

## TOP-THEMA

## Reform der Grunderwerbsteuer – BMF sorgt für Bewegung

### BUNDESTAG SOLL ZEITNAH ÜBER GESETZ ABSTIMMEN –

Nach inoffiziellen Verlautbarungen des **Bundesministeriums der Finanzen (BMF)** kommt nun wieder Bewegung in die bereits vielfach diskutierte Reform der Grunderwerbsteuer. So plant das Bundesfinanzministerium, den Vorschlag der Finanzministerkonferenz vom 29.11.18 zur Reform der Grunderwerbsteuer zu übernehmen (s. a. PLATOW Recht v. 14.11.18) und ins Gesetzgebungsverfahren einzubringen.

Für Steuerpflichtige würden sich damit bereits zeitnah folgende wesentliche Änderungen ergeben:

#### 1. Herabsenkung der Beteiligungsgrenze:

Die relevante Beteiligungshöhe für einen Grunderwerbsteuerlich relevanten Erwerb oder eine Anteilsvereinigung soll von „mindestens 95%“ auf „mindestens 90%“ abgesenkt werden.

#### 2. Verlängerung der Fristen von fünf auf zehn Jahre:

Des Weiteren fiel bislang Grunderwerbsteuer an, wenn innerhalb von fünf Jahren mind. 95% der Anteile auf neue Gesellschafter übertragen wurden. Diese Fünfjahresfrist soll nun auf zehn Jahre verlängert werden.

#### 3. Ergänzungstatbestand für Kapitalgesellschaften:

Schließlich soll für Kapitalgesellschaften ein neuer Ergänzungstatbestand eingeführt werden: Bislang war nur die Vereinigung von 95% der Anteile bei einem Erwerber steuerpflichtig. Nun soll – wie bisher nur bei Personengesellschaften – auch die Bewegung von (neu) mind. 90% der Anteile bereits steuerpflichtig sein. Dies bedeutet, dass kein Gesellschafter eine bestimmte Beteiligungsschwelle überschreiten muss, es ist nur auf die Bewegung der Anteile abzustellen. Die Maßnahme hat zum Ziel, Share Deals auf dem Wege zu erschweren, dass ein Altgesellschafter in nennenswertem Umfang beteiligt bleiben muss. Ein kompletter Erwerb und Austausch der bisherigen Eigentümer wie bisher durch einen Investor und seinen Co-Investor ist nicht mehr möglich.

### Keine Vertrauensschutzregelungen geplant

Die Regelungen sollen in ein Jahressteuergesetz 2019 aufgenommen werden. Aktuell geht man davon aus, dass dieses Anfang Mai im Kabinett behandelt wird. Der Beginn des parlamentarischen Verfahrens ist ebenfalls für Mai vorgesehen. „Nach dem Vorschlag der Länder sind keine weitreichenden Vertrauensschutzregelungen vorgesehen“, so **Alexander Lehnen**, Partner bei **Arnecke Sibeth Dabelstein**.

Durch den Beginn des parlamentarischen Verfahrens, d. h. der Zuleitung des Gesetzentwurfes an den Bundestag und die dortige 1. Lesung, entfällt grundsätzlich der Vertrauensschutz. Davon betroffen sind im Ergebnis alle Transaktionen oder ähnliche Maßnahmen beziehungsweise Gestaltungen, die einen Übergang von Anteilen sowohl an Personen- oder Kapitalgesellschaften ab Mai 2019 vorsehen. „Hier gilt beson-

dere Vorsicht, denn diese könnten nicht mehr dem bisherigen Grunderwerbsteuerrecht unterfallen“, warnt Lehnen. ■

## Vergleichsportal Idealo klagt mit Freshfields gegen Google

### SCHADENSERSATZ VOM INTERNETRIESEN GEFORDERT –

An **Google** kommt im Netz niemand vorbei. Das Preisvergleichsportal **Idealo** sieht beim Internetriesen gar einen Missbrauch dieser marktbeherrschenden Stellung und hat mit Hilfe der Sozietät **Freshfields Bruckhaus Deringer** Klage gegen Google eingereicht. Die Federführung bei diesem Mandat lag bei den Partnern **Roman Mallmann** (Litigation, Düsseldorf) und **Frank Röhling** (Kartellrecht, Berlin).

Idealo wirft Google vor, seine marktbeherrschende Stellung als Suchmaschinenbetreiber zu missbrauchen, um den eigenen Preisvergleichsdienst „Google Shopping“ im Markt durchzusetzen. Den dadurch entstandenen Schaden beziffert Idealo – gestützt auf ein Gutachten der Beratungsgesellschaft **E.CA Economics** – auf rd. 500 Mio. Euro, behält sich jedoch vor, diesen Betrag je nach Verfahrensverlauf noch zu erhöhen. Der Vorwurf, Google missbrauche sein Monopol, ist nicht neu. Bereits 2017 stellte die **EU-Kommission** fest, dass Google durch die bevorzugte Positionierung des eigenen Dienstes Google Shopping und der gleichzeitigen Herabstufung von Konkurrenzangeboten dem eigenen Angebot einen unrechtmäßigen und wettbewerbswidrigen Vorteil verschaffe und belegte Google mit einem Bußgeld in Höhe von 2,42 Mrd. Euro. Gleichzeitig wiesen die europäischen Kartellwächter darauf hin, dass Wettbewerber Schadensersatz vor den nationalen Gerichten einfordern können. Einen Weg, den nun auch Idealo gemeinsam mit der Kanzlei Freshfields beschreitet, die bereits die Idealo-Mutter **Axel Springer** in dem Missbrauchsverfahren der EU-Kommission gegen Google vertreten hatte. ■

## Stadtwerke München setzen mit Allen & Overy auf „grünes“ Kapital

### FINANZIERUNG ÜBER GREEN LOAN –

Die **Stadtwerke München (SWM)**, einer der größten Energieversorger Deutschlands, haben sich nicht nur die ökologisch nachhaltige Strom- und Wärmeerzeugung zum Ziel gesetzt, sondern gehen auch bei der Finanzierung neue Wege. Die Sozietät **Allen & Overy** begleitete das bayerische Unternehmen nun beim Abschluss einer Konsortialfinanzierung über 500 Mio. Euro in Form eines Green Loans. Tätig war ein Team um Partner **Walter Uebelhoer** (Bank- und Finanzrecht, München).

Die neue „grüne“ Kreditlinie hat eine Laufzeit von maximal sieben Jahren und ist in ihren Konditionen an die CO<sub>2</sub>-Einsparungen des Unternehmens gebunden. Die SWM haben dazu ehrgeizige Ziele gesteckt: Bis 2025 soll der Ökostrombedarf der bayerischen Landeshauptstadt komplett in eigenen Anlagen erzeugt werden, bis 2040 soll auch der Bedarf an Fernwärme ►

CO<sub>2</sub>-neutral gedeckt werden. Zum finanzierenden Bankenkonsortium gehören neben der **UniCredit Bank** als koordinierendem Bookrunner und Nachhaltigkeitsagent auch **HSBC Trinkhaus & Burkhardt**, die **LBBW** sowie **SEB Frankfurt Branch**. ■

## VW-Logistiklager wechselt mit Gibson Dunn den Besitzer

**SÜDKOREANISCHE INVESTOREN GREIFEN ZU** – 46 000 qm Lagerfläche auf 90 000 qm Grund – das Lager der **Volkswagen Originalteile Logistik** im Münchener Gewerbegebiet „Am Moosfeld“ hat einen neuen Eigentümer. Die Kanzlei **Gibson Dunn & Crutcher** begleitete bei dieser Transaktion die Verkäuferseite, eine Gruppe verschiedener Privatpersonen. Tätig war ein Team um die Partner **Peter Decker** (Federführung, Real Estate) und **Sebastian Schoon** (Finance, beide München).

Käufer der seit 1974 von VW genutzten Immobilie sind der europäische Investor **Avignon Capital** und der niederländische Asset Manager **Pierce Capital Investment**, die das Objekt im Auftrag von **Hyundai Asset Management** für eine Gruppe südkoreanischer Investoren erworben haben. ■

### TRANSFERMARKT

Mit Wirkung zum 1.5.19 hat die international tätige Wirtschaftskanzlei **Herbert Smith Freehills** 22 neue Partner ernannt, davon zwei in Deutschland. **Marius Boewe**, seit mehr als 15 Jahren im öffentlichen Wirtschaftsrecht beratend tätig, begleitet vom Düsseldorfer Büro aus Mandanten zu regulatorischen Fragestellungen des Beihilfe- und Planungsrechts. Zu seinen Mandaten zählen u. a. Industrieunternehmen und Fluggesellschaften. **Marcel Nuys**, ebenfalls aus Düsseldorf, berät zu sämtlichen Fragen des deutschen und europäischen Kartellrechts. Er vertritt z. B. Unternehmen der Automobil- und Telekommunikationsbranche in fusionsrechtlichen Verfahren und in Compliance-Prozessen. + + + Die M&A- und Private-Equity-Partner **Oliver Duys** (Düsseldorf) und **Christoph Brenner** (München) bilden das neue Managementteam der deutschen **Orrick-Büros**. Während Duys die Geschicke der Kanzlei bereits seit 2013 als Co-Managing-Partner leitet, folgt Brenner auf den Düsseldorfer Partner **Wilhelm Nolting-Hauff**, der künftig den weiteren Ausbau des German-China-Desks verantworten wird. Wie in den vergangenen Jahren wird sich auch das neue Führungsteam auf die Expansion der beiden deutschen Büros in Düsseldorf und München fokussieren, der Schwerpunkt liegt dabei auf den Bereichen Corporate/M&A, Private Equity und Venture Capital sowie Arbitration/Litigation. + + + Die Wirtschaftskanzlei **Dentons** verstärkt das Düsseldorfer Büro mit gleich zwei Neuzugängen auf Partnerebene. Bereits Anfang April wechselte **Lars Kutzner** von **Noerr** zu **Dentons** und unterstützt seitdem die Cross-Border-Compliance- und White-Collar-Beratung der Kanzlei. Im Mai stößt dann Kartellrechtsexperte **Florian Wiesner** zum Düsseldorfer Team, er kommt von **Clifford Chance**. Damit wächst das erst im Februar 2019 eröffnete Büro in der NRW-Landeshauptstadt zügig weiter, mittelfristig soll auch der neue Standort zu einer Full-Service-Einheit ausgebaut werden.

### ALLES, WAS RECHT IST

– In der Werbung für Markenartikelprodukte erfreuen sich griffige Werbeslogans seit jeher großer Beliebtheit, da sie einen hohen Wiedererkennungswert bieten und positive Eigenschaften oder Stimmungen transportieren können, die dann leicht mit einem bestimmten Produkt assoziiert werden. Insbesondere Slogans, die prägnant oder überraschend sind, ein Wortspiel oder einen Reim enthalten, prägen sich besonders gut ein. Unternehmen versuchen deshalb, nicht nur die Marke des Produktes schützen zu lassen, sondern auch ihre Werbeslogans. „Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass sich in der Rechtsprechung vielfältige Streitigkeiten finden,“ sagt **Christian Hertz-Eichenrode**, Experte für Markenrecht von der Kanzlei **FPS** in Hamburg. „Dabei bieten aber gerade Werbeslogans viele juristische Fallstricke sowohl bei der Erlangung des Schutzes wie auch bei der Durchsetzung.“

### Bekanntheitsgrad und Variationen

Aus der Schweiz wurde jüngst ein Beispiel bekannt, dass **Apples** Werbeslogan „Think Different“ dort nicht genügend bekannt war, um sich gegen eine ähnliche Markenmeldung von **Swatch** – „Tick Different“ – durchzusetzen (**Schweizer Bundesverwaltungsgericht** vom 15.3.19 – Az.: B 53334/2016). Die eingetragene Marke erlaubt eine zügige und schnelle Durchsetzung des Schutzes, gegebenenfalls auch im Wege der einstweiligen Verfügung, da der Inhalt des Markenrechtes durch den Registereintrag feststeht. So konnte sich in Deutschland etwa **Nestlé** auf Grund der Bekanntheit des Slogans „Have a break“ gegen einen Schokoriegel namens „Twin break“ vor dem **OLG Frankfurt** durchsetzen. „Allerdings sind dabei die Grenzen des Markenschutzes schnell erreicht“, verdeutlicht Hertz-Eichenrode. „Gerade bei Slogans reichen Abwandlungen, die den Sinngehalt verändern, aus, um damit aus der Verwechslungsgefahr herauszukommen.“ So konnte sich z. B. die **Hamburger Sparkasse** mit ihrem Slogan „Meine Bank heißt Hamburger Sparkasse“ trotz verschiedener Markeneintragungen und einer Verkehrsbekanntheit von 88% vor dem **Landgericht Hamburg** nicht gegen den Slogan „Meine Stadt, meine Bank, meine Karte“ einer anderen Bank durchsetzen.

Der Schutz von Werbeslogans ist unter verschiedenen rechtlichen Gesichtspunkten denkbar. Am wirkungsvollsten ist ein Schutz durch Eintragung einer Marke. Allein die Tatsache der Eintragung und damit leichte Auffindbarkeit durch eine Markenrecherche sorgt dafür, dass Wettbewerber Abstand von dem Slogan halten. „Sollte ein Slogan bereits eine gewisse Bekanntheit erreicht haben, bleibt zu fragen, ob diese Bekanntheit in ausreichendem Maße vorliegt und nachgewiesen werden kann“, erläutert Experte Hertz-Eichenrode. „In der Regel ist dafür eine Verkehrsumfrage durch ein Meinungsforschungsinstitut notwendig.“ Bereits für die Vorbereitung und Durchführung einer solchen Verkehrsumfrage sollte sich das Unternehmen mit ihrem anwaltlichen Berater abstimmen, damit die Umfrage „lege artis“ durchgeführt werde und vor Gericht Bestand habe, so der Rat des Markenschutzrechtlers.

# EU-Benchmark-Verordnung sorgt für Wirbel im Markt

**FINANZAUF SICHT GREIFT DURCH — Als Konsequenz auf die Manipulation der Referenzzinssätze EURIBOR und LIBOR hat der EU-Gesetzgeber das Regelwerk der Benchmark-Verordnung (BMR) geschaffen, die seit dem 1.1.18 anwendbar ist. Es erlegt Administratoren von Benchmarks (insbes. von Referenzzinssätzen) sowie deren Nutzern einen ausführlichen Pflichtenkatalog auf. Stark verbreitete Zinssätze wie der LIBOR, EURIBOR oder EONIA werden besonders reguliert. Christian Storck und Julia Bhatti, Partner bzw. Managing Associate bei Linklaters, geben einen Überblick.**

Mit der BMR erfolgt eine 180-Grad-Wendung im Umgang mit Benchmarks. Es wird nicht mehr auf die Selbstregulierungskräfte des Marktes vertraut, vielmehr wird das gesamte Spektrum nun aufsichtsrechtlich kontrolliert. Jeder Marktteilnehmer ist gehalten, die betroffenen Finanzinstrumente wie Darlehen, Derivate oder Anleihen gegen den Pflichtenkatalog der BMR zu legen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Daneben ist das Marktgeschehen in Bezug auf die aktuellen Veränderungen der derzeit geltenden Referenzzinssätze mit Blick auf die neuen Zinssätze (wie €STR oder SOFR) zu beobachten und ihre Auswirkungen zu analysieren. Doch nicht alle Instrumente des Kapitalmarkts sind hiervon erfasst. So fallen syndizierte Darlehen nicht unter die BMR, wobei die **Internationale Organisation der Wertpapieraufsichtsbehörden (IOSCO)** Marktteilnehmer dennoch darauf hinweist, diese mit Blick auf die aktuellen Reformen zu prüfen. Anleihen hingegen unterliegen u. a. dann der BMR, soweit sie gelistet sind, sowie – in bestimmten Fällen – auch Derivate.

## Umfangreicher Pflichtenkatalog

Im Wesentlichen gelten drei Pflichten: **1.** Beaufsichtigte Unternehmen, wie Kreditinstitute, dürfen nur Benchmarks verwenden, die in das „ESMA-Benchmarks-Register“ eingetragen sind; **2.** alle Nutzer haben eindeutige Informationen zur Registrierung (bzw. Nichtregistrierung) des Benchmark-Administrators in einen evtl. Wertpapier- oder OGAW-Prospekt aufzunehmen; und **3.** beaufsichtigte Unternehmen müssen robuste Ausweichpläne für den Wegfall von Benchmarks erstellen.

Die Verwendung einer Benchmark ist für beaufsichtigte Unternehmen nur dann zulässig, wenn der jeweilige Benchmark-Administrator registriert ist. Eine solche Registrierung erfolgt, wenn dieser die Anforderungen der BMR erfüllt. (Noch) nicht registrierte Benchmarks dürfen grundsätzlich bis zum 1.1.20, bzw. solange der Antrag auf Zulassung bzw. Registrierung läuft, verwendet werden. Nach dem aktuellen Verordnungsentwurf zu den so genannten low carbon benchmarks ist vorgesehen, dass die Verwendung von Benchmarks, die wie EURIBOR, EONIA und LIBOR als kritisch eingestuft wurden, bis zum 31.12.21 auch unregistriert verwendet werden dürfen. Dies würde z. B. Nutzern des EONIA, der die Anforderungen der BMR nach Aussage seines Administrators nicht erfüllen wird, einen zeitlichen Aufschub gewähren.

In diesem Zusammenhang steht die seit 1.1.18 geltende Pflicht von verschiedenen Prospektverantwortlichen (wie Emittenten), in ihren jeweiligen Prospekten mit einem Hinweis auf das ESMA-Benchmarks-Register auszuführen, ob der

Benchmark-Administrator registriert ist oder nicht. Nutzer müssen den Registrierungsstatus der von ihnen verwendeten Benchmarks entsprechend kennen und je nach Fallkonstellation ihren Prospekt nach-



**Christian Storck und Julia Bhatti**  
Linklaters

tragen bzw. die endgültigen Bedingungen austauschen. Dies wäre insbesondere im Falle eines harten Brexit relevant, da Administratoren mit Sitz in Großbritannien von einem auf den anderen Tag zu Drittstaaten-Administratoren würden.

Schließlich trifft beaufsichtigte Unternehmen die Pflicht, robuste schriftliche Pläne zu erstellen, in denen für den Fall, dass sich eine Benchmark wesentlich ändert oder wegfällt, entsprechende Maßnahmen dargelegt werden. Vorzugsweise sollen alternative Benchmarks benannt werden. Entsprechende Regelungen sind auch für bestehende Finanzprodukte vorzusehen, sofern dies „praktikabel“ und „bestmöglich“ ist. Bisherige Finanzprodukte sahen in der Regel aber keine Regelungen zur dauerhaften Einstellung einer Benchmark vor. Marktteilnehmer sind nunmehr also gefragt, die Vertragsbeziehungen mit ihren Investoren vor diesem Hintergrund zu prüfen und entsprechende Maßnahmen zu treffen. In diesem Kontext hat die Euro Risk Free Group um die **EZB** für neu auszugebende Finanzprodukte so genannte Guiding Principles zu Ausweichplänen als Orientierungshilfe herausgegeben.

Essenziell ist, dass die Notwendigkeit von Ausweichplänen nicht allein beaufsichtigte Unternehmen trifft, sondern jeden Emittenten von Finanzprodukten mit Benchmarkbezug. Denn unabhängig von den regulatorischen Anforderungen der BMR besteht ein hohes Rechtsrisiko, sobald es eine Benchmark nicht mehr gibt oder sie sich wesentlich ändert.

## Was ist jetzt zu tun?

Die Rechtsentwicklung der BMR bleibt spannend. Aktuell ist die Gestaltung des Übergangs von EONIA zur Nachfolgebenchmark €STR mit einer eventuellen Methodikanpassung des EONIA zu beobachten. Daneben sollten Häuser ihre Vertragswerke mit Benchmarkbezug einer Prüfung unterziehen, um festzustellen, welche Risiken sich beim Wegfall einer Benchmark ergeben. Neue Verträge sollten entsprechende Ausweichregelungen enthalten. Abzuwarten und auf Marktstandards zu hoffen, stellt keine Alternative mehr dar. ■

# M&A-Deals – Keine Angst vor japanischen Käufern!

**TIPPS UND TRICKS IM UMGANG MIT GESCHÄFTSPARTNERN AUS FERNOST – Japanische Unternehmen sind zunehmend aktiv im deutschen M&A-Markt. Daher sehen deutsche Verkäufer mehr und mehr japanische Unternehmen auf der Käuferseite – und erleben teilweise einen Kulturschock bei der Geschäftsanbahnung, beim Verkaufsprozess und der Vertragsverhandlung, weiß Shigeo Yamaguchi, Partner bei ARQIS Rechtsanwälte und Leiter des dortigen Japan-Desks.**

Nicht selten führen die kulturellen Unterschiede zwischen deutschen und japanischen Managern zu Missverständnissen. Folgende Empfehlungen erleichtern das Verständnis für und den Umgang mit japanischen Vertragspartnern:

## „Falle nie mit der Tür ins Haus.“

Der Inhaber eines familiengeführten deutschen Unternehmens fragt die japanische Delegation einer börsennotierten Gesellschaft beim ersten Treffen: „Why are you here?“ Für die japanische Seite war diese Frage unerwartet, denn in Japan ist es nicht üblich, gleich beim ersten Gespräch direkt zu sagen, man sei an einem Kauf interessiert, es sei denn, man befindet sich in einer Auktionssituation. Meist geht es erst einmal darum, sich kennenzulernen und ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Die geschäftliche Agenda steht für die japanische Seite zunächst nicht im Vordergrund. Daher sind so genannte „Aisatsu“-Besuche (Höflichkeitsbesuche), die vorrangig dem gegenseitigen Kennenlernen dienen, wichtig. Flankierend dazu sind Empfehlungen von Personen bedeutsam, die das japanische Unternehmen bereits kennt.

## „Akzeptiere viele Teilnehmer und sei geduldig.“

Ob es sich um Meetings, den E-Mail-Verteiler oder die Zugangsberechtigung im Virtual Data Room handelt – auf japanischer Seite ist regelmäßig mit vielen Teilnehmern zu rechnen. Üblich ist auch, häufiger und mit einer großen Mannschaft das Zielunternehmen zu besuchen. Diese „Site Visits“ sind für Verkäufer nicht ganz leicht zu handhaben. Außer dem Top-Management weiß im Zielunternehmen i. d. R. niemand etwas über einen möglichen Verkauf. Kommt dann eine größere Delegation von Japanern zur Fabrikbesichtigung, sorgt das oft für Verwirrung. Verständlicherweise versucht der Verkäufer, die Teilnehmerzahl zu begrenzen, während japanische Käufer so viele Beteiligte wie möglich mitnehmen möchten.

Ähnliches gilt für die Abstimmung von Verträgen. Ein Unternehmenskaufvertrag berührt stets mehrere Rechtsgebiete, gerade wenn es um die Verkäufergarantie geht. Es kann dabei durchaus länger dauern, bis der japanische Käufer ein Mark-up zum Erstentwurf des Verkäufers macht, da i. d. R. jede intern betroffene Abteilung involviert wird. Alle Beteiligten sollen gehört werden und am Ende einverstanden sein. Ist eine Entscheidung gefallen, steht ein japanisches Unternehmen dazu. Eine solche Entscheidung ist einerseits sehr verlässlich; andererseits kann sie aber auch zu einer gewissen Unflexibilität führen. Ändern sich die Parameter oder ergibt sich eine andere Alternative, tun sich japanische Unternehmen manchmal schwer, die einmal getroffene Entscheidung anzupassen.

## „Halte den Prozess ein.“

In Japan sind Prozesse sehr wichtig. Dazu zählt auch die interne Willensbildung. Auch wenn es ein wenig plakativ klingt, aber für Japaner „ist auch der Weg das Ziel“. Manchmal ist es ratsamer, einen bestimmten Prozess oder Termin einzuhalten, statt eine Abkürzung zu nehmen oder einen Termin vorzuziehen. Japaner mögen es nicht, wenn ein einmal gefasster Plan geändert wird. Unabhängig von den möglichen Vorteilen einer Planänderung kann allein die Tatsache, dass etwas geändert werden soll, Argwohn erwecken. Was die Terminierung angeht, so muss im Auge behalten werden, dass (auch) in Japan die ultimative Entscheidung im Vorstand getroffen wird. Grundsätzlich findet eine Vorstandssitzung nur einmal im Monat statt. Auch wenn etwas eilig ist, ist mit einem außerordentlichen Board-Meeting eher nicht zu rechnen.



**Shigeo Yamaguchi**  
ARQIS Rechtsanwälte

## „Rechne mit ‚nebensächlichen‘ Fragen.“

Bei der Due Diligence stellen japanische Käufer manchmal auch Fragen, die im Kern mit der Sache nichts zu tun zu haben scheinen. Für japanische Unternehmen ist es jedoch wichtig, ein umfassendes Bild zu erhalten. Deshalb werden eventuell – aus deutscher Sicht – „nebensächliche“ Fragen gestellt. Oft werden auch Fragen wiederholt oder ähnliche Fragen erneut gestellt, weil die Käuferseite sicher sein möchte, dass eine einmal gegebene Antwort auch weiterhin Bestand hat.

## „Beachte die Hierarchie.“

Die Kommunikation mit Japanern ist vielschichtig und oft indirekt. Daher ist die Fähigkeit, zwischen den Zeilen lesen zu können, gefordert. Nicht selten wollen Japaner bestimmte Themen nicht in der „großen Runde“ direkt platzieren. Hier können „kleine Runden“ und/oder Berater (idealerweise mit Japanischkenntnissen) helfen, um herauszufinden, was gemeint und gewollt ist. Wichtig in der Kommunikation sind zudem die „Ebenen“: Schreibt von japanischer Seite der „Chef“, sollte auf der Verkäuferseite auch der „Chef“ antworten.

## Fazit

Japanische Unternehmen können aus deutscher Sicht manchmal anstrengend und etwas unflexibel wirken. Aber wenn einmal das Vertrauen gewonnen und eine Entscheidung getroffen wurde, dann hat der Verkäufer einen sehr verlässlichen Partner, der eine hohe Transaktionssicherheit bietet. ■