

## Geschäftsbegegnungen Deutsche und Japanische Vorgehensweisen und deren Hintergrunde

著者	Muller-seip Bodo, Sugitani Masako
journal or publication title	ドイツ・日本問題研究?
page range	262-296
year	1994-09-30
その他のタイトル	ビジネスコンタクト : ドイツ人と日本人の行動様式とその背景
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/2224">http://hdl.handle.net/10112/2224</a>

# Geschäftsbegegnungen

## Deutsche und Japanische Vorgehensweisen und deren Hintergründe

Bodo Müller-Seip

Wie konstant sind überhaupt die typischen Elemente einer Wirtschaftskultur? Was gestern noch wie eine Konstante japanischer Wirtschaftskultur erschien, scheint in der aktuellen Wirtschaftsrezession nicht mehr bezahlbar zu sein. Da sind die Einladungen von Geschäftspartnern und Kunden, bei denen gespart wird. Da ist das gemeinsame Trinken mit Kollegen, das auf Firmenkosten seltener stattfindet. Da werden Flugreisen gestrichen, die in der Vergangenheit auch wegen nur eines Termins stattfanden. Zur Jahreswende werden weniger Kalender versandt. Menschliche Erfahrungen der Knappheit, die für die japanischen Firmen lange Zeit nicht zu gelten schienen, werden wieder Wirklichkeit.

Auch hört man, daß japanische Nachfrager bereit sind, Abstriche bei den Qualitätsansprüchen zu machen, wenn ein günstigerer Preis dies rechtfertigt. Dabei war das Qualitätsbewußtsein japanischer Konsumenten und Wirtschaftsmanager etwas, das zumindest in den vergangenen 30 Jahren zum nationalen Stolz und Mythos gehörte.

Aber natürlich gibt es auch bei veränderter Wirtschaftslage — auch in der Kommunikation zwischen Geschäftsleuten — eine ganze Reihe von Eigenheiten, die als typisch japanisch gelten.

Für eine kontrastive Darstellung japanischer und deutscher Vorgehensweisen bei Geschäftsbegegnungen sehe ich folgende Ansatzpunkte:

Erstens: Man könnte ausgehen von der Typisierung des Ablaufs von Geschäftsverhandlungen zwischen Firmen beider Länder. Dabei kann es um den Export nach Japan, den Import aus Japan oder die Aufnahme irgendwie gearteter Lizenzbeziehungen gehen.

Zweitens: Man könnte eine Darstellung von Gegensatzpaaren/Gegensätzen im japanischen und deutschen/abendländischen Wertesystem versuchen. Gegensatzpaare, die sowohl dem allgemeinen als auch dem geschäftlichen Gebaren ihren Stempel aufdrücken.

Weitere Ansatzpunkte ließen sich im Gebrauch der Sprache und auch im Einsatz der nicht-verbale Kommunikation finden, wie sie kontrastiv in japanischen und deutschen Verhaltensweisen beobachtet werden können.

Als Praktiker aus der Wirtschaft habe ich im folgenden den ersten Ansatz, nämlich den der Typisierung des Ablaufs von Geschäftsverhandlungen gewählt, weil er meinen Erfahrungen bei der Vermittlung und Mitgestaltung deutsch-japanischer Geschäftskontakte entspricht. Die Informationen und Ratschläge, die die DIHKJ (s.u.) deutschen Unternehmen gibt, sind nun zwar schon altbekannt. Aber umso erstaunlicher ist es, daß sie auch weiterhin in vielen Fällen keine Beachtung finden.

Für ein besseres Verständnis und die Berücksichtigung japanischer Verhaltensweisen, auf die sich der deutsche Geschäftsmann einstellen muß, wäre sicherlich die Kenntnis der dahinter stehenden Werte und Normen von Nutzen.

## **1. Die Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan und ihr Institut für Marktberatung**

Kürzlich begegnete ich dem Vertreter einer großen japanischen Bank und berichtete ihm kurz über meine Aufgabe, deutschen Firmen bei ihrem Eintritt in den japanischen Markt zu helfen. Er machte dann eine für mich erstaunliche Bemerkung, indem er sagte: „Viele deutsche Firmen wollen doch gar nicht nach Japan exportieren. Der Weg ist ihnen doch zu weit.“ Darauf konnte ich ihm nur mit meiner Erfahrung entgegnen: „Ich habe den Eindruck, daß viele japanische Firmen nicht aus Europa importieren wollen, weil ihnen der Lieferweg zu lang und damit das Beschaffungsrisiko zu groß erscheinen.“

So erscheint der Grund für den gleichen Sachverhalt, nämlich, daß der Handel von Deutschland nach Japan im Vergleich zum Handel von Japan nach Deutschland immer noch unzureichend ist, aus unterschiedlichen Perspektiven jeweils bei der anderen Seite zu liegen.

Mit dieser kurzen Bemerkung sind wir bereits bei dem Hauptarbeitsgebiet des Instituts für Marktberatung der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ). Es ist dies die Firmenberatung deutscher Firmen, die auf den japanischen Markt kommen wollen. Für diesen Zweck bieten wir deutschen Firmen Marktinformationen und die Hilfe bei der Kontaktvermittlung zu potentiellen japanischen Partnern an. Für dieses Arbeitsgebiet erhalten wir in bescheidenem Rahmen Zuschüsse des deutschen Bundeswirtschaftsministeriums, sind aber gehalten, die Eigeneinnahmen möglichst zu verbessern.

Vor allem aber ist die Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan eine Mitgliederorganisation in der Form eines Vereins nach japanischem Recht. In dieser Funktion hat sie die Aufgabe, die Interessen ihrer Mitglieder

zu vertreten und sie mit Informationen und bei Kontakten u.a. auch zu japanischen offiziellen Stellen zu unterstützen.

Die DIHKJ besitzt ungefähr 750 Mitglieder. Davon sind ein Drittel Vollmitglieder und zwei Drittel assoziierte Mitglieder. Die assoziierten Mitglieder sind deutsche Firmen in Deutschland und japanische Firmen, die in irgendeiner Weise in Verbindung zu deutschen Firmen stehen oder Wirtschaftsinteressen in Deutschland besitzen. Die Vertretung der Interessen japanischer Firmen in Deutschland ist aber vor allem die Aufgabe der japanischen Handelskammer in Deutschland.

Im Prinzip sind weder die japanische Handelskammer in Deutschland noch die deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan bilateral angelegt, was sonst für deutsche Auslandshandelskammern in anderen Ländern gilt.

## **2. Schnittstellen und Software im Bereich wirtschaftlicher Begegnungen**

Wir wollen uns im folgenden mit unterschiedlichen Ansätzen im Bereich wirtschaftlicher Begegnungen befassen, die daraus resultieren, daß die Software, die in den Menschen beider Kulturen steckt, unterschiedlich ist und zum anderen damit, daß die Schnittstellen in Form von Geschäftsgesprächen, Konferenzen, Verhandlungen auch nicht immer ganz kompatibel sind.

### **2.1. Vorbereitung von Begegnungen**

#### **2.1.1. Mittler eröffnen den Weg (Shoukaisha)**

**oder**

**Manchmal ist der kürzeste Weg zwischen zwei Punkten die gekrümmte Linie.**

Wie oben ausgeführt, ist eine der Aufgaben der DIHKJ, deutschen Firmen den Zugang zu potentiellen japanischen Partnern zu vermitteln. Ein Ärgernis für uns ist dabei immer wieder der Wunsch der deutschen Firmen, Adresslisten infrage kommender Firmen zu erhalten, damit sie dann selbst mit den japanischen Firmen in direkten Kontakt treten können. Manche deutschen Firmen beharren trotz unserer Bedenken auf dieser Vorgehensweise und beschweren sich hinterher über mangelndes oder gar kein Echo.

Da wir das zu erwartende Ergebnis schon kennen, bieten wir statt der Adresslisten an, als Mittler den Kontakt zu japanischen Firmen herzustellen. Das würden wir natürlich berechnen. Und häufig ist der Aufwand auch nicht gering durch die Vielzahl der Fragen, die von japanischen potentiellen Geschäftspartnern über den deutschen Anfrager gestellt werden und für die wir in vielen Fällen wiederholt Rücksprache mit der Firma in Deutschland nehmen müssen.

Deutsche bevorzugen, nicht nur aus Kostengründen, die direkte Kommunikation und lassen damit unbeachtet, daß der Mittler helfen kann, wenn unangenehme Fragen gestellt werden. Sie denken nicht daran, daß der Mittler helfen kann, das Gesicht zu wahren, wenn abschlägige Antworten gegeben werden müssen.

Mittler müssen Gemeinsamkeiten mit und damit Verpflichtungen gegenüber beiden Seiten besitzen. So ist die DIHKJ gegenüber den japanischen Firmen einerseits und den deutschen Firmen andererseits verpflichtet. Sie ist also in gewisser Weise Mitglied zweier Gruppen und kann Firmen der einen Gruppe bei den anderen einführen.

*Man kann also sagen, daß der Mittler sowohl dem japanischen Wert der „Indirektheit“ als auch dem Wert der „Gruppenbezogenheit“ entgegenkommt.*

Westliche Geschäftsleute haben häufig Schwierigkeiten, den Wert des Mittlers zu erkennen und sehen nur die zusätzlichen Kosten oder den Zeitaufwand, der sich aus dem Einschalten eines Mittlers ergibt.

### 2.1.2. Liebe zum Detail

Neuen Kontakten wird in Japan Aufmerksamkeit in einem Maße gewidmet, wie man es in deutschen Firmen leider nicht findet. In großem Umfang wird versucht, Firmen- und Personeninformationen zu gewinnen. In der Regel ist festzustellen, daß die japanischen Verhandlungspartner besser vorbereitet sind als die deutsche Seite. Spontaneität ist in Japan nicht gefragt.

Japaner stimmen mehr in ihren Gruppen ab, fühlen sich den Gruppenmitgliedern verantwortlich und versuchen deshalb, nichts dem Zufall zu überlassen. Dabei werden formelle und protokollarische Aspekte der Begegnungen ebenso minutiös durchdacht wie inhaltliche. Das Bewußtsein, daß sich auch Verhandlungspartner mindestens ebenso von Emotionen wie vom Intellekt bestimmen lassen, ist in der Regel in Japan größer als in Deutschland.

Deutsche wissen zwar auch, daß „der Teufel im Detail steckt“, überlassen aber viele Fragen, die vor Verhandlungen geklärt werden könnten, den persönlichen Begegnungen und geraten dadurch leicht in einen Informationsnachteil. In den Verhandlungen dann überlassen sie viel dem *persönlichen Geschick* und der Verantwortung des Verhandlungsführers.

Die deutsche Geschäftsleute so häufig nervende Detailbesessenheit japanischer Partner beruht meines Erachtens vor allem darauf, daß „Berechenbarkeit“ herrschen muß. Manche Probleme deutsch-japanischer Begegnungen beruhen darauf, daß sich während der Verhandlungen Aspekte ergeben, auf die die japanische Seite nicht vorbereitet war, d.h.

die sie nicht in ihren entsprechenden Gruppen abklären konnte. Liegt der Grund der mangelhaften Vorbereitung in nicht zureichender Informationsübermittlung durch die deutsche Seite, so kann dies zu ernsthaften Verstimmungen führen.

Das Gedächtnis der japanischen Organisation ist in der Regel besser als das des deutschen Gegenparts. Ein wesentlicher Grund dafür ist die längere Verweildauer japanischer Mitarbeiter in ihren Firmen. Da der Informationsfluß in den japanischen Firmen freier fließt, ist auch die Wahrscheinlichkeit groß, daß eigene Mitarbeiter, die vor Jahren mit der ausländischen Firma zu tun hatten, von dem erneuten Kontakt erfahren. Der damalige Eindruck gewinnt auf diese Weise wieder aktuelle Bedeutung. Japanische Firmen kennen zwar in großem Maße die Job Rotation innerhalb der Firma aber kaum Fluktuation zwischen den Unternehmen.

Für die gruppenorientierten Japaner spielen diese früheren Kontakte, die ja Kontakte der Firma waren, eine größere Rolle als für Deutsche. Deutsche neigen dazu, sich als Persönlichkeiten zu sehen, die in der Lage sind, die Beziehungen zur anderen Firma auf ganz neue Fundamente zu stellen.

## **2.2. Erste Begegnungen und Visitenkarten**

Die ersten Begegnungen sind in Japan mehr als in Deutschland durch das Austauschen von Visitenkarten gekennzeichnet. Visitenkarten sind in Japan unentbehrliche Informationsträger, um den eigenen Rang im Verhältnis zu dem des Gesprächspartners richtig einordnen zu können. Sprachniveau und Kommunikationsverhalten richten sich in *der stark hierarchisch orientierten japanischen Gesellschaft nach diesem Rang*.

Daß in Japan bei der Vorstellung korrekterweise die Firma vor dem eigenen Namen genannt wird, hat sich mittlerweile auch im Ausland herumgesprochen. Deutlich wird hier wieder *der Rang der Gruppe vor*



*dem Individuum.*

Viele Deutsche müssen sich erst einmal an die Sitte gewöhnen, stets ausreichend Visitenkarten mit sich zu führen. Ärgerlich sind immer wieder deutsche Visitenkarten, die aus den japanischen Standardmaßen herausfallen und deshalb auch kaum aufzubewahren sind. Ob hier *Selbstdarstellung* zum Ausdruck kommt oder ein betonter Auftritt der Firma im Kampf um Aufmerksamkeit am Markt, wird je nach Fall unterschiedlich sein.

*In Japan gelten Zurückhaltung und persönliche Bescheidenheit immer noch als Ideale bei der Vorstellung, auch wenn ich neulich in einem japanischen Buch über Business Otsukiai die Empfehlung las, den eigenen Namen zuerst zu nennen, da damit ein tieferer und länger andauernder Eindruck hinterlassen werden könne.*

### 2.3. Konferenzen, Verhandlungen

Verwunderung erweckt es auch bei japanerfahrenen Deutschen noch immer wieder, in welch großen Zahlen Vertreter größerer Firmen manchmal als Besucher auftreten. Auch hier kommt wieder zum Ausdruck, daß *Gruppen* die Träger des japanischen Geschäftslebens sind. Deutsche werden von ihren Firmen oftmals allein zur Begegnung entsandt und befinden sich damit von vornherein in der schlechteren Verhandlungsposition. Natürlich gibt es auch ausreichend Exportleiter in Deutschland, die stolz davon berichten, wie sie als Einzelkämpfer einem halben Dutzend Mitarbeitern der Partnerfirma in Japan Rede und Antwort stehen mußten. Da kommt dann wieder der *deutsche Individualismus* und eine falsch verstandene Sparsamkeit der Firmen zum Tragen, Faktoren, die beide in diesen Situationen gewiß nicht zum Vorteil gereichen.

In Japan bestimmt eine streng hierarchische Ordnung die Reihenfolge bei der Vorstellung und die Anordnung der Sitzplätze. Zwar sitzt der

Ranghöchste in der Mitte, aber das Sprechen wird in der Regel Mitarbeitern überlassen. Nur zum Beginn und Abschluß der Verhandlungen klinkt sich der Ranghöchste einmal ein. In Deutschland neigen ranghöhere Verhandlungsführer dazu, die Gesprächsführung an sich zu reißen, und damit Positionen vorzeitig festzunageln.

Ein Fachmann für kontrastive Psychologie, der Amerikaner Edward T. Hall, schreibt: „Ihre Verhandlungspartner sind an lange Konferenzen gewöhnt und der Kommunikationsstil in diesem Land erfordert es, daß sie viel Hintergrund, Geschichte und Details vermitteln.“ Nun, Hall bezieht diese Sätze nicht etwa auf Japaner, sondern auf Deutsche als Verhandlungspartner von Amerikanern. So wie bei deutsch-amerikanischen Verhandlungen die Amerikaner über deutschem Informationsbedarf erstaunt sind, sind es bei deutsch-japanischen Begegnungen in der Regel die Deutschen, die über die Dauer der Verhandlungen und die Detailbesessenheit ihrer japanischen Partner erstaunt sind.

Daß Japaner in der Regel generell und damit auch in Verhandlungen kompromißfähiger als Deutsche sind, dürfte darauf zurückzuführen sein, daß man mehr an das Leben in der Gruppe gewohnt ist als in Deutschland. Ein deutscher Geschäftsmann, der seit zwei Jahren in Tokyo lebt und vorher zwanzig Jahre in Österreich tätig war, sagte übrigens dazu, daß auch die Österreicher, ähnlich wie die Japaner, kompromißfähiger als die Deutschen seien.

#### **2.4. Häufigkeit der Kontakte**

Häufigere Besuche sind im innerjapanischen Geschäftsleben die Regel. Meistens wird dies mit kulturellen Faktoren erklärt, die eine dichtere Kommunikation verlangen. Ich selbst habe es beim Verkauf von Arzneimitteln erlebt, daß häufig die gleichen Ärzte in kurzem Zeitabstand aufgesucht

wurden. Ein Freund berichtete dies auch aus dem Vertrieb von Elektroartikeln. In beiden Fällen ist es für uns erstaunlich, wie häufig die Besuche waren.

In Deutschland würde eine solche Dichte der Kommunikation kaum akzeptiert, als aufwendig und von Kundenseite als störend empfunden. Es heißt, japanische Kunden würden dies erwarten, da dadurch das Interesse des Lieferanten am Wohl des Kunden zum Ausdruck komme.

*Mehr als an kulturelle Gründe denke ich dabei aber auch an den intensiven Wettbewerb, der es erforderlich macht, immer präsent zu sein, wenn es zu einem Auftrag kommen könnte, und wenn auch die Konkurrenz nicht weit entfernt ist.*

## 2.5. Entscheidungsabläufe

Ausländische Beobachter, die Entscheidungsabläufe in Japan betrachten, haben immer wieder vom Bottom up-Prinzip und vom Ringi-System berichtet. Andere, besonders ausländische Manager, die in Japan gearbeitet haben, bezeichnen es als einen Mythos, daß die Entscheidungsfindung in japanischen Firmen von unten ausgehe. Auch in japanischen Firmen spiele die Entscheidung durch höhere Ränge die wesentliche Rolle. Beide Behauptungen lassen sich sicherlich durch den Hinweis versöhnen, daß es auch in Japan von der Bedeutung der Entscheidung abhängt, wer sie am Ende trifft. Einigkeit scheint aber darüber zu herrschen, daß in jedem Fall mehr Personen in die Entscheidungsprozesse einbezogen und somit informiert werden, auch wenn sie nun nicht unbedingt selbst an den Entscheidungen beteiligt sind.

Auch das sogenannte Nemawashi ist als solcher Informationsprozess zu sehen. Im Westen steht dem manchmal die Tendenz entgegen, Absprachen vor der eigentlichen firmeninternen Besprechung als Klüngerlei oder

Intrige zu verdächtigen. Wenn aber keine Vorabsprachen stattfinden, besteht auch in Deutschland die Gefahr der direkten Konfrontation mit den Ablehnern eines Projektes während der Besprechung und eines damit verbundenen Gesichtsverlustes.

Die Konsequenz der japanischen Entscheidungsprozesse ist das immer wieder geschilderte Phänomen der langsamen Entscheidungs- aber schnellen Realisierungsprozesse. In westlichen Organisationen, in denen der Beteiligung der Mitarbeiter und ihrer Überzeugung nicht soviel Energie und Zeit gewidmet wird, finden sich nach einem Beschluß regelmäßig Opponenten der Entscheidung, die die Realisierung scheitern lassen möchten und sie zumindest hinauszögern.

## **2.6. Abkommen, Verträge: Kontrakt oder Konsens**

Manche Fachleute meinen, daß Verträge in Japan wohl nur eine wirklich bedeutsame Bestimmung enthielten, nämlich daß beide Parteien eventuelle Meinungsverschiedenheiten in redlichem Geiste erörtern werden. In der Kommunikation mit Ausländern werden natürlich heute auch reichlich Verträge geschlossen, häufig nach ausländischem Muster, da ja die Vorbilder aus Japan rar sind.

Eine Firma, bei der ich früher einmal arbeitete, erhielt im Rahmen von Vertragsverhandlungen zu einer Lizenznahme aus Japan eines Tages einen so umfangreichen Lizenzvertrag auf den Tisch, daß man lange überlegte, welche besonderen Zwecke die japanische Firma damit wohl verfolgen wollte. Schließlich wurde uns klar, daß dies nur die weiter detaillierte Fassung eines amerikanisch-japanischen Lizenzvertrages war. Deutlich wird dadurch, daß Verhaltensnormen in der internationalen Wirtschaftsgesellschaft eben auch von anderen Ländern übernommen werden, so daß auch daraus Mißverständnisse entstehen können. Nicht unbekannt sind

Beispiele von Begegnungen, bei denen sich der westliche Verhandlungspartner bemühte, einen indirekteren japanischen Verhandlungsstil einzusetzen, während der japanische Partner meinte, einen aggressiveren westlichen Stil einsetzen zu müssen. Die Frustrationen, die daraus entstanden, kann man sich vorstellen.

Traditionell kontrollieren in Japan soziale Normen die Einhaltung von Absprachen. Wer diese Normen verletzt, zieht sich den Zorn der Gemeinschaft zu. Das ist in erster Linie die Branche der eigenen Firma, wo das Verhalten genau registriert wird. Wer es nicht fertigbringt, sich gütlich zu einigen, scheidet in der Regel auch für andere als Partner aus.

*Das Prinzip der wechselseitigen Verpflichtungen statt Recht und Verträgen* war in geschlossenen Gesellschaften wie der japanischen leichter durchzuhalten als in Durchgangsländern wie Deutschland mit immer neuen Hinzuziehenden.

Aber auch in Großbritannien wird anders gedacht. Rischar, ein deutscher Experte für Verhandlungen, schreibt dazu: „Nicht ein bis in alle Feinheiten ausgetüftelter Vertrag führt zu einem reibungslos verlaufenden Geschäft, sondern das gegenseitige Vertrauen auf Seriosität.“

## 2.7. Atmosphäre

Es wurde schon weiter oben erwähnt, daß japanische Geschäftsleute meiner Ansicht nach emotionalen Aspekten und besonders der Atmosphäre der Begegnungen mehr Aufmerksamkeit widmen als deutsche. Die Atmosphäre zwischenmenschlicher Beziehungen, das „kimocho“ in Japan oder das „kibun“ in Korea, ist eine zentrale Denkkategorie in ganz Asien, nicht nur in Japan. Der Autor einer Forschungsarbeit über asiatische Verhaltensweisen und Wertesysteme, Oskar Weggel, sagt dazu: „Lieber nimmt man eine Unwahrheit in Kauf als das Kibun (Korea) zu stören.“

Eine gute Atmosphäre wird vor dem Einstieg in die eigentlichen Verhandlungen z.B. durch die Suche nach Gemeinsamkeiten des Zustands der Wirtschaft oder des Geschäftsverlaufs der Branche in beiden Ländern geschaffen. Handelt es sich um wichtigere Gespräche oder engere Geschäftsbeziehungen, so gehören abends, nach den eigentlichen Verhandlungen, Fragen nach privaten Dingen wie dem Wohnsitz, der Familie, dem Sport dazu.

Eine gute Atmosphäre erlaubt es auch nach Abklärung aller sachlichen Details die Absicht zusammenzuarbeiten, emotional abzusichern und eventuell noch einige Interna auszutauschen, die nicht direkt in die Verhandlungspositionen gehören.

## **2.8. Was bedeuten Fragen ?**

In Japan wird häufiger als in Deutschland gefragt, wie die ersten Eindrücke seien, wie dies oder jenes gefalle. Deutsche neigen dazu, offen ihre Meinung und durchaus auch Kritik zu äußern. Hingegen ist es nach japanischem Verhaltenskodex richtig, nur Positives hervorzuheben. Man gibt nicht inhaltlich-richtige, sondern situativ-richtige Antworten, mit dem Ziel, eine gute Atmosphäre zu schaffen. Schließlich wird auch in Europa Kritik von einem gerade angekommenen Ausländer ungerne gehört und von Einheimischen als Anmaßung empfunden. Gerade von Deutschen heißt es, daß sie immer wieder gegen diese Regel verstoßen und das nicht nur in den Beziehungen mit Japanern. Hall informiert die Amerikaner über die Deutschen mit folgender Charakterisierung: „Along with their frankness goes an absolute absence of what we call social chit-chat.“

## **2.9. Firmen als Gastgeber**

Japaner sind Meister der Gästebewirtung, so daß man manchmal an

„overprotective mothers“ erinnert wird. Besonders bei der Tendenz, ausländische Gäste keinen Schritt allein gehen zu lassen — sie könnten ja den Weg nicht finden und zu spät zu Verabredungen kommen. Aber auch, wenn es um die Freizeitgestaltung (die heilige Kuh der Deutschen) geht, fällt es japanischen Gastgebern schwer, die ihnen Anempfohlenen unbegleitet zu lassen. Manchmal liegt das daran, daß der von seiner Firma zur Betreuung Beauftragte nicht von seinem Auftrag ablassen kann. Und manchmal steckt auch die Absicht dahinter, alle Kontakte des Gastes zu kontrollieren.

Geschickt sind japanische Gastgeber mit internationaler Erfahrung häufig auch im Erkennen von Schwachstellen anderer Organisationen und der menschlichen Schwächen ihrer Mitarbeiter. Es kam häufig genug vor, daß japanische Firmen Mitarbeiter ausländischer Kooperationspartner, insbesondere solche, die aus den nicht-kaufmännischen Bereichen kommen, durch überschwengliche Bewirtung, Bezahlen des Hotels usw. zu einer gefährlichen Offenheit verleiteten, was Firmeninterna anging. Das hat sicher in vielen Fällen zu Vorteilen für die japanische Firma geführt. In den kaufmännischen Abteilungen der ausländischen Firmen, die das Spiel durchschauten, aber zu einem Mißtrauen gegenüber japanischer Gastfreundschaft geführt.

Ein Faktor dieses Verhaltens ist das Konzept der Gegenseitigkeit, das im Begriff des „Giri“ zum Ausdruck kommt. Der Inhalt dieses Begriffes ist etwa: Ich gebe, um später wieder zu erhalten. Das ist in den meisten Japanern sehr tief verwurzelt. Was hingegen das „Do ut des“, welches die gleiche Bedeutung hat und gelegentlich von Deutschen zitiert wird, betrifft, so soll dies Wort von Bismarck stammen und sich auf seine Politik beziehen. Das kommt sicher nicht von ungefähr, denn Bismarck gilt als ein Meister des Kompromisses und der Gruppenbildung, also zweier japanischer Tugenden. Derjenige, der ihn dann entließ, Kaiser Wilhelm II, war

ein Repräsentant gewisser Tugenden, die Deutschland schlecht bekamen, so der *Direktheit im Umgang mit anderen Nationen und der Selbstdarstellung in Form eines übertrieben selbstbewußten Auftretens*.

Deutsche sind häufig wenig entgegenkommende Gastgeber. Bekannt sind die Beispiele, in denen sich deutsche Partner nicht um japanische Gäste kümmern, die am Wochenende angereist kommen. Dies ist nämlich die Zeit, die viele Deutsche als unentbehrlich für die *Persönlichkeitsentfaltung* empfinden. Hinzu kommt manchmal die Einstellung, nach der man selbst auch im Ausland nicht immer betreut werden, sondern Freiraum haben möchte. Für viele japanische Gäste muß dies als Desinteresse und Unhöflichkeit erscheinen.

## **2.10. Nominication: Trinken und Kommunizieren**

Ratgeber zur Kommunikation in Japan verbreiten die unterschiedlichsten Behauptungen darüber, ob Verhandlungen am Abend noch fortgeführt würden. Die einen sagen keinesfalls und die anderen messen der Fortführung der Verhandlungen am Abend eine besondere Bedeutung bei. Ich erwähne das hier, um darauf hinzuweisen, daß es auch in Japan ausreichend Situationen gibt, bei denen man sagen muß: „Es kommt drauf an.“ Sicherlich werden am Abend die Verhandlungen nicht förmlich fortgesetzt. Zusagen sollten aber nach dem ersten Whisky besser nicht mehr gemacht werden. Gut ist es sicherlich, am Abend auszutauschen, ob man mit dem Ablauf und Fortschritt der Verhandlungen zufrieden ist, also seine Empfindungen zum Ausdruck zu bringen.

Beim Trinken öffnet man sich und kann nach einiger Zeit im Interesse der längerfristig geplanten Geschäftsbeziehungen freundschaftlich miteinander umgehen. Nur sollte man am nächsten Tag die Förmlichkeit nicht vergessen.



Erstaunlich und für viele Deutsche schlecht nachzuvollziehen ist, welche Lockerheit und welche Sentimentalität japanische Geschäftsleute außerhalb der Dienstzeit an den Tag, besser gesagt an den Abend legen können. Nicht gefragt ist der Diskurs oder die Diskussion eines die intellektuelle Aufmerksamkeit fordernden Themas. Westliche Geschäftsleute, die längere Zeit in Japan sind, kommen um das Karaoke kaum herum und eine ausreichend große Zahl kann sich auch wohl damit anfreunden. Eine derartige Spaltung in Förmlichkeit am Tag und Gelöstheit am Abend ist bei Deutschen schwer vorstellbar.

Das gemeinsame Trinken bietet die Chance, aus den *strikten Formen des alltäglichen Umgangs*, d.h. den Ritualen der Kommunikation, auszubrechen. Deutsche unterliegen nicht *diesen Ritualzwängen* und haben nach meinem Eindruck dann noch eher Kraft und Interesse zu nicht-geschäftlichen Themen. Es scheint jedenfalls in der deutschen Geschäftswelt beim abendlichen Trinken das Spektrum der behandelten Themen breiter zu sein.

### 2.11. Schriftliche Grüße

Das Kommunikationsvolumen, das der einzelne Japaner an seinem Arbeitsplatz in der Firma bewältigt, ist in der Regel viel größer als das, was Deutsche verkraften können. Einen großen Anteil daran hat, wie schon zum Ausdruck gebracht, die soziale Kommunikation, die Dank, Grüße und Bestätigungen einschließt.

Daraus und aus der Tatsache, daß persönliche Aspekte während der Verhandlungen in Japan eine größere Rolle spielen, resultiert die Sitte, diesen Aspekt der Begegnung auch danach noch einmal zu unterstreichen durch entsprechende Dankeschreiben und Übersenden von Fotos, die auch zu so vielen Begegnungen gehören.

*Kommunikationsrituale zu feierlichen Anlässen, Grüße zur Jahreszeit und Geschenke zu bestimmten Terminen werden von japanischer Seite mit viel größerer Gewissenhaftigkeit befolgt als von Deutschen, die glauben, daß es mehr auf die Inhalte als auf Formen ankomme.*

### **3. Nutzen der Verhaltensweisen und Werte**

Immer wieder wird von deutscher oder japanischer Seite die Frage gestellt, was denn nun besser sei, japanische oder deutsche Verhaltensweisen.

Die Antwort kann einerseits in dem allgemein bekannten Standpunkt zu Kreativität und Innovationen liegen. Andererseits kann sie aus dem persönlichen Empfinden gegeben werden, das ich und sicherlich auch manche andere Deutschen erleben, wenn sie von Deutschland kommend wieder den ersten Tag in Japan sind oder wenn sie nach Deutschland reisend den ersten Tag in Deutschland sind.

Wenn es um effiziente, große Produktionsorganisationen geht oder auch um die schnelle Realisierung von Innovationen aufgrund vorhandener Kenntnisse, so sind wohl gruppenorientierte Werte von Nutzen. Und das gilt sicherlich für das reibungslose Funktionieren großer Organisationen generell. Sollen hingegen neue Erkenntnisse gewonnen werden, so werden wohl eher ausgeprägte Einzelpersönlichkeiten und individueller Spielraum benötigt.

Wenn ich aus Deutschland zurückkehre, so wünschte ich mir manchmal von japanischer Seite mehr Rücksicht auch auf Menschen, die nicht der eigenen Gruppe angehören. Und wenn ich wieder einmal in Deutschland bin, daß man dort seine Standpunkte nicht so aggressiv und rechthaberisch vortragen müßte und damit kompromißfähiger würde.

Deutsche mit Japanerfahrung empfinden häufig, daß die Lebenseinstellung in Japan generell positiver sei als in Deutschland. So darf ich diesen Vortrag mit einem Vergleich abschließen, der darauf Bezug nimmt:

Als „negativer Deutscher“ habe ich also die Chance, mich sowohl in Japan als auch in Deutschland zu ärgern. Als „positiver Japaner“ habe ich die Chance, von den guten Aspekten des Lebens, die ich einerseits in Japan und andererseits in Deutschland schätze, zu lernen.

Im folgenden sind einmal Gegensatzpaare im japanischen und deutschen Wertesystem aufgelistet, die anscheinend eine besondere Rolle auch in Geschäftsbeziehungen spielen. Die Gegenüberstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

### GEGENSÄTZE IM WERTESYSTEM

Was steht im Vordergrund ?

JAPAN	DEUTSCHLAND
Hierarchie	Gleichheit
Gruppenorientierung	Individualismus
Bescheidenheit	Selbstbewußtsein
Harmonie	Konfliktbereitschaft
Indirektheit	Direktheit
Form	Inhalt
Berechenbarkeit	Spontaneität
Bemühungen	Ergebnisse
Gefühle	Fakten

Vortrag an der der Kansai Universität am 15. November 1993

**Bodo Müller-Seip**

**Leiter des Instituts für Marktberatung (IFM) der**

**Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ)**

Müller-Seip ist seit Mitte 1989 in der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan tätig. Vorhergehende Berufstätigkeiten umfaßten u.a. Aufgaben im Export, Marketing und Lizenzgeschäft der Arzneimittelindustrie u.a. auch im Kontakt mit japanischen Firmen. Direkte Auslandserfahrungen umfassen neben einer Tätigkeit als Produktmanager in Schweden eine Teilnahme am ETP-Stipendienprogramm der EG 1982/83 in Japan.

**Literatur**

- Business Otsukiai. A Guide to Japanese Business Protocol.* Compiled by NTT Mediascope. Übersetzung und Herausgabe: James V. Reilly. Tokyo 1991.
- Hall, E.T. und Mildred Reed Hall: *Verborgene Signale. Über den Umgang mit Japanern.* Hamburg 1985. (Gruner + Jahr AG & Co.)
- Hall, E.T. und Mildred Reed Hall: *Hidden Differences. How to communicate with the Germans.* Hamburg 1983. (Gruner + Jahr AG & Co.)
- Honda, Hiroshi: *Working in Japan, An Insider's Guide for Engineers.* 1992.
- March, R.M.: *Working for a Japanese Company. Insights into the Multicultural Workplace.* 1992.
- Müller-Seip, L.-Bodo: *Handel nach Japan.* Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan. 1992.
- Ohsumi, Haruyasu: *Differences in Business Culture between Japanese and Americans. The Experiences of a Japanese Businessman.* 1991. (Eigenverlag)
- Rischar, Klaus: *Erfolgreich verhandeln mit ausländischen Geschäftspartnern.* 1982. (Verlag moderne industrie)
- Schneider, Franz: „Vortrag in Sapporo zur japanisch-deutschen Woche“, in *Berichte der Japanisch-Deutschen Gesellschaft Hokkaido.* Dezember 1992.
- Japan External Trade Organization (JETRO). *Selling in Japan.* 1985.
- Thiede, U. und K.-H. Meid: *Auf dem Weg nach Japan* Deutscher Sparkassenverlag. Stuttgart 1990.
- Weggel, Oskar: *Die Asiaten.* München 1990. 2. Auflage. (Verlag C.H. Beck)
- Von Barloewen, C. und Werhahn-Mees, K., Hrsg.: *Japan und der Westen.* Frankfurt. 1986.