4

Meetings und Präsentationen

Vor einem ersten Meeting mit japanischen Geschäftspartnern ist zu empfehlen, eine Agenda inklusive eventueller Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit abzustimmen. Tun Sie dies frühzeitig. So ermöglichen Sie Ihren Partnern, durch *nemawashi* alle eventuellen Fragestellungen vorher intern zu klären, um in anschließenden Besprechungen mit Ihnen zügiger voranzukommen. Unter ***›nemawashi‹***[2] versteht man den zeitaufwendigen japanischen Prozess der Abstimmung von Themen mit allen betroffenen einzelnen Personen oder Gruppen. Ziel ist es, eine Konsensbildung zu erreichen. Da die dazu notwendigen Gespräche alle von Angesicht zu Angesicht stattfinden, kann dieser Prozess einige Zeit in Anspruch nehmen.

Wird diese Möglichkeit zur Abstimmung vorab nicht gegeben, werden westliche Delegierte bereits über Details sprechen und Entscheidungen herbeiführen wollen, während die Japaner nur bereit sind, grundsätzliche Dinge zu besprechen. Vielleicht benötigen sie außerdem mehr Zeit, Sie als Geschäftspartner persönlich kennenzulernen und eine tragfähige Beziehung aufzubauen. Der durch Drän-

2 *›ne‹* = ›Wurzeln‹ und *›mawashi‹* = ›von einem Ort zum anderen bewegen‹

AUSZUG AUS **GESCHÄFTSKULTUR JAPAN KOMPAKT** ISBN 978-3-943176-33-9
© 2013 Conbook Medien GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

gen auf entscheidende Antworten entstehende **Erwartungs- und Zeitdruck** könnte bereits frühzeitig zu Missverständnissen und Verstimmungen führen.

Meetings sind in Japan meist nicht dazu da, um Entscheidungen zu fällen, sondern nur, um diese vorzubereiten. Gleichen Sie daher unterschiedliche Erwartungshaltungen im Vorfeld ab.

Teilnehmer eines Meetings

In Besprechungen mit japanischen Geschäftspartnern spielen **hierarchische Regeln** eine zentrale Rolle: So wird beispielsweise der höchstrangige Vertreter den Konferenzraum zuerst betreten, gefolgt von seinem Team. Bei der **Sitzordnung** geht es hierarchisch weiter: Besucht eine ausländische Delegation ein japanisches Unternehmen, sitzen beide Delegationen an den Längsseiten eines Konferenztisches einander gegenüber. Die jeweiligen Chefs sitzen in der Mitte. Die übrigen Teilnehmer werden in hierarchisch absteigender Reihenfolge nach beiden Seiten platziert.

Hochrangige westliche Unternehmensvertreter führen Meetings aktiv und reden dabei selbst viel. **Hochrangige Japaner** dagegen lassen primär ihre unterstellten Mitarbeiter reden. Sie beobachten aus dem Hintergrund das Verhalten der Teilnehmer während des Gesprächsverlaufs. Am Ende eines Meetings fassen sie die Besprechungsinhalte zusammen und loben die gute Zusammenarbeit, selbst wenn es gerade zuvor bei einigen Punkten keine Übereinstimmung gegeben hat.

In Japan ist es sehr wichtig, mit Geschäftspartnern auf vergleichbarer **Hierarchieebene** zu sprechen und später zu verhandeln. Sie verlieren als Geschäftsführer oder Ranghöherer an Respekt, wenn Sie mit Japanern auf niedrigerer Hierarchieebene kommunizieren. Vergewissern Sie sich vor einem Treffen, wer teilnimmt und welche **Funktionen**

AUSZUG AUS **GESCHÄFTSKULTUR JAPAN KOMPAKT** ISBN 978-3-943176-33-9
© 2013 Conbook Medien GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

und Titel diese Personen haben. Achten Sie darauf, dass die Partner anwesend sind, die auf einem zu Ihnen vergleichbaren hierarchischen Level stehen und die entsprechenden Fachebenen repräsentieren. Es kann auch vorkommen, dass zu Beginn eines ersten gemeinsamen Meetings **hochrangige Unternehmensvertreter** anwesend sind, um die Gäste aus dem Ausland zu begrüßen und ihnen Respekt zu erweisen. Anders als in der westlichen Welt trifft man in Japan in Meetings mit wichtigen Personen oft mehr Teilnehmer an, als man Aufgaben oder Bereichen zuordnen kann.

Ablauf eines Meetings

Japaner sind formal perfekte Gastgeber. Geschäftspartner von Interesse werden vom Flughafen oder Hotel abgeholt und freudig empfangen. Die eigenständige Anreise zum Unternehmen wird ihnen erst nach wiederholten Treffen zugemutet.

Am Besprechungsort erfolgt zunächst die **Begrüßung.** Treffen sich nur zwei Personen oder kleine Gruppen, folgt ein Warm-up / Small Talk. (Mehr zum Thema *Small Talk*, siehe Kapitel 3 ab Seite 26.) In wichtigen Meetings wird der höchstrangige japanische Vertreter in seiner Rolle als Gastgeber Begrüßungsworte sprechen oder eine kurze Eröffnungsrede (ein bis zwei Minuten) halten. Der höchstrangige ausländische Gast sollte die Begrüßungsworte in einer sehr kurzen Ansprache förmlich erwidern. Vermeiden Sie dabei bitte auflockernde **Eröffnungswitze** oder Anekdoten, da diese gleich zu Beginn zu Irritationen führen können.

Die jeweiligen Delegationsleiter werden anschließend **ihre Mitarbeiter in hierarchischer Reihenfolge** mit Namen, Titel und Funktion vorstellen und den Grund der Anwesenheit nennen. Dabei fallen gegebenenfalls ein paar zusätzliche persönliche Worte, z. B. ›Er ist unser bester Fußballspieler im Firmenteam.‹ Eine lockerere indivi-

AUSZUG AUS **GESCHÄFTSKULTUR JAPAN KOMPAKT** ISBN 978-3-943176-33-9
© 2013 Conbook Medien GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

duelle Vorstellung durch die einzelnen Mitarbeiter selbst ist in Japan eher unpassend.

Handelt es sich um einen Erstkontakt, sollte der höchstrangige Vertreter eine kurze **Unternehmenspräsentation** geben. Danach präsentieren und reden die Fachverantwortlichen. (Mehr zum Thema *Unternehmenspräsentationen* lesen Sie auf Seite 42.) Japanische Chefs halten sich dabei eher zurück.

Gesprächsführung

In Japan bedient man sich in Besprechungen einer **ganzheitlichen Vorgehensweise**, d. h. **Agendapunkte** werden nicht notwendigerweise nacheinander abgearbeitet. Wenn bei Themen eine Übereinstimmung schwer zu erreichen ist, wechselt man vorübergehend zu einem anderen, leichteren Verhandlungspunkt. Nach dieser ›Abkühlungsphase‹ kann man wieder auf den ursprünglichen Agendapunkt zurückkommen.

Besonders wichtig ist es, mit einer Stimme zu sprechen. Wenn sich ein ausländisches Team nicht hundertprozentig einig ist oder bei der japanischen Seite auch nur dieser Eindruck entsteht, hat man schon verloren. Es geht um das Geschäft und das Unternehmen, und nicht um persönliche Meinungen. Daher nutzen Japaner im Vorfeld das eingangs beschriebene *nemawashi.* Stimmen Sie kritische Punkte nicht erst in den Gesprächen ab. Denn Sie müssen immer damit rechnen, dass ein japanischer Teilnehmer die deutsche Sprache versteht, sich aber nicht zu erkennen gibt. Um während eines Meetings einzelne Punkte innerhalb des eigenen Teams abzustimmen, können Sie ein **Time-out** in Form eines ›*toilet breaks*‹ nehmen.

Bringen Sie wichtige Punkte oder Probleme, die eine sofortige Meinungsäußerung oder kurzfristige Entscheidung erfordern, **nicht spontan** vor. Wenn die japanischen Gesprächspartner im Vorfeld die Vorgehensweise und Entscheidungsspielräume nicht mit ihren Vorgesetzten abstimmen konnten, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass

AUSZUG AUS **GESCHÄFTSKULTUR JAPAN KOMPAKT** ISBN 978-3-943176-33-9
© 2013 Conbook Medien GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

dies zu Irritationen und Verstimmungen führt und Sie ohne Antworten wieder nach Hause fliegen.

Pausen

Essenspausen und die Qualität der Speisen haben in Japan eine hohe Bedeutung. Daher werden Meetings für ein gemeinsames Geschäftsessen unterbrochen.

Während eines Besuchs in Europa sind belegte Brötchen oder Schnittchen für japanische Geschäftspartner keine Alternative zu einem **Mittagessen** in einem Restaurant oder in der Kantine. Aus Gründen der Wertschätzung und Gastfreundschaft sollten Sie Ihre japanischen Gäste mit einem **guten Essen** verwöhnen.

Abschluss

Eine abschließende Zusammenfassung der Ergebnisse am Ende eines Meetings, gemeinsam mit allen Teilnehmern in Form eines schriftlichen **Memos,** bietet die Möglichkeit, unterschiedliche Auffassungen oder Missverständnisse zu erkennen und zu klären. Vorsicht ist allerdings mit einer Auflistung bestehender Probleme oder ungelöster Punkte geboten. Dies kann die für die Zusammenarbeit so wichtige Harmonie stören.

Gegenseitige Worte der Wertschätzung und/oder kurze **Abschlussreden** erfolgen nach dem gleichen Muster wie die Eröffnungsreden.

Präsentationen

Während der **Präsentationsstil** im deutschsprachigen Raum **deduktiv** ist (›Wir schlagen dies vor, weil …‹), wird in Japan **induktiv** präsentiert (›Weil das so und so ist, schlagen wir Folgendes vor: …‹). Deutschsprachige Geschäftsleute erwarten daher nach dem Motto ›Das Wichtigste zuerst‹ gleich zu Anfang die Kernaussage. Japaner beginnen jedoch erst mit dem ›Wieso, Weshalb, Warum‹

AUSZUG AUS **GESCHÄFTSKULTUR JAPAN KOMPAKT** ISBN 978-3-943176-33-9
© 2013 Conbook Medien GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

und gelangen deshalb zu einem viel späteren Zeitpunkt zu ihren wichtigen Aussagen und Schlussfolgerungen. Das wirkt für deutschsprachige Zuhörer langatmig und nicht zielführend. Sie schalten geistig schnell ab oder werden ungeduldig. Anders als in deutschsprachigen Unternehmen leider oft üblich, sollte man japanische Vortragende **keinesfalls unterbrechen**!

Halten Sie vor japanischen Zuhörern eine Präsentation in englischer Sprache, sollten Sie langsam und deutlich reden. Verzichten Sie auf Begriffe und unternehmensinterne Terminologien, die nicht jeder notwendigerweise versteht. Nehmen Sie sich viel Zeit für Erklärungen und anschließende Fragestellungen. Ihre **Handouts** sollten Sie zumindest in englischer Sprache vorbereiten. Wenn Sie Pluspunkte sammeln möchten, lassen Sie zusätzlich eine japanische Version erstellen und verteilen.

Unternehmenspräsentationen

PowerPoint-Präsentationen sind auch in Japan Standard. Im Gegensatz zu deutschsprachigen Unternehmenspräsentationen, die sehr sachorientiert gehalten werden und mit vielen Zahlen, Fakten und Texten gespickt sind, geben Japaner eher einen personenbezogenen visuellen Überblick über die Geschichte, den Standort und die Entwicklung des Unternehmens. Es werden Bilder von Personen, Teams, Firmengebäuden und Produkten gezeigt und dazu nur wichtige Zahlen und Fakten genannt.

Fachpräsentationen

Während deutschsprachige Fachpräsentationen tendenziell nur die wesentlichen Informationen und Fakten für ein bevorstehendes Meeting und die anschließende Diskussion enthalten, werden in Japan vergleichsweise viele **Detailinformationen** gegeben. Insbesondere in wissenschaftlichen Präsentationen werden in einem schnellen Tempo so viele Informationen und Elemente auf einzelnen Folien präsentiert, dass dies bei westlichen Zuhörern

AUSZUG AUS **GESCHÄFTSKULTUR JAPAN KOMPAKT** ISBN 978-3-943176-33-9
© 2013 Conbook Medien GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

leicht zu einem ›*overload*‹ führt. Zudem werden die Informationen eher **abgelesen** als vorgetragen. Die **visuelle Präsentation** wirkt darüber hinaus für Westler oft bunt und ungewohnt.

Störfaktoren in Meetings und Präsentationen

Vortragende werden in Japan niemals unterbrochen, allerdings reden japanische Zuhörer häufig untereinander. So zum Beispiel für eine interne Positionsabstimmung. Sehen Sie darüber hinweg. Japaner gehen davon aus, dass westliche Gesprächspartner das Getuschel in Japanisch nicht verstehen und auch nicht als störend empfinden. Daneben gilt:

- Klingelnde **Mobiltelefone** sind in Meetings mit Japanern üblich und scheinen oft Vorrang zu haben.
- Das **Einnicken** eines japanischen Zuhörers während eines Meetings mit vielen Teilnehmern ist nicht ungewöhnlich.
- Ständiges höfliches **Kopfnicken** bedeutet nicht notwendigerweise Zustimmung, sondern nur, dass man Ihnen zuhört.
- Vermeiden Sie es, sich in der Öffentlichkeit die Nase zu putzen. Es ist besser, die ›**Nase hochzuziehen**‹.

AUSZUG AUS **GESCHÄFTSKULTUR JAPAN KOMPAKT** ISBN 978-3-943176-33-9
© 2013 Conbook Medien GmbH. Alle Rechte vorbehalten.