

Deutsche Juristen, Controller & Marketing-Spezialisten in Japan¹⁾

BEBENROTH, Ralf

1. Einleitung
2. Deutsche Juristen in Japan
 - 2.1 Juristen in der Beratung
 - 2.2 Stellung der Juristen
 - 2.3 Juristen als M & A-Berater
3. Controller vor Ort: rechte Hand der Stammhäuser
 - 3.1 Deutsche Controller
 - 3.2 Vertrauenspersonen der Stammhäuser
 - 3.3 Trotz Sprachproblemen erfolgreich
4. Marketeers: Manager in japanischen Dependancen
 - 4.1 Konsument
 - 4.2 Markenimage in Japan
 - 4.3 Marketingexperten in japanischen Dependancen
5. Mitarbeiter als Verhandlungspartner
 - 5.1 Eingliederung nach der Qualifikation
 - 5.2 Ansprüche des Gastlandes

1. Einleitung

Die gesamte Unternehmenslandschaft in Japan befindet sich im Umbruch. Vorliegend werden dazu deutsche Unternehmen bezüglich der nach Japan entsandten Mitarbeiter analysiert. Diese können bestehen aus Juristen (Kapitel II), die unter anderem gelegentlich auch in der Funktion als freie Berater agieren. Im dritten Kapitel werden Controller beleuchtet, die häufig als rechte Hand ihrer Chefs und als Vertreter der Stammhäuser vor Ort in japanischen Dependancen tätig sind. Da viele deutsche Manager in Japan mehr oder weniger als Allroundtalents eingesetzt werden (müssen), sind schließlich noch im vierten Abschnitt Marketing Manager vorzustellen und kritisch zu beäugen. Im Fazit werden Mitarbeiter als Verhandlungspartner diskutiert.

2. Deutsche Juristen in Japan

Der japanische Markt für Beratungsbedarf dort agierender ausländischer Unternehmen ist riesig- auch im Bereich M & A. Zumindest die nach Japan investierenden deutschen Unter-

1) Der folgende Bericht basiert auf Grundlagen des Artikels: Deutsche Controller in Japan, aus: Controlling & Management vom Dezember 2003.

nehmen suchen Hilfe bei Menschen, die sie verstehen, deutschen Beratern! Dabei gibt die Dominanz an Juristen im Japangeschäft Anlass zur Erkenntnis, dass diejenigen in Deutschland ausgebildeten Juristen mit Fernweh nicht abgeneigt sind, Länder wie Japan anzusteuern und dort Beratungsleistungen anbieten. Und mit einem guten Ruf des Titels in der japanischen Öffentlichkeit, der natürlich mit ausreichenden Sprach- und Kulturkenntnissen untermauert sein muss, gelingt es Juristen durchaus, deutschen Unternehmen vor Ort in Japan von großer Hilfe zu sein. Die im Jurastudium erworbenen Fähigkeiten logisch zu denken helfen überdies, steuerrechtliche Probleme zu verstehen und potentiellen deutschen Investoren transparent zu machen. Unzählige Kontakte zwischen deutschen und japanischen Unternehmen sorgen für viel Beratungsbedarf.

2.1 Juristen in der Beratung

Auf den ersten Blick würde man wohl für eine Beratung im Japangeschäft eher Betriebswirte vermuten, die in Banken ansässig sind. Oberflächlich gesehen erscheint aber ein plausibler Grund zu existieren, wurde doch das japanische Rechtssystem dem deutschen „entliehen,“ wie Experten bestätigen.²⁾ Obwohl amerikanische Einflüsse die Wirtschaftsbereiche stark tangierte und sich vielmehr noch das Familien- und Erbrecht weiterhin deutschen Ursprunges erfreut, sind es gerade deutsche Juristen, bei denen investitionswillige Industrieunternehmen auf Wissen und Erfahrung zurückgreifen (können).

Dass es sich bei Beratern in Japan verstärkt um Juristen handelt, bestätigte sich auf dem Unternehmerforum auf der 9. Asien-Pazifik-Konferenz der Deutschen Wirtschaft, die am 5. Juli 2002 in Tokio stattfand. Von den sich insgesamt 32 vorgestellten Unternehmen, die in Japan entweder in eigener Sache oder im Auftrag anderer Unternehmen tätig waren, konnten 16 Unternehmen der Investitionsberatung im weiteren Umfeld und acht im Besonderen zugesprochen werden: Sie gaben M & A -Beratung als Ihren Schwerpunkt an. Von diesen acht Beratungsunternehmen, die deutsche Unternehmen im japanischen M & A -Geschäft unterstützen, bestand nur eines aus reinen Steuerberatern & Wirtschaftsprüfern, ein anderes konzentrierte sich ausschließlich auf das Pricing. Die übrigen M & A - Beratungsgesellschaften bestanden aus Rechtsanwaltskanzleien. Im Gegensatz zu dieser starken Präsenz konnten auf dem Unternehmensforum nur drei deutsche Banken gesichtet werden, zwei davon lediglich im Prospekt der IHK aufgeführt.

Der Berater im Japangeschäft muss koordinieren. Er koordiniert für seinen deutschen Klienten, ist vor Ort ansprechbar und kümmert sich um alles, was die deutsche Seite betrifft. Nach eigenen Aussagen vieler Berater sollte dieser über eine profunde finanztheoretische Ausbildung mit Branchenkenntnissen verfügen. Neben ausreichenden japanischen Sprach- und Kulturkenntnissen geht es also in erster Linie um wirtschaftliche Fragen, die zumindest für den Bereich M & A in drei Gebiete einteilbar sind: Bewertung, Verhandlung und Integration. Obwohl solche Kompetenzen eher bei Bankern zu vermuten sind, zeigt die Praxis, dass es dennoch vorwiegend Rechtsanwaltskanzleien sind, die im Vermittlungsgeschäft aktiv tätig sind.

Auch die japanische Rechtsauffassung entspringt einer aus deutscher Sicht eigenwilligen

2) Vgl. Takahashi, E. (2004), S.2

gesellschaftlichen Sozialisation. Insbesondere die Rechtsauslegung treibt in Japan sonderbare Blüten. So wird vom Verkehrssünder berichtet, der einer Geschwindigkeitsüberschreitung an Ort und Stelle überführt wird, den Beamten aber glaubhaft machen kann, dass er im Auftrage der Firma handelte, also wegen eines eiligen Geschäfts dazu (mehr oder weniger) gezwungen war, die Geschwindigkeitsübertretung zu verursachen und sich daher absolut unschuldig fühlt. Die Verkehrspolizisten würden bei einem sich auf Privatreise befindenden Bürger ihre Machtstellung gnadenlos ausspielen und der Verkehrssünder hätte zweifellos keine Chance, einer gebührenden Strafe zu entgehen. Dem Sünder, der im Auftrage seiner Firma zu schnell fuhr, gelingt es aber nicht selten, dass er trotz juristisch eindeutigen Verschuldens einer Strafe entgeht.

2.2 Stellung der Juristen

Es gibt gute Gründe, die für den Einsatz von deutschen Rechtsanwälten in Japan sprechen. Der Rechtsanwalt in Japan genießt nicht zuletzt deshalb einen sehr guten Ruf, weil nach dem bisherigen System das Bestehen der Zulassung zum Rechtsanwalt in Japan extrem schwierig ist: es gelingt jährlich nur sehr wenigen Prüflingen. So gibt es einen von der Politik bewusst künstlich erzeugten Mangelbedarf an Rechtsanwälten in Japan. Diese von der Politik beabsichtigte Entwicklung führte nämlich dazu, dass viele potentielle Prozesse wegen den wenigen zur Verfügung stehenden Anwälten sowie auch den nur sehr wenigen Richtern und den damit verbundenen langen Wartezeiten auf einen Gerichtsprozess erst überhaupt nicht geführt wurden.

Im Vergleich zu Deutschland, wo ein Anwalt auf 1.300 Personen zugelassen ist, gibt es in Japan rund 8.600 Bürger die sich einen Rechtsanwalt teilen. Bei Richtern ist der Unterschied noch viel deutlicher. Denn während in Deutschland ein Richter durchschnittlich auf 3.600 Bürger kommt, sind es in Japan rund 60.000 Personen. Die mit diesem Mangelbedarf einhergehenden Schwächen wurden von der Regierung allerdings erkannt. Der Grund ist, wenige Rechtsvertreter führen zwar automatisch zu relativ wenigen Prozessen und damit gesamtgesellschaftlich gesehen zu geringen Kosten. Allerdings steigt damit die Rechtsunsicherheit für das Individuum. Besonders im Zuge der Bemühungen um verstärkte Investitionen ausländischer Unternehmen in japanisches Sach- und Humankapital ist die japanische Regierung bestrebt, dass in den kommenden Jahren die Anzahl zugelassener Rechtsanwälte und Richter dramatisch erhöht beziehungsweise die Prüfungsanforderungen gesenkt werden. So soll besonders die Rechtssicherheit von in Japan agierenden ausländischen Unternehmen erhöht werden.

Ein Blick in das japanische Universitätssystem schafft weitere Klarheit: in japanischen Universitäten wird das Fachgebiet Merger & Acquisition ausschließlich bei Juristen gelehrt. Der Absolvent eines Jurastudiums, der anschließend das sehr schwierige Examen für die Zulassung zum Rechtsanwalt erfolgreich bewältigen kann, hat damit beste Chancen im M & A-Beratungsgeschäft erfolgreich zu arbeiten; Wirtschaftstudenten finden es in ihren Curricula in der Regel nicht.

2.3 Juristen als M&A Berater

Ein in Deutschland zugelassener Anwalt darf zwar in Japan keine rechtsverbindlichen Aussagen erteilen, oder noch weiter, Mandanten vor japanischem Gericht vertreten; Er kann aber aus seiner Erfahrung unverbindliche **Auskünfte** abgeben, die auf seinen **persönlichen Einschätzungen** und Werturteilen beruhen. Sie geben dem Investor **häufig** ein recht **zuverlässiges** Bild über das, was passiert, wenn **tatsächlich** weitergegangen wird.

Außerdem kann sich ein Jurist **häufig** reibungslos in ein auf den ersten Blick **völlig fremdes** Gebiet, und zwar der Steuerberatung eindenken. Und **tatsächlich** gibt es in einem der **Urfächer** der Wirtschaft, **nämlich** der Steuerberatung für Juristen einige vertraute Bereiche. Denn einerseits spiegelt sich die Struktur von Recht im Steuerbereich stark wider. Ein Beleg **dafür** ist der sich bereits in deutschen **Universitäten** stark ausgebreitete, teilweise sehr **eigenständige** Bereich des Steuerrechts. Zum anderen ist in Deutschland eine **tendenzielle Überlappung** von Rechtsnormen im Fachgebiet Steuern immer **stärker** zu beobachten.

Nach Aussagen interviewter Berater dominieren Juristen den Beratungsmarkt für deutsche Unternehmen. Denn seine Erfahrung und sein Handwerkszeug bieten deutschen Investoren bei Direktinvestitionen eine gewisse Sicherheit.

3. Controller vor Ort: rechte Hand der Stammhäuser

Japan ist ein Markt, der sich gerade durch die **jüngsten** wirtschaftlichen **Veränderungen** der 2000er Jahre für Investoren immer **stärker** öffnet. Viele der **ausländischen** Investoren **verstärken** ihre **Akquisitionsbemühungen** und versuchen, mit Direktinvestitionen in Japan **Erfolge** zu erzielen.

Damit Akquisitionen aber erfolgreich verlaufen, werden besonders **Controller** **benötigt**. Denn richtiges Zahlenmanagement und deren **zuverlässige** Auswertung ist für die **Unternehmensführungen** des Stammhauses von **größter** Bedeutung. Nach Akquisitionen treffen **Unternehmenskulturen** aufeinander, die unterschiedlicher nicht sein könnten: die deutsche Seite tritt mit Investitionskapital und klaren Vorstellungen an, die japanische Seite ist durch die **Übernahme** **regelmäßig** sehr verunsichert- und das auf allen Ebenen. Dies ist kein deutsch spezifisches Problem³⁾ und trifft selbst dann zu, wenn sich beide Unternehmen langfristig kannten und bereits gemeinsame **Geschäfte** abwickelten. Die deutsche **Führung** verlangt von der japanischen **Führung** klare und der Wahrheit entsprechende Fakten, dies besonders in den ersten Jahren nach dem Einstieg. Nach den Ergebnissen **persönlich** in Tokio geführter Interviews, geben **Stammhäuser** diese **Tätigkeiten** in der Regel nicht in japanische **Hände** ab, sondern setzen vielmehr deutsche Controller vor Ort in Japan ein. Um Controller zum Einsatz nach Japan zu motivieren, soll nicht nur versucht werden etwas Licht in die japanische Arbeitswelt zu geben, sondern es sollen vor allem die **Vorzüge** deutscher Controller **gegenüber** japanischen Mitarbeitern aufgezeigt werden.

3.1 Deutsche Controller

Der Controller ist der am **Häufigsten** vorzufindende Expatriate in deutschen Nieder-

3) Vgl. Cooray S. /Ratnatunga, J. (2001), S.733-34.

lassungen in Japan. Basierend auf Interviewergebnissen ergab sich, dass deutsche Dependancen in Japan in aller Regel einen deutschen **Geschäftsführer** sowie einen Controller aus Deutschland entsenden. Erst danach kommen Techniker und sonstige Angestellte. Im ersten Augenblick würde man wohl vermuten, dass nach Japan entsandte Mitarbeiter eigentlich Japanologie studiert- und der Sprache **mächtig** sein **müssten**. Warum aber ziehen Unternehmensführungen die Spezies Controller sogar den Japanologen vor? Der Grund dafür ist einfach. Schaut man genauer hin, so fällt auf, dass es in erster Linie um Arbeitstechniken geht, die der Mitarbeiter besitzen muss und die in Japan benötigt werden.

Während deutsche **Geschäftsführer** vor Ort die Interessen des Stammhauses vertreten und für Synergien sorgen, **unterstützt** ihn der Controller als rechte Hand. Er nimmt also keine Spezialaufgaben an sich wahr, sondern sieht sich in aller Regel als Vertreter und Bericht-erstatte des Stammhauses. Diese **Führungsaufgabe** erwächst ihm durch seine fachliche Qualifikation, denn er ist mit seinem Wissen in der Lage, den Betrieb **zahlenmäßig** abzubilden.

Weiterhin gilt anzumerken, dass japanische Unternehmen normalerweise keine **eigenständige** Abteilung wie Controlling besitzen. Viele Japaner können nicht einmal den Begriff zuordnen. Die **Tätigkeiten** der Controller werden vielmehr in Abteilungen wie der Unternehmensplanung oder Entwicklung mit **ausgeführt**. Nicht selten gibt es also **zusätzlich** ein fachliches Zuordnungsproblem für den Expatriate aus Deutschland.

3.2 Vertrauenspersonen der Stammhäuser

Controllern kommt neben fachlichen Qualifikationen meist ein Privileg zu, das japanische Mitarbeiter hier vor Ort, die im Controlling oder daran angrenzenden Abteilungen arbeiten, nicht zugesprochen bekommen: ihnen wird das **uneingeschränkte** Vertrauen des Stammhauses entgegengebracht! Dies ist **übrigens** besonders bei deutschen **Mittelständlern** sichtbar, wo es sich bei Entsendungen nach Japan fast **ausschließlich** um Controller handelt. Denn die hohen Kosten in Japan **führen** dazu, dass nur sehr wenige Mitarbeiter dorthin entsandt werden (**können**). Der interviewte **Präsident** eines Automobil-Zulieferunternehmens brachte es auf den Punkt: „Die Unternehmensführung zuhause braucht hier vor Ort (gemeint ist Tokio) Mitarbeiter, die **persönlich** bekannt sind, denen vertraut wird und die Informationen liefern, damit Entscheidungen rasch getroffen und umgesetzt werden können. Besonders im praktizierten japanischen Controlling liegen Welten zu dem, was die Unternehmensführung zuhause für Entscheidungsgrundlagen wirklich **benötigt**.“ (Präsident aus dem Automobil-zulieferbereich) Diese Sicht wird von anderen Interviewten Personen geteilt. Denn Japaner scheuen- um das Gesicht zu wahren- Auseinandersetzungen. So werden harte Fakten **häufig** verschleiert und „durch die Blume“ nach Deutschland interpretiert. Bilanzen und G & V-Rechnungen werden daher allzu oft manipuliert, um die **tatsächliche** wirtschaftliche Lage, in dem sich Unternehmen befinden, zu **verschönern**. Diese eigenartigen Verhaltensweisen treten überall im **Geschäftsleben** auf, sind aber nirgendwo so hinderlich wie im Controlling.

Dem nach Japan entsandten Controller wird vertraut! Er bildet für das deutsche Stammhaus die zentrale Funktion, indem er durch sein Reporting und durch die Analyse geeigneter Kennzahlen dem Stammhaus Informationen für Entscheidungen liefert. Es sind **übrigens** häufig männliche Vertreter, die als Controller in die japanische Dependancen gesandt werden.

Diese Praktik wird wohl nicht zuletzt deshalb durchgeführt, da von ihnen erwartet wird, dass sie sich in der männlich dominierten japanischen Arbeitswelt besser durchsetzen können (als fachlich gleichwertige Frauen).

3.3 Trotz Sprachproblemen erfolgreich

Gemeinhin ist anzunehmen, dass Englisch sprechende Controller in Japan keine großen Kommunikationsprobleme kennen dürften. Dies ist allerdings ein Trugschluss. Japan liegt in vielen Bereichen weit weg- auch in der Sprache. Nicht zuletzt durch die wenigen Ausländer im Lande, sprechen die meisten Japaner kein Englisch und diejenigen, die es etwas können trauen sich dann oft nicht, es anzuwenden. Diese Problematik umfasst auch deutsche Niederlassungen. Andererseits haben deutsche Mitarbeiter häufig keine Möglichkeit der japanischen Sprache mächtig zu werden, selbst wenn sie mehrere Jahre in Japan angestellt sind und dort leben. Und auch wenn es theoretisch Möglichkeiten gibt Japanisch zu lernen, so lehrt die Praxis, dass die Mehrzahl der in Japan lebenden deutschen Mitarbeiter dies nicht für notwendig hält. Ein Beispiel dazu liefert der Controller eines bekannten deutschen Lampenherstellers, der geschäftlich im Unternehmen erfolgreich agiert, obwohl er die japanische Sprache nicht beherrscht. Er gestand, dass der Job hochinteressant sei, er dafür aber keine Japanischkenntnisse bräuchte. Die wären zwar ganz schön, so sein Kommentar, allerdings mit unverhältnismäßig viel Arbeit verbunden. Und diese rationale Entscheidung ist verständlich und logisch. Denn in einigen wenigen Jahren wird er wieder in Deutschland oder in einem anderen Land eingesetzt, so dass er seine Freizeit anstatt Kanjis (jap. Schriftzeichen) zu üben besser mit seiner Familie verbringt.

Controller bilden in deutschen Niederlassungen in Japan bereits jetzt eine sehr begehrte Spezies. Und auch wenn bei den Mitarbeitern keine japanischen Sprachkenntnisse vorhanden sind, so können sie mit Fachkenntnissen deutschen Unternehmen wertvolle Dienste erweisen, indem sie genau das machen, was sie können: Zahlen beherrschen, Kennzahlen bilden und dem Stammhaus offen über den wirtschaftlichen Stand der Dinge berichten, in dem sich die japanische Dependence befindet. Durch die in den letzten Jahren ansteigenden Unternehmenstransaktionen in Japan gibt es realistische Aussichten für Controller mit Japanneigung, einmal in diesem Land tätig werden zu dürfen.

4. Marketeers: Manager in japanischen Dependancen

In der Praxis gibt es für ausgebildete Marketeers⁴⁾ viele Möglichkeiten, international tätig zu werden, auch in Japan, was für das Marketing geradezu als Paradebeispiel prädestiniert zu sein scheint. Denn hier in Japan ist das Marketing so wichtig, weil man es nirgendwo sonst auf der Welt mit einem ähnlich entwickelten Service und Marketing zu tun hat. Man kann von der nunmehr seit über einem Jahrzehnt in Rezession befindlichen Insel also nicht nur immer noch viel lernen, es gibt auch für deutsche Marketeers große Chancen in der Mitarbeit vor Ort. Nachfolgend soll deshalb ein Stimmungsbild des Marketing und des Service in Japan aufgezeigt und untersucht werden, wie und wo sich deutsche Marketeers darin bewegen (können).

4) Unter Marketeers werden hier marketingorientierte Manager verstanden.

4.1 Konsument

Der Anspruch japanischer Konsumenten auf Service findet nirgendwo sonst auf der Welt seinesgleichen.⁵⁾ Einsicht darin gibt bereits die hergeleitete Übersetzung vom Kunden, wo man wörtlich vom „Okyakusama“, also übersetzt vom „Gott“ spricht. Wo der Kunde in Deutschland mindestens König Kunde genannt wird, ist er hier in Japan der Gott. Und genau so möchte ein japanischer Kunde auch behandelt werden. Hierzu zwei Beispiele:

Zunächst zum Thema Freundlichkeit und Kundenempfang. In Restaurants werden Besucher bereits am Eingang mit einem schallenden „Irashaimase“ begrüßt, was soviel wie „Bitte kommen Sie herein“ bedeutet. Bei den überall existierenden Matsuya Imbiss-Ketten wird sich die Bedienung- auch wenn sie oft nur wenige Quadratmeter zur Verfügung hat- in aller Regel sehr rasch bewegend oder gar laufend und trotzdem dezent und höflich dem Kunden nähern. Beim Kunden angekommen, entschuldigt sich der Mitarbeiter zunächst einmal, nämlich dafür, dass der Kunde gewartet hat, was durch ein „Omatase shimashita“ zum Ausdruck gebracht wird. Das in einer Freundlichkeit, die aus Deutschland kommende Besucher zunächst einmal ins Erstaunen versetzt. Und das alles ohne geringste Aussicht auf Trinkgeld.

Zweites Beispiel: Tankstelle! Wenn es sich ein Autofahrer aussuchen könnte, er würde eine japanische Tankstelle ansteuern! Da wird der Kunde nämlich rundum und zu seiner vollsten Zufriedenheit versorgt. Bereits beim Einbiegen noch weit ab von der Zapfsäule befinden sich gleich mehrere Mitarbeiter im Laufschrift in Richtung Kunde. Der Service erstreckt sich dann nicht nur auf das Einfüllen des Treibstoffs, denn gleichzeitig wird auch der Luftdruck geprüft, die Fußmatten gesäubert, die Windschutzscheibe und der Aschenbecher gereinigt und so fort. Auch dort fällt für alle diese Arbeiten ebenfalls kein Trinkgeld an; im Gegenteil, viele Angestellte würden es als beleidigend ablehnen. Verlässt man die Tankstelle und versucht sich wieder in den Verkehr einzufädeln passiert regelmäßig das Erstaunlichste. Einer der Angestellten hechtet auf die- in aller Regel- vielbefahrene Strasse, was als Einfädelhilfe verstanden werden will.

4.2 Markenimage in Japan

Es darf behauptet werden, dass es kein anderes Land auf der Welt gibt, in dem das Markenbewusstsein auch nur eine annähernd wichtige Rolle in der Gesellschaft spielt. Besonders europäische Brands erfreuen sich trotz immer wieder diskutierter Rezessionen hin und her immer stärker steigenden Absätzen. In der Mode dominieren natürlich französische und italienische Marken. Bei Automobilen sind die Deutschen groß im Geschäft. Im Jahre 2002 feierte BMW sein Japanjahr, mit den bis dahin meist verkauften Autos. Auch Volkswagen ist in Japan stark vertreten. Nur Daimler Chrysler hat durch die verunglückte Akquisition von Mitsubishi Motors für das Fiskaljahr 2004 hohe Verluste eingeplant.⁶⁾ Interessanterweise ist selbst Volkswagen ohne gegenüber japanischen Mittelklassewagen wirklich erkennbare Vorteile zu haben gut in den Verkaufszahlen. Es gibt doch Japaner, die sich ein deutsches Auto

5) Reinmüller, P. (2000) / Schneidewind, D. (1998)

6) Das Unternehmen streckt seine Aktivitäten dennoch auf den asiatischen Raum aus; angepeilt wird allerdings vorwiegend Südost-Asien.

kaufen, einfach nur deshalb, weil sie mit Deutschland **Zuverlässigkeit** und andere Attribute assoziieren, auch wenn dies statistisch gesehen so nicht nachgewiesen werden kann.⁷⁾

Gegenüber anderen asiatischen Ländern ist in Japan das Markenimage nicht nur aufgrund von noch immer relativ hohem Einkommen so dominant. Es gibt noch eine Reihe weiterer **Gründe für** die hohen Verkaufserfolge von Markenprodukten. Dass **Individualität** in Nippon nie sehr **ausgeprägt** war und noch heute nicht ist, kann als bekannt unterstellt werden. Warum kaufen aber so viele Japaner Brandnames? In China und in Taiwan zum Beispiel **möchten** Konsumenten durch den Kauf von Markenprodukten offensichtlich auffallen. Im Gegensatz zu anderen asiatischen **Ländern**, wo der Markenkauf also mit einem bewussten Hervorheben verbunden ist, sind die so sehr gruppenbezogenen Japaner eher bestrebt, nicht aus der Gruppe heraus zu fallen. Viele Japaner kaufen also Brandnames genau deshalb, um gerade nicht aufzufallen. Deshalb erfreuen sich Mercedes-Automobile gerade bei Freiberuflern in Japan, wie Architekten oder **Ärzten** steigenden Verkaufszahlen. Auch Frauen erwerben Designer Taschen gerade um nicht aufzufallen.

4.3 Marketingexperten in japanischen Dependancen

Ein in Deutschland ausgebildeter Marketeer wird sich beim Entsendungswunsch nach Japan ebenfalls nicht nur mit Sprachproblemen konfrontiert sehen. **Zunächst** stellt sich die Grundfrage, wo **könnte** man für ein Unternehmen interessant, wo einem Japaner **überlegen** sein? In welchen Bereichen stiftet ein Marketeer zumindest für ein in Japan **ansässiges** deutsches Unternehmen wirklich Wertzuwachs?

Die Antwort auf diese Frage ist schwierig. Es **könnte** im **Brückenbau** zwischen den Kulturen gelingen, einen Mehrwert für das Unternehmen zu erbringen. Allerdings sind es nicht die frisch ausgebildeten Absolventen der **Universitäten** die im Mittelpunkt stehen, sondern eher erfahrene Marketingexperten, die als Manager mit ihren Kenntnissen in der **Markterschließung** oder durch sonstige Managementaufgaben sehr erfolgreich sind.

Ein Gros deutscher Spitzenmanager in Japan bildet sich aus Personen, die umfangreich ausgebildet sind. Viele von ihnen verfügen über ausgezeichnete **Managementfähigkeiten**, sind ausgebildet im Marketing und **können** auf eine sehr internationale Karriere **zurückblicken**. Diese Topmanager leiten die **Geschäfte** in der japanischen Dependance vor Ort. Auch stammt der Japanbezug bei erfahrenen Marketingexperten wohl nicht von der **Universität**, denn die Verbindung der **Japanlehrstühle** zur Wirtschaft in Deutschland ist relativ neu.

Auf der anderen Seite **könnten** junge Marketeers zwar durchaus mit Interesse am Land und an der Sprache ein Potential darstellen, allerdings bringen sie in der Regel keine Erfahrungen mit, die sie einbringen **können**. Das Problem ist erkannt und wird nicht nur von der deutschen Regierung, sondern auch von vielen anderen internationalen **behördlichen** Stellen zu lösen versucht. So gibt es für frisch absolvierte Marketeers eine Vielzahl an Programmen und Projekten für einen **längeren** Sprach- und Arbeitsaufenthalt in Japan, die allesamt darauf ab-

7) Bestätigend dazu Komender/Schmutzler, die auf Imagevorteile deutscher Unternehmen in Japan hinweisen. Im Internet unter:

<http://www.marketingmarktplatz.de/VerVkf/Japanchance.htm> vom 24. Juni 2004.

zielen, theoretisches Wissen und praktische Erfahrungen mit Sprach- und Landeskenntnis zu vereinen. Die Erfolge sind bis jetzt allerdings nüchtern gesehen noch nicht allzu überzeugend. Denn diese speziell „ausgebildete Elite“ hat natürlich ganz andere Gehaltsvorstellungen als deutsch oder zumindest englischsprechende Japaner.

Festzuhalten gilt, Japan sollte für Marketeers stärker in den Mittelpunkt rücken. Denn obwohl neben neugegründeten Marketinglehrstühlen in den letzten Jahren auch einige Japanlehrstühle an deutschen Universitäten entstanden, die in die japanische Sprache einführen, so ist doch ihre Anzahl eher ein Tropfen auf dem heißen Stein. Auch jüngst entstandene, teilweise aus dem Boden gestampfte Programme, die sich alle der Generierung von mehr Fachkräften für Japan verschreiben, reichen für die Bedarfsdeckung nicht aus. Denn es ist der Tatsache Rechnung zu tragen, dass die jeweils übrig bleibenden Teilnehmer nur einen ganz geringen Teil derjenigen ausmachen, die tatsächlich in die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt einziehen und dort für deutsche Unternehmen aktiv werden. Mögen also zukünftig noch größere Anstrengungen für einen stärkeren Japanbezug erfolgen.

5. Mitarbeiter als Verhandlungspartner

5.1 Eingliederung nach der Qualifikation

Aus Deutschland stammende Mitarbeiter sind – wie aufgezeigt werden konnte – in mehrere Gruppen einteilbar. Die Berater bilden sich dabei hauptsächlich aus Juristen, die entweder in reinen Anwaltskanzleien oder aber auch in Steuerberatungsgesellschaften tätig sind. Weiterhin sind deutsche strategische Unternehmensberatungen existent, die – genau wie die Berater aus Anwaltskanzleien – auch durch Juristen vertreten sein können. Ein Beispiel dazu ist der promovierte Jurist und langjährige Geschäftsführer von Roland Berger und Partner, Herr Dr. Vaubel. Die Vertreter aus Banken bestehen mehrheitlich aus Volks- oder Betriebswirten. Diese haben teilweise viel Auslandserfahrung in anderen Ländern gesammelt oder leben bereits viele Jahre hier in Japan.

Schließlich sind noch Mitarbeiter technologieorientierter, kleinerer Beratungsgesellschaften zu nennen, die in unterschiedlichen Branchen wie Umwelt oder Ökologie usw. tätig sind. Dort arbeiten oftmals Ingenieure und Techniker, die sich ihrer Qualifikation und Neigung entsprechend spezialisiert haben. Eines aber scheint ihnen dabei trotz Spezialisierung gemein: der immer stärker steigende Fokus auf die Beratung von Investitionen.

Allroundausgebildete Marketing Manager gehören regelmäßig der Geschäftsführung vor Ort mittlerer und größerer Niederlassungen an. Dieses Phänomen ist u. a. in der Pharmaindustrie sichtbar. Die meisten Manager sind bereits viele Jahre in Japan oder aber verfügen über internationale Erfahrungen aus anderen Ländern.

Die Controller sind diejenigen Mitarbeiter von Industrieunternehmen, die für eine bestimmte Zeit entsandt werden. Deren Aufgabe liegt dann einerseits darin, dass die Geschäfte vor Ort geprüft werden. Mit diesen Zahlen kann die Geschäftsleitung zuhause im Stammhaus dann arbeiten. Andererseits haben viele Controller die zusätzliche Aufgabe, den Präsidenten der Dependance mit Finanzklarheit zu unterstützen.

Interessant ist die Beachtung von Schnittstellenfunktionen zur japanischen Außenwelt. Bei Controllern beläuft sie sich auf das Verhältnis von Dependance zum Stammhaus. Berater

demgegenüber stehen in ihrer Funktion zwischen deutschen Investoren und japanischen Unternehmen.

5.2 Ansprüche des Gastlandes

Einige nach Japan kommende deutsche Expatriates verwirken ihren Einsatz bereits, bevor sie hier zur Landung in Narita ansetzen. Denn sie versäumen es, vor ihrem Aufenthalt ausreichende, zumindest aber grundlegende Kenntnisse der japanischen Sprache zu erlernen. Denn wer denkt, die Sprache im Lande meistern zu wollen, wird allzu oft feststellen, dass der gesamte Tagesablauf auf Englisch diktiert wird, für das Erlernen der japanischen Sprache bleibt also keine, oder fast keine Zeit. Allerdings gibt es natürlich weitab vom operativen Tagesgeschäft, insbesondere bei längerer Aufenthaltsdauer die Notwendigkeit, dass geschäftliche Verbindungen aufgebaut werden. Und das wird realistisch gesehen nur bei Beherrschung der japanischen Terminologie möglich.

Im Gegensatz zu Controllern also, die zeitlich begrenzt Zahlen aufarbeiten und dem deutschen Hauptquartier senden, sollten marketingorientierte Manager Japanisch beherrschen, damit die Geschäfte vor Ort langfristig und erfolgreich betrieben werden können.

Die nicht japanisch sprechenden Manager werden dem Gastland nicht viel Gutes abgewinnen können, es quasi nur aus dem Bürofenster betrachten und über andere Kanäle, wie über deutsche Freunde oder ausländischen Presseberichten sozusagen deuten lernen. Es erspart sich näher auszuführen, dass diesen Personen der wirkliche Einstieg in das japanische Geschäft verbaut bleibt. Die Sprache sollte also noch vor dem Antritt auf ein zumindest artikulationsfähiges Niveau gehoben werden, um späteren Kommunikationsproblemen zu entgehen.

Literaturverzeichnis

- 三菱自 (2004): 東南アジア事業強化, 読売新聞, 4月30日, p.9
- Bebenroth, R. (2003): Deutsche Controller in Japan, in: Controlling & Management, H. 6., S. 354-355
- Cooray, S. / Ratnatunga, J. (2001): Buyer-Supplier Relationships: A Case Study of a Japanese and Western Alliance, in: Long Range Planning, S.727-70.
- Komender, P./Schmutzler, J. (2004) Japan, die Chance ist da, in Internet unter: <http://www.marketingmarktplatz.de/VerVkf/Japanchance.htm> vom 24. Juni 2004.
- Otto, S-S. (2000): Controllershship in Japan. Eine ländervergleichende Analyse von Controllershship-Konzeptionen und Controllershship-Praxis unter Einbeziehung Japans, 1. Auflg.
- Reinmöller, P. (2000): Die zehn (10) Marketingtrends aus Japan, Metropolitan Verlag.
- Schneidewind, P. (1998): Markt und Marketing in Japan, Beck-Verlag.
- Takahashi, E. (geplant für 2004): Die Reform der Corporate Governance in Japan, in: Schwintowski /Zimmer/Fuchs, Beck-Verlag, 17 S.