

Reputation als Erfolgsfaktor im internationalem Geschäft

„Der gute Ruf“ eines Unternehmens spielt für den Markterfolg in Japan eine entscheidende, aber häufig unterschätzte Rolle

Von Dr. Harald Dolles und Prof. Dr. Martin Abraham

Die Liberalisierung des Welthandels durch die WTO, der verstärkte Zusammenschluss in Wirtschaftsgemeinschaften (ASEAN+3, EU) und vermehrte Anstrengungen um Freihandelsabkommen (u.a. jüngst Japan mit Mexiko) mit dem gemeinsamen Ziel des Abbaus von Protektionismen eröffnen für Unternehmen neue Chancen, stellen sie jedoch auch vor große Herausforderungen. International tätige Unternehmen werden sich daher vermehrt systematisch mit dem Aufbau bzw. der Sicherung von Erfolgspotenzialen befassen müssen, wenn sie im verstärkten Wettbewerb bestehen wollen. Erfolgsfaktoren stellen somit Ansatzpunkte für strategische Maßnahmen einer Unternehmung dar, wobei der „gute Ruf“ ein für das Japangeschäft bereits anerkannter Faktor ist, dessen Bedeutung in der Praxis jedoch noch oft unterschätzt wird.

Hinter dem Begriff der Erfolgsfaktoren steht die Idee, dass bei aller Mehrdimensionalität und Multikausalität des Unternehmenserfolges einige zentrale Einflussgrößen den Erfolg einer strategischen Planungseinheit entscheidend bestimmen können. Zu denken ist dabei an (1) Strategieorientierung und Organisationsgestaltung, (2) eine verstärkte Nutzung des Mitarbeiterpotenzials, (3) ein effizientes Führungssystem, (4) ein marktnahes Informations- und Kommunikationssystem, (5) praktizierte Kunden-/Abnehmernähe, (6) effiziente Ziel- und Kontrollsysteme sowie (7) den Aufbau und das Management geeigneter horizontaler und vertikaler Geschäftsbeziehungen. Gerade der steigende Druck zur Internationalisierung erfordert die verstärkte Betrachtung der letzten Kategorie. Für die Frage nach strategischen

Ansatzpunkten in dieser Hinsicht kann die aktuelle Forschung über Markteintritts-, Marktbearbeitungsstrategien und Kooperationen wichtige Anhaltspunkte geben. Der in diesem Zusammenhang zentrale Befund, dass die Reputation eines Unternehmens einerseits ein wichtiger Anhaltspunkt für die Auswahl eines Geschäftspartners ist und andererseits die gemeinsamen Marktchancen beeinflussen kann, zeigt sich in besonderem Maße für das Japangeschäft.

Reputation als Erfolgsfaktor

Gerade die Zusammenarbeit von Unternehmen über internationale Grenzen hinweg bringt besondere Probleme mit sich. Dazu gehören insbesondere die Fragen, wie der geeignete Partner in einem fremden Land gefunden, wie Schwierigkeiten in der laufenden Zusammenarbeit vermieden und Vertrauen zwischen kulturell unterschiedlichen Partnern hergestellt werden kann. Die Orientierung an der Reputation, die ein Partner mitbringt, kann hier einen entscheidenden Beitrag zur Lösung dieser Probleme und somit zum Erfolg der Beziehung leisten. Reputation, häufig auch als Ruf eines Unternehmens bezeichnet, sind Informationen über bestimmte Eigenschaften eines Geschäftspartners, die vorab verfügbar sind. Die Informationen können vielfältig und sehr unterschiedlicher Natur sein und sich auf unterschiedliche Dimensionen – wie Produktqualität, Vertragstreue oder die allgemeine Verlässlichkeit – beziehen. Informationsquellen sind andere Unternehmen, zu denen man Beziehungen unterhält, Consultants, aber auch Institutionen wie die AHKs bzw. die JETRO oder Berichte in den Medien. Diese Informationen über potentielle Geschäftspartner

können in der Suchphase gezielt gesammelt und zur Auswahl eines bestimmten Partners genutzt werden.

Daneben kann Reputation als vereinfachte Bewertung des Unternehmens und seines Umfeldes durch die Marktpartner aufgefasst werden, die ex ante schon Akzeptanz oder die Ablehnung von Geschäftsbeziehungen bedeuten kann. Vor diesem Hintergrund profitieren deutsche Unternehmen, die Produkte mit einem hohen Technologieanteil in Japan anbieten, eher vom positiven Image des „Made in Germany“, während deutsche Design- oder Modeprodukte eher Nachteile gegenüber der italienischen oder französischen Konkurrenz haben.

Beide Aspekte spielen für die Bearbeitung des japanischen Marktes und die Zusammenarbeit mit japanischen Unternehmen eine zentrale Rolle. Dies belegen die Ergebnisse aus einem Forschungsprojekt am Deutschen Institut für Japanstudien (DIJ), das in Zusammenarbeit mit bayerischen Universitäten durchgeführt wird. In dessen Rahmen wird die internationale Zusammenarbeit deutscher Unternehmen untersucht. Die Stichprobe umfasst neben Geschäftsbeziehungen nach Japan auch Partnerunternehmen aus Südostasien (Indonesien, Singapur, Malaysia), Südafrika und Mexiko. Die Interviewpartner wurden unter anderem danach gefragt, ob Reputation (a) ein Merkmal neben anderen bzw. (b) das wichtigste Merkmal ihrer Geschäftsbeziehung ist.

Wie die Tabelle zeigt, ist der Ruf des Geschäftspartners generell ein bedeutendes Merkmal der Geschäftsbeziehung, wobei dieses in den südostasiatischen Ländern mit Abstand die geringste Bedeutung besitzt und Japan in dieser Hinsicht im Mittelfeld liegt. Dieses Bild ändert sich



▲ Japanische Unternehmen gewähren ihren deutschen Geschäftspartnern wegen ihrer guten Reputation oftmals einen Vertrauensvorschuss. Diesen sollte man nicht als Blankoscheck missverstehen.

BEDEUTUNG VON REPUTATION IM INTERNATIONALEN VERGLEICH		
Land des Geschäftspartners	Der Ruf des Partners ist	
	...ein Merkmal der Geschäftsbeziehung	... das wichtigste Merkmal
Südafrika (N=115)	80 %	10 %
Mexiko (N=116)	82 %	3 %
Südostasien (N=49)	57 %	10 %
Japan (N=31)	70 %	19 %

jedoch, wenn Beziehungen betrachtet werden, für die der Ruf des ausländischen Geschäftspartners das wichtigste Merkmal darstellt. Der Umstand, dass Japan mit knapp 20 Prozent der Befragten hier die Spitzenposition einnimmt, macht bereits deutlich, dass die Reputation der Unternehmen in diesem Markt eine zentrale Bedeutung besitzt.

Die besondere Rolle der Reputation in Geschäftsbeziehungen mit japanischen Unternehmen wird noch deutlicher, wenn der Zusammenhang zwischen dem Ruf des Partners und dem Erfolg der gemeinsamen Aktivitäten betrachtet wird. Im Gegensatz zu allen anderen Ländern, für die praktisch kein Zusammenhang zwischen dem Ruf des Geschäftspartners als wichtiges Merkmal der Beziehung und der Gewinnentwicklung in der Geschäftsbeziehung nachzuweisen ist, ist dieser Zusammenhang für Japan besonders stark ausgeprägt. Während in Beziehungen, in denen der Ruf des Partners keine Rolle spielt, nur 29 Prozent der Unternehmen von einer steigenden Gewinnentwicklung berichten, sind dies bei „reputationsbasierten“ Geschäftsbeziehungen 75 Prozent. Ein fast identischer Zusammenhang zeigt sich für die positive Umsatzentwicklung, die sich in reputationsba-

sierten Beziehungen deutlich häufiger einstellt (38 Prozent ohne und 74 Prozent mit Reputation).

Diese Befunde zeigen, dass die Reputation des Geschäftspartners einen Erfolgsfaktor gerade im Japangeschäft darstellt. Wenn bei der Suche nach einem Partner auf dessen Ruf geachtet wird, berichten die Befragten deutlich häufiger über eine bessere Umsatz- und Gewinnentwicklung. Offensichtlich kann der Ruf eines Geschäftspartners Informationen darüber liefern, ob das betreffende Unternehmen Eigenschaften besitzt, die für die geplanten gemeinsamen Aktivitäten förderlich sind.

Unterschiedliche Wahrnehmungen

Allerdings darf bei der Analyse nicht außer Acht gelassen werden, dass Reputation ein soziales Konstrukt darstellt, das aufgrund kultureller Unterschiede auch verschiedenartig interpretiert werden kann. In der gleichen Untersuchung des DIJ gibt die überwiegende Mehrheit der befragten deutschen Manager (87 Prozent) an, dass ihre japanischen Partnerunternehmen einen guten Ruf besitzen, 13 Prozent schätzen dies als zumindest teilweise zutreffend ein. Auffallend ist, dass die japanischen Befragten ihre deutschen

Geschäftspartner wesentlich schlechter einschätzen: Nur 55 Prozent schreiben hier ihren deutschen Partnern ohne Einschränkungen einen guten Ruf zu, 27 Prozent machen Einschränkungen und nur 9 Prozent halten diesen Punkt für „nicht zutreffend“.

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich kulturelle Differenzen im Hinblick auf die „soziale Konstruktion von Reputation“ ergeben können. Die schlechtere Einschätzung der deutschen Unternehmen durch die japanischen Manager lässt sich dabei auf zwei Faktoren zurückführen, die durch die Aussagen in den offenen Interviewfragen offensichtlich wurden.

Erstens sind unterschiedliche Mechanismen der Reputationsbildung zu beobachten. Für deutsche Unternehmen ist die Reputation des Unternehmens im Hinblick auf dessen spezifische Eigenschaften wie z.B. dessen Marktstellung, Ehrlichkeit oder Verlässlichkeit bedeutsam. Dies wird von deutscher Seite auch kommuniziert, so dass japanische Manager wissen, auf was es in der Beziehung ankommt, wie das folgende Zitat zeigt: „...wir sind durchaus angesehen als seriöse Firma und das ist auch der Grund, warum sich eine deutsche Firma X an uns gewendet hat und nicht an irgend jemand anderen.“ Für die japanischen Firmen ist jedoch umgekehrt der wichtigste Reputationsaspekt die allgemeine Vorstellung von der hohen Qualität deutscher Produkte, von denen dann nahezu automatisch auch auf die Qualität des Unternehmens als Geschäftspartner geschlossen wird. Mit dem Siegel „Made in Germany“ hoffen japanische Unternehmen auf Wettbewerbsvorteile im heimischen Markt.

Damit jedoch wird Reputation zu einer

„kollektiven“ Eigenschaft und beschreibt nicht die „individuellen“ Fähigkeiten und Vorteile eines bestimmten Geschäftspartners. Dies kann zu Problemen führen, wenn die japanische Firma im Laufe der Beziehung feststellen muss, dass diese individuellen Eigenschaften des deutschen Partners nicht ihren Vorstellungen entsprechen. Nur wenn die Reputation sich tatsächlich auf ein konkretes Unternehmen bezieht, kann die Berücksichtigung des Rufes eines Unternehmens bei der Suche nach einem Geschäftspartner hilfreich sein. Die kulturell oder praktisch begründete „kollektivistische“ Sichtweise des japanischen Managers verhindert eher die gezielte Selektion des „richtigen“ Partners.

Vertrauensvorschuss ist kein „Blankoscheck“

Zweitens ergeben sich Unterschiede im Hinblick auf die Entstehung von Vertrauen in der Zusammenarbeit, die mit der Reputation des Partners verknüpft ist. Während deutsche Manager trotz des guten Rufes der japanischen Partner davon ausgehen, dass gegenseitiges Vertrauen erst im Zeitverlauf aufgebaut werden muss, gewähren die japanischen Unternehmen

einen Vertrauensvorschuss aufgrund der guten Reputation deutscher Produkte im Allgemeinen. Dieses Verhalten wird jedoch von den deutschen Unternehmen häufig als „Blankoscheck“ missverstanden, nichts mehr an der Beziehung und den zu erbringenden Leistungen ändern zu müssen. Dies erklärt, warum japanische Unternehmen im Laufe der Zeit von dem deutschen Partner eher enttäuscht sind und nicht nur die Bewertung der Leistungen, sondern auch die Reputation des Partners nach unten korrigieren. Reputation ist somit keineswegs ein

starrs und unveränderliches Konstrukt, sondern kann sowohl positiv wie negativ beeinflusst werden. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Wirkung nicht kurzfristig eintritt, sondern erst langfristig über die Wahrnehmung durch die Geschäftspartner vermittelt wird. Nur wenn der deutsche Partner bereit ist, Produkte und Leistungen an den Erfordernissen des japanischen Marktes anzupassen, wird er dem Vertrauensvorschuss gerecht und kann eine langfristig erfolgreiche Position auf dem japanischen Markt aufbauen.



Prof. Dr. Martin Abraham: Professor am Institut für Soziologie der Ludwig-Maximilians-Universität München. Arbeitsgebiete: Wirtschafts- und Organisationssoziologie, insbes. Berufliche Selbständigkeit, Unternehmensnetzwerke, Arbeitsmarktforschung. Kontakt: ls.abraham@soziologie.uni-muenchen.de



Dr. Harald Dolles: Wissenschaftler am Deutschen Institut für Japanstudien in Tokyo. Arbeitsgebiete: Internationales Personalmanagement, interkulturelle Unternehmenskooperationen, Entrepreneurship in Transformationsökonomien sowie das Verhältnis von Kultur und Ökonomie. Kontakt: dolles@diptokyo.org

„Länderanalyse Japan“

Mit der im Dezember erschienenen „Länderanalyse Japan“ bietet die Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ) ihren Mitgliedern und allen Unternehmen im Japangeschäft eine weitere aktuelle Informationsquelle.

Die 30 Seiten starke Analyse wird zweimal jährlich in Kooperation mit dem F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, einer hundertprozentigen Tochter der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, herausgegeben.

Die „Länderanalyse Japan“ liefert Marktanalysen und -prognosen, aktuelle Informationen zum japanischen Geschäftsklima, der Lage auf dem Finanz- und Arbeitsmarkt, Investitions- und Außenhandelsbedingungen sowie Kontaktadressen und nützliche Websites. Das F.A.Z.-Länderrating und aktuelle Wirtschaftszahlen runden die Analyse ab. Ihre profunden Informationen machen die „Länderanalyse Japan“ zu einem unverzichtbaren Referenzwerk für alle im Japangeschäft aktiven Unternehmen.

Die „Länderanalyse Japan“ kann direkt bei der DIHKJ in Tokyo bezogen werden.

Länderanalyse Japan

- Aktuelle Ausgabe: Dezember 2003
- Jahresabonnement*: Yen 8.000 oder Euro 60 (2 Ausgaben: Dezember und Juni)
- Einzelpreis*: Yen 6.000 oder Euro 45
- *alle Preise zzgl. Versandkosten
- Ansprechpartner: Pascal Gudorf (pgudorf@dihkj.or.jp; Tel.: 03-5276-8741)
- Internet: www.dihkj.or.jp/de/publikationen.html

