



Japan – Schlüssel zu Südostasien

Prof. Dr. Lothar Brunsch

Das enorme wirtschaftliche Potential, das der japanische Markt bietet, läßt sich unter anderem in folgenden Zahlen des Jahres 1995 nachvollziehen:

Bevölkerung:	125,6 Mio.
Bruttoinlandsprodukt (nom.):	5.110,5 Mrd. US-\$
BIP/Einwohner:	40,7 Tsd. US-\$
Leistungsbilanz:	10.386,2 Mrd. Yen
privater Verbrauch:	2.890 100 Mrd. Yen

Die privaten Anleger haben in Japan den gigantischen Stand von persönlichen Wertanlagen in Höhe von 1,2 Brd. Yen aufgebaut.¹ Im Außenhandel erreichte Japan 1995 in der Ausfuhr (fob) einen Betrag von 442,9 Mrd. US\$ und bei der Einfuhr (cif) 336,1 Mrd. US\$. Die wichtigsten Handelspartner waren die USA mit einem Anteil von 27,3 %, die Europäische Union mit 15,9 %, darunter die Bundesrepublik Deutschland mit 4,6 %. Der Handel mit Asien betrug 43,6 %.

Ausgehend von diesen Wirtschaftsdaten wird deutlich, daß Japan ein sehr stark export- und importorientiertes Land ist. Seit Jahren wird eine positive Leistungsbilanz erzielt. Diese Zahlen zeigen auch, daß Japan eine sehr hohe Konsumtionskraft hat und damit der zweitstärkste Binnenmarkt der Welt ist. Des weiteren wird veranschaulicht, daß der Handel mit den südostasiatischen Ländern permanent an Bedeutung zunimmt. Er erreicht, wie die Zahlen zeigen, fast die Hälfte des gesamten japanischen Außenhandels. Allein vor diesem Hintergrund ist Japan ein sehr interessantes Land für Unternehmen, die auf den asiatischen Markt drängen. Dabei ist allerdings darauf hinzuweisen, daß sich die japanische Wirtschaft zweispurig entwickelt hat. Auf der einen Seite existiert der hochproduktive Sektor mit der Halbleiter- und Elektrobranche, auf der anderen Seite gibt es einen großen Bereich mit geringer Produktivität, wie ihn die Landwirtschaft darstellt. Die hochproduktiven Bereiche machen ca. 20 % der Volkswirtschaft aus. In dieser Struktur sind u.a. auch Gründe für die gegenwärtig fallenden Aktienkurse in Japan zu suchen.²

Besonders in den nicht so hochproduktiven Bereichen bieten sich für die deutschen Unternehmen günstige Exportchancen an. Dabei geht es, wie die Tabelle 1 zeigt, um sehr differenzierte Produkte bzw. Leistungen. Japan selbst ist, wie bereits erwähnt, mit Abstand der größte und vor allem zahlungskräftigste Markt in Asien. Dadurch, daß sich Regierung und Industrie Japans auf Strukturwandel, Deregulierung und Marktöffnung hin orientieren, ergeben sich für potentielle Exportfirmen in der Zukunft zusätzliche Chancen. Aus der oben dargestellten Statistik wird auch deutlich, daß die ökonomischen Beziehungen zwischen Japan

Computerzubehör	Software	Maschinen und Apparate
Kfz-Teile	Telekommunikationskomponenten	Kosmetika
Service (Design, Werbung, Paketdienste, Reinigungsdienste etc.)	Musik-Disketten	Medizintechnische Geräte
Türen, Tore, Fenster (Holz und Metall)	Bekleidung	Werkzeuge
Biochemische Produkte	Reinigungszubehör	Fertighäuser (Holz)
Schokoladeartikel	Bier	Wein
Fleisch	Konserven	Umwelttechnische Produkte
Elektrische Artikel (Schalter, Kabel, Drähte)	Sportgeräte und -ausrüstung	Freizeit: Outdoor-Bekleidung und -ausrüstung
Geschirr, Bestecke	Papier	Speiseöl
Meßgeräte und -instrumente	Accessoires, Schmuck	Spielwaren
Holz, Spanplatten	Möbel	Kücheneinrichtungen

Tabelle 1: Erfolgreiche Importprodukte in Japan (Auswahl!)

und Deutschland sehr ausbaufähig sind. Das spiegelt nicht nur die unausgeglichene Handelsbilanz wider, sondern zeigt sich auch im ungleichen Verhältnis der Direktinvestition.

Der japanische Markt ist unter anderem durch folgende Merkmale geprägt:

1. er ist äußerst anspruchsvoll,
2. die Markterschließungskosten sind für Neuankömmlinge relativ hoch,
3. es besteht ein enormes Marktpotential und Aussichten auf gute Geschäfte.

Eine Möglichkeit, die technologische Herausforderung Südostasiens und die oftmals damit zusammenhängenden großen finanziellen Risiken, speziell bei Infrastrukturprojekten, auf den südostasiatischen Märkten zu umgehen, besteht in der Bildung von deutsch-japanischen Unternehmenskooperationen. Neben vielen Faktoren und Kriterien, die den Erfolg auf dem japanischen Markt beeinflussen, hat die umfassende Zusammenarbeit und zielführende Kooperation mit japanischen Unternehmen ein großes Gewicht.

Durch die Kooperationen mit japanischen Unternehmen erfährt das Unternehmen direkt die hohen bzw. höchsten Anforderungen, die an Produkte bzw. Leistungen auf dem südostasiatischen Markt gestellt werden.

- Gegenwärtig umfassen die Kooperationen in Japan
- die Vertriebsabkommen bzw. Distributorship und Arrangements,
 - Serviceverträge und
 - Joint-ventures.



Die Zusammenarbeit zwischen japanischen und deutschen Partnern bietet vielfältige Chancen, birgt aber auch Risiken in sich. Der aktuelle Stand der deutsch-japanischen Kooperationsbeziehung zeigt, daß in den traditionellen Branchen der deutschen Wirtschaft vielfältige Joint-venture gebildet wurden. Die chemische Industrie ist daran mit mehr als 30 % beteiligt, 20 % der Joint-venture sind im Bereich des Maschinenbaus tätig und weitere 12 % entfallen auf den Bereich der Automobilindustrie inklusive Fahrzeugteile.³

Als Chancen solcher deutsch-japanische Joint-venture sind anzusehen:

- Markteintrittsmöglichkeiten,
- Zeitvorteile,
- Systemlösungen,
- Kostenvorteile.⁴

Die Praxis zeigt, daß das Nutzen des bestehenden Netzwerkes der japanischen Partner eine entscheidende Rolle spielt. Der asiatische Markt im allgemeinen, insbesondere der japanische Markt ermöglicht das Nutzen und das Entwickeln von Distributionskanälen und Kundenbeziehungen nur durch persönliche und bereits existierende Kontakte. Ein bekannter und etablierter japanischer Partner verfügt über die notwendigen Kontakte und beherrscht die auf dem japanischen Markt geltenden Spielregeln. Dieses bestehende Netzwerk bringt der japanische Partner in die Kooperationsbeziehungen ein, was besonders wichtig ist für die Pre-Sale-Beratung und den After-Sale-Service. Der deutsche Partner bringt in der Regel das Technologie- und Fertigungs-Know-how ein. An zweiter Stelle der Vorteile wird der durch solche Partnerschaft entstehende Zeitvorteil genannt. Das bezieht sich auf den schnelleren und einfacheren Marktzutritt, den raschen Aufbau der notwendigen Infrastruktur und die Akquirierung des qualifizierten Personals.

Die Notwendigkeit, integrierte Systemlösungen anzubieten, wird als dritt wichtigster Grund genannt. Der Trend geht zu Systemlösungen. Das verlangt Kooperationen mit Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Die Kostenvorteile, die durch die Markterschließung und im Bereich der laufenden Kosten auftreten, sind der vierte Grund für das Eingehen von Joint-venture.

Die Erfolgspotentiale für ein Joint-venture werden in erster Linie in der entscheidenden Bedeutung der Auswahl qualifizierter Mitarbeiter gesehen. Dabei spielen hinreichende Erfahrungen im Stammhaus, ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und vor allem Anpassungsfähigkeit und Offenheit der Mitarbeiter eine essentielle Rolle. Das zweite wichtige Erfolgspotential ist die rechtliche Grundlage in Form des Joint-venture-Vertrages für ein gemeinsam erfolgreiches Unternehmen. Dieser Vertrag muß beiden Partnern gerecht werden. Alle Sachgebiete sind wirklich schlüssig bei Gleichgerichtetheit der Interessen zu verhandeln und vertraglich zu fixieren. Die von der DIHKJ durchgeführte Untersuchung macht deutlich, daß der größte Teil der in Japan engagierten Joint-venture-Unternehmen zufrieden bis sehr zufrieden ist. Dieses positive Resultat darf nicht kritik-

los als der „Goldene Schlüssel“ zum japanischen Markt angesehen werden, denn wo Chancen bestehen, dort gibt es auch Risiken. Risiken beim Eintreten von Joint-venture bestehen in

- den nicht ausreichend definierten Zielen der beiden Partner, was zu Zielkonflikten führen kann,
- der Tatsache, daß japanische Unternehmen auf diesem Wege potentielle Wettbewerber auf dem japanischen Markt kontrollieren bzw. ausschalten wollen,
- der nicht ausreichenden Sicherstellung der tatsächlichen Interessiertheit des japanischen Partners an deutschen Produkten,
- der Sachlage, daß japanische Partner mit dem Joint-venture nur ihre Produktpalette ergänzen wollen, um ein Abwandern der Kunden zur Konkurrenz zu verhindern. Das führt zu einem geringem Engagement der japanischen Partner beim Absatz der deutschen Produkte,
- dem Verlust der Technologie an den Kooperationspartner, wenn der Schutz des eigenen Know-hows nicht sichergestellt wurde.

Trotz dieser Risiken bleibt festzustellen, daß Kooperation Vertrauen in den Partner sowie gegenseitiges Verständnis voraussetzt. Um das Verständnis über den japanischen Partner zu verbessern, sind Grundkenntnisse der japanischen Geschäftsmentalität angebracht. Dazu gehören unter anderem folgende Aspekte:

1. Kommen Sie häufig, d. h. mindestens einmal pro Jahr, nach Japan. Der persönliche Kontakt spielt im Verkehr mit den Japanern eine sehr große Rolle.
2. Der Erfolg einer Geschäftsreise ist um so eher gesichert, je besser sie vorbereitet ist. Die japanischen Gesprächspartner werden es begrüßen, durch einen Brief oder besser noch durch einen Mittelsmann rechtzeitig vorher über den Besuch unterrichtet zu sein; denn sie sind es nicht gewohnt, von heute auf morgen einen Termin wahrzunehmen.
3. Über Ihr Unternehmen sollten Sie so viele Informationen wie möglich im Kopf und im Koffer parat haben; denn Sie müssen damit rechnen, daß Sie Spezialisten aus verschiedenen Bereichen treffen, die sehr viele Details wissen möchten. Unterlagen über Ihr Unternehmen, die Sie überreichen möchten, müssen auf japanisch oder aber auf englisch, nicht jedoch auf deutsch abgefaßt sein.
4. Auch wenn die japanische Seite Ihnen zugesagt hat, daß englischsprechende Herren zur Verfügung stehen, empfiehlt es sich, bei der ersten Begegnung auf jeden Fall einen Dolmetscher hinzuzuziehen.
5. Zu den Selbstverständlichkeiten eines Treffens mit Geschäftspartnern in Japan gehört ein korrektes Äußeres (dunkler Anzug) und der Austausch von zweisprachigen Visitenkarten (japanisch und englisch) im genormten japanischen Format, die Sie bereits in Deutschland bestellen sollten, so daß sie bei Ankunft in Japan sofort zur Verfügung stehen.
6. Verschaffen Sie sich Klarheit über die Rangordnung Ihrer Gesprächspartner. Der Hauptsprecher ist keineswegs immer der einflußreichste unter den Japanern. Von Ihnen wird angenommen, daß Sie für die



jeweiligen Verhandlungen ausreichend von Ihrem Unternehmen bevollmächtigt sind, und Ihre Stellung sollte auch aus der Visitenkarte ohne weiteres zu erkennen sein.

7. Sprechen Sie langsam und einfach, ohne ausgefallene Vokabeln und blumige Redewendungen zu benutzen. Die wichtigsten Argumente können durchaus wiederholt werden. Üben Sie Geduld, auch wenn sich die Verhandlungen etwas länger hinziehen, und fühlen Sie sich nicht verpflichtet, Gesprächspausen, die Ihre Partner durchaus zum Nachdenken benutzen, durch überflüssige Bemerkungen auszufüllen.
8. Sie werden nur Erfolg haben, wenn Sie es verstehen, ein gutes Vertrauensklima zu schaffen. Dazu gehört auch, daß Sie nicht vom Dolmetscher erwarten, daß er Äußerungen Ihrer Ungeduld ins Japanische übersetzt, und daß deutsche Gesprächspartner vermeiden sollten, unter sich auf deutsch kritische Bemerkungen über die japanische Verhandlungsführung auszutauschen.
9. Seien Sie darauf vorbereitet, daß die Verhandlungen sich auch noch über den Feierabend hinaus erstrecken können. Vertrauen Sie sich der Gastfreundschaft an und revanchieren Sie sich im geeigneten Augenblick. Geschenke sollte man erst überreichen, wenn man den Gesprächspartner kennengelernt hat; am besten wäre dann etwas typisch Deutsches.
10. Berücksichtigen Sie bei der Planung, daß Ihre Termine nicht zu dicht gedrängt sind; japanische Großstädte wie Tokyo und Osaka haben – abgesehen von dem für Besucher verwirrenden Orientierungssystem – eine derartige Ausdehnung, daß man den Zeitaufwand für die Fahrten zu den verschiedenen Besprechungsorten nicht zu knapp bemessen darf.⁵

Auf dieser Grundlage kann auch mit dem japanischen Partner eine Kooperation in Drittländern aufgebaut werden. Die deutsche Wirtschaft wird sicherlich durch eine erfolgreiche Präsenz in Japan das notwendige Vertrauen in Südostasien erwecken.

Der Markt in Japan ist sehr hart, oft unübersichtlich und durch schnelle Veränderungen gekennzeichnet, aber trotzdem erfolversprechend. Daraus kann gefolgert werden, daß, wer den anspruchsvollen Wettbewerb des japanischen Marktes erfolgreich bestanden hat, auch überall in Asien selbstbewußt auftreten kann. Bei dieser Bedeutung des japanischen Marktes wäre es kurzfristig, eine Asienstrategie ohne die Berücksichtigung Japans aufzubauen. In Analogie dazu würde wahrscheinlich auch kein Unternehmen eine Europastrategie ohne Beachtung des deutschen Marktes entwickeln.

Fußnoten

- 1 vgl. Takenaka Heizo, Aussichten für den japanischen „Big Bang“ im Japanecho, Heft 2, 1997, S. 29
- 2 ebenda, Seite 27-30
- 3 Die Zahlen beruhen auf Untersuchungen der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ), die im Jahr 1996 unter 100 Joint Venture-Unternehmen durchgeführt worden sind.
- 4 siehe auch M.J. Oesteritz, Probleme und Methoden der Joint-venture-Erfolgsbewertung, in ZfB, 05. Jg. 1995, Heft 9, S. 987-1004
- 5 siehe auch A. Meckel, Japan-Journal 10/96, Seite 13

Verfasser

Prof. Dr. Lothar Brunsch

Technische Fachhochschule Wildau
 Fachbereich Wirtschaft, Verwaltung, Recht
 Bahnhofstraße
 15745 Wildau
 Tel. +49 (0) 33 75 - 508 951
 Fax +49 (0) 33 75 - 508 950