber schneller und besser zu verstehen. Eine der häufigsten Herausforderungen für Europäer bei der Kooperation mit Japanern ist: Sie können nur schwer einschätzen, ob ihrem Gegenüber etwas gefällt oder nicht. Durch das Studieren seiner Mimik und Gestik entwickelt man ein besseres Gespür hierfür. Bei der E-Mail-Korrespondenz ist jedoch Vorsicht geboten. In E-Mails tendieren wir – im deutschsprachigen Raum – aus Effizienz-Gründen dazu, sehr direkt zu kommunizieren. In Japan wird hingegen auch im beruflichen Umfeld eher indirekt kommuniziert. Es gibt kein klares «Ja» und kein eindeutiges «Nein», sondern viele Zwischentöne, die es richtig zu interpre-

tieren gilt. Gerade bei negativen Botschaften wie «Wir können nicht liefern» oder «Der Informationsfluss ist schlecht» ist es wichtig, diese höflicher und indirekter zu formulieren als in der DACH-Region üblich. Der angepasste Sprachstil ist hier wichtig. Es gilt, das Anliegen ein wenig zu verpacken, denn: Mit – aus der europäischen Warte – netten und freundlichen Personen arbeiten nicht nur Japaner lieber zusammen als mit schroffen, unfreundlichen Menschen.

DIE ZEITVERSCHIEBUNG IM AUGE HABEN

E-Mails nach Japan sind am besten vormittags zu versenden, denn viele Japaner erachten es als ihre Pflicht, E-Mails gleich zu beantworten. Ansonsten bearbeiten sie noch um 22 Uhr japanischer Zeit die Anliegen. Geht dies nicht, sind die Mails mit dem Autosender so zu terminieren, damit die japanischen Geschäftspartner die Nachricht erst am nächsten Tag um acht Uhr Ortszeit erhalten.

Last, but not least gibt es an dieser Stelle noch einen wichtigen Tipp: Geduld ist eine Zier. Entscheidungen dauern in Japan gefühlt ewig, da sehr viele Beteiligte einbezogen werden und vieles nur im Konsens entschieden wird. Drängeln ist die falsche Strategie. Japanische Partner unter Druck zu setzen, führt deshalb – gerade in dieser ohnehin angespannten Zeit – in die Sackgasse. Ansonsten erzeugt man innere Widerstände gegen die europäischen Partner. ■

❶ Ulrike Fröhlich ist Inhaberin der Managementberatung Understanding Japan in Weil am Rhein, Deutschland.

www.understanding-japan.de