

Interkulturelle Kommunikation

Hinweise zum Geschäftsverhalten in Japan

JETRO

Interkulturelle Kommunikation

Marina Riessland, JETRO Berlin

Dieser Text erschien zuerst in „JETRO Informationen“, dem Newsletter der JETRO in Deutschland, Ausgaben 4/2002 und 1/2003. Redaktion bei JETRO Berlin

Interkulturelle Kommunikation

Japan ist ein modernes, hoch kultiviertes, hoch technisiertes und hoch industrialisiertes Land mit dem zweitgrößten Bruttoinlandsprodukt der Welt, einer – trotz aller Beschreibungen über den desolaten Zustand der japanischen Wirtschaft – enormen Kaufkraft, einer äußerst dynamischen Gesellschaft, einer sehr gebildeten, aufgeschlossenen Bevölkerung. Es ist aber auch ein Land mit tief verwurzelten Traditionen, die trotz aller Moderne und den Bestrebungen nach Internationalisierung das Verhalten der Menschen und die Mechanismen des politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens prägen.

Hartnäckig hält sich vielleicht gerade deshalb das (Vor-)Urteil, „Japan ist anders/schwierig/undurchschaubar“. Manager mit internationaler Erfahrung zögern nach Japan zu gehen und sind unsicher im Umgang mit japanischen Geschäftspartnern. „Interkulturelle Kommunikation“ ist immer wieder ein interessantes Thema in verschiedenen Publikationen und Schulungen. Wir wollen uns einmal mehr des Phänomens annehmen und an dieser Stelle versuchen, einige Erklärungen und Hinweise zu Besonderheiten zu geben, die beim Aufbau erfolgreicher Japan-Beziehungen beachtet werden sollten.



Gruppen

Die Zugehörigkeit zu einer *Gruppe* (= Familie, Firma, Abteilung, Sportverein, Hobbygruppe

etc.) hat in Japan traditionell weitaus größere Bedeutung als in westlichen Ländern. Als Teil einer Gruppe fühlt man sich sicher. Konflikte innerhalb der Gruppe werden üblicherweise mit Bedacht und möglichst wenig Emotionen ausgetragen. Individuelle Meinungen werden gehört, aber letztendlich zählt der *Konsens*. Nach außen, d. h. anderen Gruppen gegenüber, tritt man als Einheit auf. Identifikation mit der eigenen Gruppe ersetzt Individualität und bietet Schutz nach außen. Die Fähigkeit, zwischen den einzelnen Gruppen, denen man angehört, zu vermitteln und Netzwerkbeziehungen herzustellen, wird sehr hoch geschätzt, ist aber natürlich nicht jedem gegeben.

Der kollektive Geist und das auf westliche Ausländer oft zwanghaft wirkende *Harmoniebedürfnis* finden ihren Ausdruck im *honne* und *tatemae*. Einfach ausgedrückt ist *honne* das, was man wirklich denkt, und *tatemae* das, was man sagt oder vorgibt zu denken. Es ist für Fremde, der japanischen Sprache und Kultur Unkundige in der Regel nicht möglich den Unterschied zu bemerken und – falls das doch der Fall sein sollte – angemessen darauf zu reagieren. Daher gilt grundsätzlich zunächst einmal, was eigentlich der gesunde Menschenverstand empfiehlt:

1. **Höflichkeit, Respekt und Zurückhaltung** im Umgang miteinander
2. Aufbau einer **Vertrauensbasis** durch umfassende, ehrliche Informationen
3. Unbedingtes Einhalten von Versprechungen und Terminen, absolute **Pünktlichkeit**
4. Vermeidung von peinlichen Situationen jeder Art (auch sprachlich)
5. Keinen Druck auf den potenziellen Geschäftspartner ausüben
6. Hierarchien akzeptieren und versuchen, sie zu nutzen
7. Vermeiden offener Missbilligungsäußerungen gegenüber dem Gesprächspartner
8. Im Beisein Dritter Streitigkeiten und Kritik innerhalb der eigenen Gruppe vermeiden
9. Sich in jeder Situation in **Geduld** fassen

Hierarchien

Hierarchische Strukturen gibt es in jeder Gesellschaft und es ist für einen Fremden immer schwierig, diese zu durchschauen. Die Mechanismen des gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Lebens basieren auf der Einhaltung dieser – in Japan konfuzianistisch geprägten – Strukturen (vertikale hierarchische Beziehungen). Solche Beziehungen werden deutlich, wenn man sich z. B. das Kundendienstverhalten, das Senioritätsprinzip in Unternehmen oder das System der Entscheidungsfindung (*ringi*) anschaut.

Kundendienst

Beobachtet man das **Kundendienstverhalten** in Japan, bekommt man eine Vorstellung vom ursprünglichen Sinn des Wortes „dienen“. In Japan sagt man, der Kunde ist „Gott“ - nicht „König“.

Das trifft auf einen Kaufhauskunden, der von hübschen, nett lächelnden, jungen Damen beim Betreten des Konsumtempels begrüßt und wenn nötig geleitet wird, genauso zu, wie z. B. auf Kunden der japanischen Post. So haben wahrscheinlich einige in Japan lebende Ausländer/innen erlebt, dass sie ihre Post mit kaum merklicher Verspätung erhalten haben, obwohl die Adresse mit dem in lateinischen Buchstaben geschriebenen Namen und der Stadt, in der sie sich in Japan aufhalten müssten, recht unverständlich und vor allem unvollständig war.

Selbstverständlich spielt aber ein derartiges Verständnis von Dienstbeziehungen in der Wirtschaft und Industrie eine besondere Rolle. Hierzu zählt nicht nur die regelmäßige Pflege von Kontakten (u. U. auch zwanglose Besuche mit Plauderei bei Tee oder Kaffee), sondern auch die Möglichkeit rund um die Uhr etwas reklamieren und reparieren lassen zu können. Die Maxime lautet: „Eine Maschine muss laufen, damit sie sich rentiert.“ Ein japanischer Unternehmer erwartet daher, dass Ersatzteile vor Ort

am Lager sind bzw. in schnellster Zeit beschafft und fachgerecht eingebaut werden. Wenn ein Exporteur das nicht sicherstellen kann, wird er den japanischen Kunden und seinen guten Ruf schnell verlieren.

Entscheidungen

Ringi ist ein zeitintensives System der Meinungsbildung, das von ausländischen Geschäftspartnern leicht fehlinterpretiert werden kann. Hierbei werden in verschiedenen Stufen alle Beteiligten eines Unternehmens, einer Abteilung etc. in die Diskussion einbezogen (*nemawashi*) und schließlich um ihre schriftliche Zustimmung gebeten, bevor eine Entscheidung gefällt und bekannt gegeben wird. Die praktische Umsetzung erfolgt nach erzieltm Konsens relativ zügig und diskussionslos, da jeder weiß, was er wann und warum zu tun hat.

U. a. aufgrund dieses Systems ist es auch eher ungewöhnlich, Probleme mit den japanischen Geschäftspartnern telefonisch zu erörtern. Detailfragen oder neue Vorschläge sollten daher immer schriftlich formuliert werden (per Fax oder E-Mail).

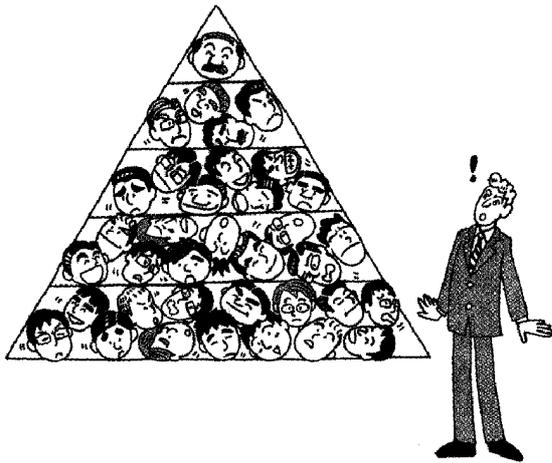


Entscheidungsfragen sind Japanern sehr unangenehm, sie „stören die Harmonie“ des Gespräches. Man sollte bemüht sein, sie weitestgehend zu **vermeiden**. Mit Entscheidungsfragen (und seien sie noch so simpel) konfrontiert, fühlen sich Japaner unsicher und unter Druck gesetzt und werden immer bestrebt sein, ausweichend zu antworten.

Ausländischen Geschäftsleuten sei also empfohlen, erstens ihr „westliches Temperament“ zu zügeln und zweitens im Falle eines langfristig angelegten Engagements zu erwägen, sich vor Ort durch einen mit den japanischen Sitten und Strukturen vertrauten Ansprechpartner vertreten zu lassen. Das schafft eine bessere Vertrauensbasis und kann so für beide Seiten äußerst hilfreich sein.

Senioritäten

Senioritätsprinzip bedeutet, dass älteren oder früher in die Firma eingetretenen Mitarbeitern (*sempai*) aufgrund ihrer längeren Erfahrung automatisch mehr Respekt entgegengebracht wird. Darüber hinaus erhalten sie auch mehr Geld für u. U. gleiche Arbeit und ihnen ist eine Beförderung eher sicher als einem vielleicht sogar kompetenteren jüngeren Angestellten.



Dieses Prinzip ist trotz allmählicher gesellschaftlicher Veränderungen durch jüngste demografische Entwicklungen und ungeachtet der Schnelllebigkeit im modernen Alltag immer noch die Grundlage der japanischen Gesellschaft und Unternehmenskultur. Das bedeutet jedoch für den ausländischen Partner nicht, dass er nur mit dem „Topmanagement“ zu verhandeln hat. Im Gegenteil, die Hauptrolle spielt eher das untere und mittlere Management, über deren weit verzweigte Kommunikationskanäle Informationen an die Führungsetage weitergeleitet werden. Ein Treffen mit dem Präsidenten und/oder Hauptgeschäftsführer eines Unternehmens zum richtigen Zeitpunkt ist dennoch unbedingt nötig und sollte gut vorbereitet werden.

Frauen als Geschäftspartner sind in Japan immer noch relativ selten anzutreffen, aber seit der Verabschiedung des Gesetzes zur beruflichen Gleichstellung von Frauen und Männern im Jahr 1986 fällt es den Japanerinnen etwas leichter auch in die „Führungsriege“ aufzuerücken.

Eine japanische Geschäftsfrau ist sehr schnell durch ihr vergleichsweise „offensives“, d. h. ganz und gar nicht devotes Verhalten und ihre äußere Erscheinung von Assistentinnen, den sogenannten „Office Ladies“, die in vielen Unternehmen eine Art Uniform tragen, zu unterscheiden: Sie trägt in der Regel elegante, konservativ geschnittene Kostüme in gedeckten Farben mit entsprechend sorgfältig dazu ausgewählten Schuhen und Accessoires. Ihre Position im Unternehmen bzw. ihre Rolle bei dem jeweiligen Projekt wird durch die Art und Weise ihrer Vorstellung deutlich.

Tipps und Tricks

Woran erkennt man nun, wer der „wichtigere“, ältere Gesprächspartner ist, wenn man zum ersten Mal mit einer japanischen Delegation zusammentrifft und es noch keine explizite Vorstellung gab? Eine gute Beobachtungsgabe kann hier durchaus hilfreich sein.

- Z. B. kann die Sitzordnung im Taxi oder im Firmenwagen bereits Auskunft über die Rangfolge geben, wenn man die zwei Möglichkeiten kennt:
 1. Japanisches Protokoll (bei Firmenvertretern eher üblich): Das ranghöchste Mitglied einer Delegation sitzt hinter dem Fahrer (da in Japan Linksverkehr herrscht, links im Auto), der rangniedrigste Mitarbeiter neben dem Fahrer.
 2. Französisches (diplomatisches) Protokoll: Die wichtigste Person sitzt schräg rechts hinter dem Fahrer, d.h. für westliches Verständnis hinter dem Beifahrer.
- In geschlossenen Räumen sitzt der ranghöchste japanische Gast (oder Gastgeber) am weitesten von der Tür entfernt, aber mit dem Rücken zum Fenster.
- Die wichtigste Person wird in Verhandlungen als letzte das Wort ergreifen.
- In der Regel trägt ein japanischer Delegationsleiter keine Papiere, keine Tasche und auch keinen Schirm bei sich.
- Die Kleidung eines „Bosses“ ist elegant, sichtbar teuer und konservativ.
- Ein Blick auf das Schuhwerk des Gegenübers

bringt u. U. mehr Klarheit als der auf die teure Krawatte. Häufig ist zu beobachten, dass Japaner mit steigender Position auch ihren Schuhen mehr Aufmerksamkeit widmen, d. h. je höher die Gehaltsgruppe, desto gepflegter und luxuriöser die Schuhe und Strümpfe (bei Frauen ebenso!).

Begrüßung und Besuche

Formvollendete *Begrüßungen* und das richtige Überreichen von *Visitenkarten* sind wohl die beiden Dinge, die bei Ausländern dank der doch recht zahlreichen Veröffentlichungen zum Thema und diverser TV-Berichte als besonders wichtig im Umgang mit japanischen Geschäftsleuten gelten.

Einer Begrüßung (*aisatsu*) geht jedoch zunächst einmal eine *Empfehlung* voraus. Es ist in Japan eigentlich nicht üblich, sich direkt an eine Firma zu wenden, mit der man Geschäfte machen möchte. Vielmehr bedient man sich der Vermittlung Dritter, die einen Termin arrangieren und dabei das Anliegen und den Unternehmenshintergrund im wahrsten Sinne des Wortes **vorstellen**.

„Global“ heißt nicht „uniform“. Es wird immer verschiedene Kulturen und Geschmäcker geben und man wird sich weiterhin an andere anpassen müssen.

Carlos Ghosn
Präsident von Nissan Motor

Bei einem darauf folgenden ersten Zusammentreffen begrüßt man sich selbstverständlich gegenseitig sehr höflich. Japanern ist bewusst, dass es in westlichen Ländern üblich ist, sich gegenseitig die Hand zur Begrüßung zu reichen. Doch auch auslandserfahrenen japanischen Geschäftsleuten ist das oft unangenehm und es wirkt häufig sehr „linkisch“. Eine leichte *Verbeugung* des Ausländers zur Begrüßung könnte entkrampfend und überbrückend wirken. Es erfordert langjährige Übung und viel Verständ-

nis für die gesellschaftlichen Strukturen, um sich einer Situation angemessen verbeugen zu können. Ausländern gelingt es möglicherweise nie richtig, es wird jedoch auch nicht von ihnen erwartet. Als ausreichend wird wohl ein etwas tieferes Vorbeugen (Neigen) des Kopfes bzw. des Oberkörpers empfunden.

Aisatsu beinhaltet auch, dass man „nicht mit der Tür ins Haus fällt“. Das heißt, ein erstes Treffen dient in der Regel dem gegenseitigen Kennenlernen und nicht unbedingt einer kleinen Diskussion technischer Details o.ä. Es bedeutet darüber hinaus eine regelmäßige Pflege des Kontaktes auf den verschiedenen Managementebenen und schließt auch kleine *Gastgeschenke* (*o-miyage*) mit ein, die am Ende des Treffens kurz vor der Verabschiedung überreicht werden. Solche Gastgeschenke können u. a. landestypische Süßigkeiten sein, kleine Porzellanwaren, Tischdeckchen aus Spitze, jahreszeitlich typische Souvenirs wie z.B. kleine Weihnachtspyramiden oder anderer Weihnachtsschmuck, hochwertige Kugelschreiber oder Füllfederhalter „Made in Germany“, bei längerer Bekanntschaft für Herren evtl. auch Krawatten, für Damen vielleicht leichte Schals.

Bei der Pflege von Geschäftsbeziehungen sollte man unbedingt darauf achten, bei jedem Japan-Besuch seine/n Kunden zu besuchen. Auch diese Form von *aisatsu* ist sehr wichtig. Ein eher zwangloses Gespräch bei einer Tasse Tee, auch ohne spezielles Besuchsanliegen, versichert dem Partner, dass man Interesse an der Fortführung der guten Beziehungen hat. Einen solchen Besuch kann man relativ kurzfristig ankündigen und hierfür muss man auch keine teuren Gastgeschenke aus Deutschland mitbringen. Da man bei solchen Besuchen mit den Leuten zusammentreffen sollte, mit denen der intensivste Arbeitskontakt besteht, „genügen“ an dieser Stelle auch japanische Süßigkeiten, die man an der nächstgelegenen U-Bahn-Station gekauft hat. Die Geste zählt! Ein Besuch dieser Art muss nicht zeitaufwändig sein (etwa 30 Minuten sind völlig ausreichend) und sollte nicht zu grundsätzlichen Problemdiskussionen genutzt werden. Er dient einfach dazu, die *Harmonie* zu verbessern.

Visitenkarten

Zur förmlichen Begrüßung gehört das Austauschen von *Visitenkarten* (*meishi*). In der japanischen Sprache gibt es für die meisten japanischen Namen mehrere mögliche Schreibweisen, so dass es auch für Japaner oft schwierig ist, den Namen eines neuen Bekannten korrekt zu schreiben. Um dieses Problem zu umgehen und auch die Position des Gegenübers richtig einzuordnen, sind Visitenkarten in Japan ein absolutes „MUSS“.

Im Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern geübte Firmen statten ihre Mitarbeiter mit zweisprachigen Visitenkarten (englisch-japanisch) aus. Gleiches sei dem nach Japan reisenden Ausländer empfohlen! Sollte man im Heimatland keine Gelegenheit gefunden haben, japanisch/englisch-sprachige Visitenkarten drucken zu lassen, so kann man dies in der Regel in größeren Hotels in Japan nachholen.

Visitenkarten werden in speziell dafür vorgesehenen Etuis oder Schächtelchen aufbewahrt, damit sie nicht beschädigt werden. Eine geknickte oder beschmutzte Visitenkarte zu übergeben ist äußerst unhöflich.

Die Karten werden mit beiden Händen und einer leichten Verbeugung so überreicht, dass der Empfänger die Schrift sofort lesen kann. Während des Gespräches bleibt die Karte als Gedankenstütze vor einem liegen. Wenn man mehrere Karten bekommt, dann ordnet man sie in etwa so, wie die Gesprächspartner einem gegenüber sitzen und bemüht sich, die Herren oder Damen mit Namen anzureden.

Sprache

Zu den Vorbereitungen einer Japan-Reise gehört des weiteren unbedingt, dass man sich über die *sprachliche Verständigung* Gedanken macht. Es ist für beide Seiten nicht unbedingt vorauszusetzen, dass die Gesprächspartner ausreichend Englisch verstehen bzw. sprechen, um langwierige Detail- und Vertragsverhandlungen zu absolvieren.

Es ist daher empfehlenswert auf die Dienste von professionellen Dolmetscher/innen zurückzu-

greifen. Um eine optimale Verständigung sicherzustellen, ist es für die Dolmetscher/innen äußerst hilfreich, wenn man ihnen vorab so viel *Informationsmaterial* wie nur möglich zukommen lässt.

Bei Messe-Auftritten in Japan sollte man bedenken, dass es wichtig ist, „japanische Gesichter“ am Stand zu haben. Viele Japaner fühlen sich trotz internationaler Erfahrungen immer noch unsicher beim Erstkontakt mit Ausländern. Japanische Messehostessen können hier durchaus viel schneller „Türen öffnen“, die ersten sprachlichen Hürden überwinden helfen und so eine harmonische Grundlage für detailliertere Geschäftsgespräche legen.



Informationen

Es ist (vielleicht?) eine besondere japanische Geschäftsmentalität, akribisch alle nur denkbaren Informationen zu sammeln, die man über den (neuen) Partner, die Firmen- und Produktgeschichte usw. erhalten kann. Gerade hier kommt es möglicherweise gelegentlich zu Missverständnissen, wenn der ausländische Firmenvertreter meint, er hätte bestimmte Informationen bereits oft genug gegeben. Es gibt kein „zu oft“, wenn die japanischen Partner wieder und wieder nach Unternehmensbroschüren, Geschäftsberichten, Produktinformationen o.ä. fragen! Jede **An- oder Nachfrage** muss gleich **freundlich, zügig, umfassend** und wahrheitsgemäß beantwortet werden. Selbst wenn man

das Gefühl hat, eine bestimmte Auskunft bereits auf eine ähnlich lautende Anfrage gegeben zu haben – niemals die Geduld verlieren, lieber genau das Gleiche noch einmal schicken.

Sollte man ausnahmsweise nicht in der Lage sein, eine Anfrage aus Japan sofort zu beantworten, wäre es dem Geschäftspartner gegenüber sehr rücksichtsvoll, ihn wissen zu lassen, wann er mit einer Antwort rechnen kann. Tut man das nicht, hinterlässt man schnell den Eindruck von Desinteresse oder schlechtem Service. In diese Kategorie fällt auch die Nichteinhaltung von Versprechungen. Hat man einmal etwas zugesagt, verliert man sein Gesicht, wenn man es nicht einhält.

Ähnliches Unverständnis löst die Aufhebung von „Routinen“ aus. Wenn ein Geschäft beispielsweise bisher immer unkompliziert auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen und Entgegenkommen abgewickelt worden ist und nun plötzlich in ein Vertragswerk gepresst oder unter einseitig beschlossenen, u. U. sogar kostspieligeren Bedingungen ablaufen soll, verärgert das die japanischen Partner in der Regel sehr.

Ein weiterer möglicher Grund, seinen japanischen Partner zu verärgern, ist Unpünktlichkeit. „**Pünktlichkeit** ist eine Tugend“ sagt man auch in Deutschland, aber in Japan kommt man tatsächlich nie zu spät!

Geschäftessen

In Japan ist es üblich, ein wirklich offizielles Geschäftsessen auf den Abend zu legen. Gemeinsame Mittagessen sind in der Regel eher der „Arbeitsebene“ zuzuordnen. Wenn man vom japanischen Geschäftspartner zu einem Essen eingeladen wird, sollte man auf jeden Fall darauf achten, beim nächsten Besuch eine Gegeninvitation auszusprechen. Des weiteren sollten sich die deutschen Besucher darauf einstellen, dass man sie am Abend nach einem Essen, das häufig sehr rituell abläuft, noch in eine (Karaoke-)Bar einlädt. Eine solche Einladung abzuschlagen könnte ein Affront sein und würde die „Harmonie“ stören.

Ein Essen wird (für den ausländischen Gast) oft überraschend abrupt durch den ranghöchsten Gastgeber beendet. Die Fäden im Hintergrund (Bestellungen, Reihenfolge der Speisen, Bezahlung etc.) zieht allerdings meist der rangniedrigste Mitarbeiter der japanischen Partner.

In traditionellen japanischen Restaurants muss man damit rechnen, die Schuhe ausziehen zu müssen und evtl. auch auf Tatami (Reisstrohmatten), d. h. auf dem Boden an sehr niedrigen Tischen zu sitzen. Wenn man bereits weiß, dass ein Essen auf dem Plan steht, sollte man daran auch bei der Kleiderwahl am Morgen denken.

Diese Hinweise zum Geschäftsgebahren in Japan, zu Unterschieden oder Besonderheiten erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sollen Ihnen lediglich ein wenig helfen, das Verhalten Ihres japanischen Geschäftspartners zu verstehen und sich besser auf ungewohnte Situationen einstellen zu können. Wir hoffen, mit diesen Tipps zu einer besseren interkulturellen Verständigung und damit zu Ihrem Geschäftserfolg in Japan beitragen zu können.

Literatur:

- Interview-Zitat auf S. 5 aus: Carlos Ghosn: *Standing at the Global Crossing*, 5.4.2002, <http://jpic.or.jp/trends/index.html>
- *Communicating with Japanese in Business*, hrsg. von JETRO, 1999, www.jetro.go.jp/it/e/pub/commni1999/index.html
- *Geschäftspraxis in Japan*, hrsg. von JETRO, 1998
- *Business and Living Guide to Japan*, hrsg. von JETRO, 2003, www.jetro.go.jp/it/e/pub/blg2002/index.html (wird jährlich aktualisiert)
- *Japan Magazin* 3-4/02, Verlag Dieter Born, www.japan-magazin.de
- Yoko Schlütermann-Sugiyama: „Die richtigen Gastgeschenke“, in: *Japan-Magazin*, 11-12/02, S. 9-10
- *DJW News* 2/02, Jahrgang 14, www.djw.de
- Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan, www.dihkj.or.jp/de/japan_tips.html
- www.infojapan.de/kultur/knig-eti.htm
- „Japan Information Network“, <http://jin.jpic.or.jp/trends/index.html>
- The Anderson School at UCLA, U.S.A., www.anderson.ucla.edu/research/japan/mainfrm.htm

Herausgeber:
JETRO Berlin
Friedrichstr. 70
10117 Berlin
Tel.: 030 - 2094 5560
Fax: 030 - 2094 5561
E-Mail: info@b.jetro.de
www.jetro.de

Copyright© 2003 by
Japan External Trade Organization (JETRO)
Nachdruck, auch auszugsweise, untersagt.
Alle Rechte vorbehalten.

JETRO