

Volker Zotz

Business im Land der aufgehenden Sonne

Strategien für langfristigen Erfolg in Japan

REDLINE WIRTSCHAFT

© des Titels »Business im Land der aufgehenden Sonne« (ISBN 978-3-636-01449-8)
2008 by Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-wirtschaft.de>

„Wir sind in Japan“

Es roch intensiv nach *Sake*, dem heißen Reiswein, den ich gerade nachschenkte und der auch auf den Nachbartischen die Becher füllte. Der deutsche Wissenschaftler, der mir an diesem Abend in einem kleinen Restaurant in Ôsaka gegenüber saß, war sichtlich nervös. Seit über einer Woche verhandelte er schon mit japanischen Fachkollegen eines Instituts in der Region Kansai über die geplante Kooperation bei einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt. Weil er ursprünglich annahm, nach spätestens drei Tagen müsste alles geklärt sein, beschlich ihn das verzweifelte Gefühl, seine Mission wäre zum Scheitern verurteilt. Ein Bekannter, dem er telefonisch sein Leid nach Mannheim klagte, riet ihm, mit mir Kontakt aufzunehmen, um die Angelegenheit zu besprechen. Jetzt rutschte er am Boden auf der Strohmatte vor unserem niedrigen Tisch hin und her, warf gelegentlich einen missbilligenden Blick auf die vor ihm stehenden Speisen und machte dem Ärger über seine Gesprächspartner Luft:

„Diese Japaner führen etwas im Schilde. Ich glaube, die haben kein wirkliches Interesse, sondern wollen mich nur systematisch aushorchen. Immer, wenn ich zur Sache komme, weichen sie auf andere Themen aus. Sie fragen mich nie klar und deutlich, was sie wissen möchten, sondern stellen seltsame indirekte Fragen, bei denen ich doch oft merke, worauf sie hinauswollen. Vielleicht halten die mich ja für blöd. Aber es ist ganz klar, dass da etwas faul ist, denn die können mir nicht einmal offen in die Augen sehen.“

Anstatt auf seine Klagen einzugehen, sprach ich einige Minuten über die Vorspeisen auf unserem Tisch, die Goldpartikel, die den speziellen *Sake* in unseren Bechern veredelten, und über die Vorzüge des köstlichen Fisches, den wir später noch essen sollten. Mein Gegenüber, der den Gaumenfreuden im Land der aufgehenden Sonne offensichtlich wenig abgewann, sah mich befremdet an. Man spürte regelrecht, wie er wegen meiner Reaktion auf seine Verhandlungsnöte vermuten musste, das Leben in Asien wäre meinem Geist vielleicht nicht gut bekommen.

Schließlich wollte ich seine Geduld nicht allzu lange strapazieren und sagte in einem kurzen Satz, was mir zu den gerade von ihm gehörten Erzählungen einfiel: „Wir sind in Japan.“ – Natürlich trug diese Erklärung nicht unmittelbar dazu bei, dass sich der Mann in meiner Gegenwart wohler fühlte.

„Wir sind in Japan.“ Als ob ihm das nicht selber aufgefallen wäre! Nach zehnstündigem Flug mit folgendem Jetlag, seither täglichen und oft unüberbrückbaren Verständigungsschwierigkeiten sowie jenem *Nattô*, einer schleimigen Mahlzeit aus vergorenen Sojabohnen, mit der man seine Ekelschwelle bereits am ersten Tag bei einer Einladung zum Essen über Gebühr herausforderte, schien es ihm nur allzu klar, wo er sich befand.

Aber war es ihm tatsächlich klar? Er kam mit seinen europäischen Erwartungen im geistigen Gepäck, als ob diese überall und selbstverständlich Gültigkeit beanspruchen dürften. Darum setzte er zum Beispiel für Verhandlungen, die in der Heimat schätzungsweise zwei Tage beanspruchten, in Japan nicht viel mehr Zeit an. Weil die Dinge überhaupt nicht wunschgemäß funktionierten und nicht nur das Essen ganz anders schmeckte als in Umgebungen, die er gewohnt war, bemerkte er schmerzlich, wie er sich auf nicht vertrautem Terrain bewegte. Aber ganz offensichtlich nahm er immer noch nicht zur Kenntnis, dass er *in Japan* war. Hätte er das getan, wäre er auf das Nächstliegende gekommen, nämlich die simple Frage: *Wie sind die Dinge hier?*

Natürlich ging der gebildete Mann vage davon aus, dass in Japan vieles anders sein müsste als in Europa und den Vereinigten Staaten von Amerika, die er gut kannte. Aber er fragte sich selbst und andere nicht konkret nach den Differenzen und ging lieber den bequemeren Weg, in der eigenen Kultur übliche Kommunikationsweisen für allgemein menschlich zu halten. Mit anderen Worten: Er begann zu agieren, bevor er überhaupt hingeschaut und zugehört hatte.

Doch *wie* sind die Dinge *hier*? Ich forderte meinen Begleiter auf, seinen Blick unauffällig zu den Nebentischen zu wenden. Der Großteil der Menschen, die hier zum Essen und Trinken beisammen saßen, waren augenscheinlich Arbeitskollegen und gute Be-

kannte. „Sie werden zwischen diesen Leuten, die täglich beruflich miteinander umgehen, keinen direkten Blickkontakt sehen. Japaner schauen bei Gesprächen anderen nie in die Augen. Das würde nicht als Ausdruck von Offenheit und Ehrlichkeit empfunden werden, sondern als ungebührliche Intimität. Wenn Ihnen die Verhandlungspartner nicht in die Augen sehen, hat das ganz sicher nichts mit Unredlichkeiten bei den Gesprächen zu tun.“

In ähnlicher Weise stimmten weitere Voraussetzungen nicht, von denen der deutsche Forscher ausging. Besser wäre er mit zumindest einem Kollegen oder Assistenten nach Japan gekommen. Das Team, das sich mit seinen Vorschlägen auseinandersetzte, hätte eine Gruppe als Gegenüber geschätzt, denn die Auseinandersetzung mit einer einzigen Person erleben viele Japaner, die in der Regel das Gegenteil von Einzelkämpfern sind, als äußerst zähe Aufgabe. Aber sogar wenn die Anwesenheit mehrerer Deutscher das Klima verbessert hätte, wäre mehr Zeit nötig gewesen. In zwei Tagen lässt sich in Japan sicher kein Konzept zur Zusammenarbeit verkaufen. Hier nimmt man sich für Entscheidungen grundsätzlich Zeit, und jede Kooperation bedarf längerer Vorgespräche in wiederholten Treffen.

Kommen dabei häufig Themen zur Sprache, die nach dem Eindruck der meisten Ausländer nicht den geringsten Bezug zur eigentlichen Sache haben, sind dies weder unnötige Umschweife, noch geht es darum, jemanden auszuhorchen. In Japan unterscheidet man bei Kontaktaufnahmen in der Regel nicht zwischen kurzfristigem Zusammenwirken und dauerhaften Beziehungen. Alles wird mit dem Ernst behandelt, der den meisten Europäern nur angebracht schiene, wenn man ein dauerhaftes Engagement anstrebte. In Japan gilt jedoch jede Beziehung als zumindest potenziell langfristig. Darum möchte man jene genau kennen, denen man Zusagen gibt. An diese fühlt man sich dann nämlich unter allen Umständen gebunden.

Nachdem ich diese Punkte kurz angesprochen hatte, empfahl ich meinem Gesprächspartner, für den Rest des Tages ganz zu vergessen, welches konkrete Ziel er eigentlich mit seinem Besuch in diesem Land erreichen wollte. Ich lenkte unsere Unterhaltung

auf die Stimmung und die Vorgänge in diesem sehr traditionellen Lokal, in dem wir saßen. Auf diesem Treffpunkt bestand ich, nachdem er bei seinem Anruf vorgeschlagen hatte, mich in seinem Hotel in ein Restaurant mit französischer Küche einzuladen.

Der Mann sollte heute zum Abendessen am Boden sitzen, wie es seine Verhandlungspartner, denen er nicht nahegekommen war, jetzt in ihren Häusern taten. Er sollte ähnliche Dinge genießen wie diese – oder eben sehen, dass er zu deren Genuss noch nicht in der Lage war. Er sollte in diese ihm neue Situation eintauchen, in die ungewohnte Art zu sitzen, in eine akustische Kulisse, in der er viele Geräusche und die Aussagen der Worte, die den Raum erfüllten, nicht interpretieren konnte. Es ging um das Spüren jener atmosphärischen Kluft, die er würde überbrücken müssen, bevor er hier mit seinen Vorhaben erfolgreich sein dürfte.

Man muss für einige Zeit hinter sich lassen können, was man erreichen will, um einfach zu sehen, zu hören, zu schmecken, zu riechen und zu fühlen, wie die Dinge dort sind, wo man ein Ziel anstrebt. Das schlichte Wahrnehmen ist in interkulturellen Kontexten oft bedeutsamer als intellektuelles Verstehen. Weitaus nicht alles, was beobachtend nachempfunden werden kann, lässt sich mit dem Kopf begreifen. Wichtiger als unbedingt immer verstehen zu wollen, ist es deshalb, sich Erlebnisse *gefallen* zu lassen. Innere Widerstände protestieren angesichts des Unvertrauten: „Das lasse ich mir nicht gefallen!“

Aber um langfristiger Erfolge willen sollte man annehmen, was der Gewohnheit als Zumutung erscheint, und darauf hinarbeiten, echten Gefallen daran zu finden. Interkulturelle Herausforderungen können zu anregenden und bereichernden Erfahrungen werden, sobald man sie wahr- und annimmt. Das gilt für undurchschaubares Verhandlungsgebaren genauso wie für Mahlzeiten, bei deren Anblick sich der Magen zusammenkrampfen will. Man muss sich ganz bewusst immer mehr gefallen lassen.

Dieses Buch bietet jenen Menschen Hintergrundinformation und Verständnishilfe, die sich Japan gefallen lassen wollen. „Business im Land der aufgehenden Sonne“ – wie der vom Verlag gewählte Titel lautet – richtet sich an solche, die kürzere oder

längere Zeit in Japan verbringen, um dort zu handeln, auf dem japanischen Markt Produkte und Ideen anzubringen, oder die sich auf sonstige Weisen im Land und mit seinen Leuten beruflich engagieren möchten.

Wer derartige Pläne verfolgt, wird nicht nur – wie im Fall des deutschen Wissenschaftlers – von seiner mangelnden Informiertheit über örtliche Gepflogenheiten behindert. Mindestens ebenso gefährlich wie Unkenntnis ist Scheinkennntnis. Wer weiß, dass er nicht weiß, hat immerhin eine Chance, die Augen zu öffnen. Wer nur glaubt, dass er schon weiß, handelt unter falschen Voraussetzungen. Viele Menschen glauben sich im Besitz von Einsichten und sind doch nur Opfer beharrlicher Mythen, die sich aus lange gepflegten Vorurteilen speisen. Und was ist nicht alles schon über Japan behauptet worden!

Das Inselreich im äußersten Osten Asiens hatte sich ausländischen Einflüssen und Besuchern bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts weitgehend gesperrt. Verschlussene Länder provozieren durch den Reiz des Geheimnisvollen die Fantasie, wie es auch lange beim unzugänglichen Tibet der Fall war.

Galt das verbotene Tibet in westlichen Vorstellungen als eine mystische Welt, erschien das von ritterlichen Samurai regierte japanische Kaiserreich im Kontrast als Sphäre der Klarheit, in der Disziplin, Ordnung und Ehre das Leben regelten. Wurzeln solche Mythen nicht zuletzt in Wunschträumen oder Ängsten jener, die sie erzählen, müssen doch reale Bezüge nicht völlig fehlen. Schon die Jesuiten, die im 16. Jahrhundert als Missionare Japan besuchten, rühmten die geordnete Sauberkeit eines straff und gut regierten Staates mit kultivierten und äußerst höflichen Einwohnern, denen zur letzten Vollkommenheit eigentlich bloß noch das Christentum fehlte.

Nicht nur weil Vorurteile zäh sind, sondern gerade weil sie sich oft auf echte Beobachtung stützen, die in jeder neuen Information Bestätigung sucht und findet, verschwinden die Mythen mit dem Zunehmen gesicherter Kenntnisse nicht zwangsläufig. Halbwahrheiten über zuvor wenig bekannte Territorien, pflegen beständig zu sein, da man sie schwerer als augenscheinliche Unwahrheiten widerlegen kann.

Von amerikanischen Kriegsschiffen 1853 zur Öffnung gezwungen, schaffte Japan in wenigen Jahrzehnten den Sprung aus quasi mittelalterlichen Sozialstrukturen und Wirtschaftsweisen ins Industriezeitalter. Dies gab dem Mythos vom Samurai, dessen ritterlicher Geist nun zielstrebig und gehorsam in der Ökonomie waltete, ebenso Nahrung wie die *Kamikaze*-Einsätze zum Tod bereiter Piloten im Zweiten Weltkrieg. Bezog Japan seine Kraft zur wirtschaftlichen und militärischen Konkurrenz aus archaischen Vorstellungen, die es in die Moderne rettete, etwa einer zum fraglosen Opfer des eigenen Lebens bereiten Loyalität zum Kaiser?

Das Miteinander von Erbe und Moderne, das man in Japan wahrzunehmen glaubte, faszinierte und beunruhigte zugleich: Trotz raschen Anschlusses an wissenschaftliche und technische Standards Europas und Nordamerikas wirkte in Japan das Ältere offensichtlich weiter. Dies irritierte Angehörige der westlichen Zivilisation umso mehr, als in ihrer Geschichte genau das Gegenteil der Fall schien: Die Segnungen von Naturwissenschaften und Technik hatten sich im oft harten Konflikt mit den Vertretern der Tradition durchzusetzen. Galileo Galilei war das prominente Beispiel, wie die überlieferte Religion die revolutionären Erkenntnisse an der Schwelle zur Neuzeit behinderte. Konnten nicht erst mit dem Abnehmen traditioneller Einflüsse die industrielle Produktion, das elektrische Licht und wachsende Möglichkeiten des Konsums ihren Einzug halten?

Wich in Europa das Alte vor dem Neuen, glaubte man in Japan ganz anderes zu beobachten: Die Tradition hemmte den Fortschritt nicht, sondern behielt ihre Bedeutung sogar, als die Wolkenkratzer höher als jene Amerikas ragten und die Patente in ursprünglich abendländischen Technologien kaum mehr überblickbar waren. Immer wieder wurde die Frage aufgeworfen, ob Japan die Geschwindigkeit seines Aufstiegs am Ende gar seinen Traditionen verdankte.

Doch ließ sich bis in die Sechzigerjahre des 20. Jahrhunderts von vielen im fernen Westen noch ignorieren, was in Japan vor sich ging. Dann staunte man über die Berichte anlässlich der Olympischen Spiele 1964 in Tôkyô. Wie die Japaner knapp

zwanzig Jahre nach dem verlorenen Krieg ihr Land auf Erfolgskurs brachten, gab dem Mythos vom Samurai Auftrieb. Zugleich wirkte es am Vorabend der Globalisierung wie eine Verheißung: Wer selbst ein derartiges Leistungsvermögen anstrebte, konnte sich mit den in Mode kommenden japanischen Kriegskünsten beschäftigen. In zahlreichen europäischen Städten entstanden Schulen und Vereine für *Karate* und *Judô*, das 1964 olympische Disziplin wurde. Japanisches war plötzlich ein Geheimtipp für jene, die auf Erfolg aus waren.

Tiefer Interessierte erfuhren aus dem verbreiteten Buch *Zen in der Kunst des Bogenschießens*¹ von Eugen Herrigel (1884 bis 1955), wie die Lebenshaltung einer spezifisch japanischen Art des Buddhismus die Kampfdisziplinen inspirierte. So wurde *Zen* seit den Fünfzigerjahren zum Zentrum der Japan-Mythen. Die gängigen Vorstellungen, die man aus den Schriften des Japaners Daisetz T. Suzuki und des Engländers Alan Watts bezog, blieben allerdings nebulös². Der Stellenwert des *Zen* für Japan wurde gewaltig überschätzt. Auch reduzierte man es auf Aspekte, die sich mit gängigen Klischees vom Land der aufgehenden Sonne vertrugen, dem disziplinierten Stillsitzen und einem meditativen Ästhetizismus.

Ein so beschnittenes *Zen* entsprach dem Bedürfnis nach Kontrasten zur eigenen Welt. War Europas Aufschwung mit dem schmerzhaften Verlust an Beschaulichkeit erkaufte, sollte in Japan das Gegenteil der Fall sein. Dort glich offenbar der Blick zum von Wolken umkleideten Mond beim regungslosen Sitzen im Steingarten die Hektik rastlos rasender Fließbänder aus. Wie Suzuki, Watts und andere von dem, was sie jeweils für *Zen* hielten, begeisterte Autoren darlegten, beherrschte – anders als im einseitigen Abendland – der Mensch in Japan die Kunst einer Balance der Gegensätze. Natur und Technik, Stille und Betriebsamkeit befanden sich für ihn angeblich in einer Harmonie, die es erlaubte, mit einem

¹ Eugen Herrigel: *Zen in der Kunst des Bogenschießens*. Bern/München/Wien 1999 (1951)

² Über diese Einflüsse vgl. Volker Zotz: „Nachwort.“ In: Alan Watts: *Zen – Stille des Geistes*. Berlin 2001, S. 125–142.

Fingerschnippen Passivität in Aktion oder Schwäche in Stärke zu verwandeln.

Lernete man nicht auch im *Judô* nachzugeben, um zu gewinnen? Dieses Prinzip wollte man als *das* Erfolgsrezept der japanischen Wirtschaft erkennen: Hinter deren schlagkräftiger Dynamik ließ sich die Unbewegtheit des Zen-Mönchs ahnen. Mit der Plausibilität, die nur beharrliche Vorurteile zu liefern vermögen, wurde die tiefe Stille, aus der unbändige Kraft floss, zur geheimnisvollen Mitte einer atemberaubenden Produktions- und Konsummaschine. Die Japaner schafften mutmaßlich, wovon das orientierungslose Europa nur träumen konnte: Ausnahmslos in Wachstumsbranchen tätige Menschen, arbeiteten mit Hingabe, weil sie nie ihre Wurzeln in Natur und Kultur verloren.

Diese Vorstellung knüpfte nahtlos an Ideen an, die schon bald nach der Öffnung aufkamen. Der britisch-griechische Journalist Lafcadio Hearn (1850 bis 1904), der seit 1890 im Land lebte, prägte mit einflussreichen Büchern¹ ein wirksames Bild von Japan: Dort bewältigte eine Ästhetik, die der Naturverbundenheit und spirituellen Werten entsprang, fast problemlos den aufgezwungenen Sprung in die Neuzeit. Altes und Neues gingen dabei eine glückliche Synthese ein: „Diese Zeile der weißen, zierlichen Telegrafentangen, die die Weltnachrichten den Zeitungen bringen, die in einem Gemisch von chinesischen und japanischen Schriftzeichen gedruckt sind, eine elektrische Klingel in irgendeinem Teehaus mit einem orientalischen Texträtsel über dem Elfenbeintaster, eine Niederlage von amerikanischen Nähmaschinen knapp neben dem Laden eines Buddhabildermachers, das Etablissement eines Fotografen neben dem eines Verfertigers von Strohsandalen – all dies bildet keine frappierende Unlogik, denn jede abendländische Neugestaltung ist in einen orientalischen Rahmen gefasst, der sich dem besonderen Bilde anzupassen scheint².“

¹ Zum Beispiel *Glimpses of Unfamiliar Japan* (1894), Kokoro: *Hints and Echoes of Japanese Inner Life* (1896), *In Ghostly Japan* (1899). Zu Hearn vgl. Jonathan Cott: *Wandering Ghost: The Odyssey of Lafcadio Hearn*. New York 1990.

² Lafcadio Hearn: *Das Japanbuch*. Frankfurt am Main 1919, S. 23.