

Kommunikationsproblemen mit Japanern vorbeugen

Ob beim Aufbau neuer Geschäftskontakte oder in der Verhandlungsführung – oft berichten deutsche Unternehmer über Kommunikationsschwierigkeiten mit japanischen Partnern. Der Kommunikationstrainer Koichi Tomizawa macht im Interview auf die Unterschiede im Diskussionsverhalten, die verschiedenen Strategien der Selbstdarstellung und die Bedeutung von Hierarchien und Status in Kundenbeziehungen aufmerksam.

VR International: Geschäftsbeziehungen mit Japanern gelten als sehr personenbezogen. Wie baut man eine solide Beziehung auf?

Koichi Tomizawa: Entscheidend im Umgang mit Japanern ist die hierarchische Position. Es stellt sich die Frage: Ist der japanische Gesprächspartner höher oder niedriger positioniert als ich? Wenn man einen Kunden akquirieren will, ist der japanische Gesprächspartner höher positioniert. Wenn man einen Lieferanten sucht, ist er niedriger positioniert. Wenn man einen Joint-Venture-Partner sucht, ist er gleich hoch positioniert. Als Kunde von Japanern wird man mit kleinen Aufmerksamkeiten verwöhnt. Denn Japaner besuchen ihre Kunden oft, bringen Kleinigkeiten als Geschenk mit, laden zum Essen ein oder schicken Geburtstagskarten. Wenn man einen japanischen Kunden akquirieren möchte, sollte man ähnlich verfahren. Wenn man einen gleichwertigen Partner sucht, sollte der Vorgang ähnlich sein, aber nicht so intensiv.

VR International: Was sollten deutsche Mittelständler bei Verträgen mit Japanern beachten?

Koichi Tomizawa: Japaner mögen keine dicken Verträge. Selbst wenn Verträge vorhanden sind, werden sich Japaner nicht immer daran halten und von Zeit zu Zeit gewisse Änderungen und Zugeständnisse verlangen. Dies ist aber auch für den Geschäftspartner möglich. Geschäfte mit Japanern anzufangen, ist mühsam, denn es ist zeitraubend. Aber wenn man einen japanischen Partner gewonnen hat, wird er üblicherweise sehr lange Zeit ein treuer Geschäftsfreund bleiben. Also bitte nicht schnell aufgeben, sondern hartnäckig dranbleiben.

VR International: Der Erstkontakt ist oft entscheidend. Welche Fehler sind zu vermeiden?

Koichi Tomizawa: Es empfiehlt sich, den rituellen Visitenkarten-Austausch zu üben. Man sollte bescheiden auftreten und den Gesprächspartner respektvoll behandeln. Vermeiden Sie allzu starkes Händeschütteln. Auch stetige Augenkontakte mögen viele Japaner nicht. Geschenke aus Deutschland sollte man auch bereit halten. Sie sollten den ersten Kontakt mit viel Small Talk anfangen. Stellt ein japanischer Geschäftspartner private Fragen wie beispielsweise zu Kindern oder dem Beruf der Frau, sollte man solche Fragen als positiv interpretieren. Denken Sie daran, dass sich Japaner erst für die Person interessieren, bevor sie sich für die Produkte interessieren.

VR International: Was empfehlen Sie Deutschen grundsätzlich bei der Kommunikation mit Japanern?

Koichi Tomizawa: Die direkte Art des deutschen Kommunikationsstils wird von vielen Japanern als aggressiv empfunden. Besonders, wenn man einen japanischen Partner kritisiert, sollte man möglichst indirekt sprechen. Außerdem sollte man sich öfters entschuldigen. Entschuldigen übrigens auch für Probleme, für die man nicht verantwortlich ist.

Japaner hingegen sprechen sehr indirekt. Sie reden oft schön, auch wenn es etwas zu kritisieren gibt. In diesem Fall gilt ein lateinischer Spruch: In vino veritas. Es kann helfen, gemeinsam mit ihrem japanischen Partner essen zu gehen.

Außerdem sagen die Japaner nur einen Teil von dem, was sie denken. Man sollte stets daran denken, dass zwischen den Zeilen etwas Wichtiges verborgen sein kann. Wenn man diesen verborge-

nen Teil der japanischen Kommunikation spürt, aber nicht sicher ist, was gemeint ist, sollte man nachfragen. Hierbei braucht man aber Fingerspitzengefühl. Bitte sehr diplomatisch fragen oder indirekte Fragen stellen, die das Verborgene aufklären.

VR International: Wenn es zu Konflikten in der Geschäftsbeziehung kommt – wie sollte man damit umgehen?

Koichi Tomizawa: Viele Konflikte entstehen erst gar nicht, wenn Sie einige Grundsätze mit japanischen Geschäftspartnern beachten. Hierzu gehören unter anderem indirekte Kommunikation, häufiges Konsultieren, hierarchisches Verhalten und Holschuld bei Informationsbeschaffung. Wenn es dennoch zu Konflikten kommt, dann sollte man versuchen, so wenig konfrontativ wie möglich zu bleiben. Selbst wenn man absolut im Recht ist, sollte man nicht als Gewinner auftreten. Hier ist ein Grundsatz sinnvoll: statt Klarstellung Ausgleich durch gegenseitige Annäherung. Sonst verliert der Japaner sein Gesicht – und das ist unverzeihbar.

Autor

Koichi Tomizawa
SinaLingua –
Cross-Cultural
Management



Rohrbacher Str. 18
69115 Heidelberg
06221 588098-1
www.sinalingua.de