

## **BUSINESS-KNIGGE FERNOST – TEIL 2**

### **Im Business**

In der japanischen Öffentlichkeit und damit auch im Geschäftsleben tritt die „äußere Person“ auf, die „innere Person“ hat nur im privaten Rahmen ihren Platz.

So gelten im Geschäftsleben Regeln, die den Platz des Individuums im System sichtbar machen und sicherstellen. Gleichzeitig ist der einzelne aufgerufen, im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens *Kaizen* aktiv zum Fortschritt des Unternehmens beizutragen.

Das höchstrangige Teammitglied wird zuerst begrüßt und vorgestellt. Die besten Plätze am Ess- oder Verhandlungstisch sind die mit Blick auf die Tür. Deshalb sind sie den Gästen vorbehalten. Die Gastgeber sitzen mit dem Rücken zur Tür. Die wichtigste Person sitzt in der Mitte dieser Reihe; je größer die Entfernung von ihr, desto geringer der Rang. Jeder Anwesende ist einer Person von entsprechendem Rang gegenüber platziert.

Der Ranghöchste spricht zuerst. Das heißt aber längst nicht, dass er sofort zu Beginn des Meetings spricht. Vielleicht nutzen alle Beteiligten zuerst einmal das Schweigen, um bisher unbekannte Personen auf sich wirken zu lassen und für das Geschäft nützliche Eindrücke mit allen Sinnen aufzunehmen. Lassen Sie sich davon nicht erschüttern, nutzen Sie vielmehr diese Strategie der weichen Lenkung.

Verständnisschwierigkeiten durch erhöhte Lautstärke kompensieren? Niemals, das würde einen Verlust an Autorität nach sich ziehen. Wozu haben Sie Ihren Dolmetscher?

Richten Sie Ihre Fragen und Bitten vorzugsweise an Gleichrangige.

### **Das korrekte Erscheinungsbild**

Diskretion ist eine Frage der Ehre, Achtsamkeit eine Sache des Anstands, Individualität ist auch in Sachen Kleidung nicht gefragt. Wählen Sie daher für den Fernen Osten ein uniformes Business-Outfit.

Als Herr sind Sie in einem dunklen oder grauen Anzug mit hellem Hemd und dezenter Krawatte auch in Asien überall angemessen gekleidet. Im Unterschied zum internationalen klassischen Outfit, das für Herren obligatorisch Schnürschuhe vorsieht, erlaubt Japan Loafers, weil sie sich vor dem Essen auf Tatami-Matten problemlos abstreifen lassen.

Damen tragen in Japan eher Kleid oder Kostüm mit Rock als Hose. In China werden auch Hosenanzüge bei Damen als korrekt angesehen. Bedenken Sie in Japan die Rutschgefahr beim Sitzen auf dem Boden.

Grelle Farben, auffällige Muster und extravaganter Schmuck stehen nicht hoch im Kurs. Auch wenn junge japanische Frauen sich hin und wieder schrill herausputzen – tun Sie es nicht. Wickeln Sie sich vor allem nicht unaufgefordert in einen Kimono.

Markenaccessoires sind in Japan sehr beliebt. In China ist das Label-Denken (noch) nicht angekommen.

## **Anrede von Geschäftspartnern**

Japan

Bei dem Versuch, die japanischen Anredeformen zu kopieren, können Sie mehr falsch als richtig machen. Erst wenn man Sie besser kennt, werden Sie mit Ihrem Namen und dem Anhängsel *-san* angesprochen. Erst dann übernehmen Sie diese Anrede für Ihr Gegenüber. Sie gilt für Frauen wie für Männer in der Anrede oder wenn Sie über eine Person oder ein Unternehmen sprechen, jedoch nie in Verbindung mit dem eigenen Namen. Neben *-san* gibt es weitere Anhängsel, wie zum Beispiel das noch höflichere *-sama*.

Die Anrede von hohen Hierarchen ist noch prekärer; bleiben Sie daher bei *Mr.* und *Mrs.*, gegebenenfalls bei *Mr. President* für die Nummer Eins des Unternehmens.

Die Anschrift auf der Korrespondenz entspricht im Großen und Ganzen der europäischen Norm. Geben Sie aber vorsichtshalber den Titel *Chairman* oder *President* immer mit an.

China

Die korrekte Aussprache von Namen ist für Europäer auch in China schwierig genug, nicht nur weil die Bedeutung eines Wortes gemäß der Betonung variiert. Auf der chinesischen Visitenkarte in lateinischer Schrift steht der Nachname meist an erster Stelle; so ist *Li Er Peng* mit „*Mr. Li*“ anzusprechen.

Es kann aber auch ganz anders sein, etwa wenn verwestlichte Vornamen vor dem Nachnamen platziert sind. Verheiratete Frauen behalten häufig ihren Mädchennamen bei und dass nicht unbedingt Eheringe getragen werden, macht die Sache für Sie nicht leichter. Informieren Sie sich rechtzeitig und lassen Sie sich Ihrerseits mit Ihrem Rang und Namen so vorstellen, dass das Gegenüber Ihnen umgehend den gebührenden Respekt zollen kann.

Die Anschrift entspricht der in Europa üblichen. Vergessen Sie aber keinesfalls, den Titel *Chairman, Vice President* o. Ä. anzugeben.

## **Erfolgreiche Gesprächsführung**

Machen Sie es wie Ihre Gesprächspartner: Richten Sie alle Ihre Antennen ständig auf Ihr Gegenüber.

Japan

Geht der ranghöchste Vertreter der japanischen Gruppe zum Geschäftlichen über, stellen Sie Philosophie und Organisationsstruktur Ihres Unternehmens vor. Überlassen Sie es dem Gegenüber, zur Sache zu kommen. Denken Sie bei allen Unterredungen, Präsentationen und Verhandlungen daran: Sie haben es mit einer stark an Symbolen orientierten, visuellen Kultur zu tun.

Nutzen Sie jede mögliche Geste zur Vertrauensbildung: Erscheinen Sie pünktlich, halten Sie Ihre Termine ein. Lassen Sie Ihren Anwalt zu Hause; juristische Klauseln fallen weniger ins Gewicht als Ihre persönliche Überzeugungskraft.

Sprechen Sie verständlich: langsam, gut artikuliert und in kurzen Sätzen. Verzichten Sie auf Metaphern: die Japaner denken in anderen Bildern als wir. Gerade Sprachbilder aus dem – kämpferischen – Sport sind riskant.

Präsentieren Sie sachlich, verzichten Sie auf Eigenlob. Hören Sie genau zu, nicken Sie als Zeichen Ihrer Aufmerksamkeit. Üben Sie sich in Geduld: Zeit ist Macht.

Äußern Sie Interesse statt Kritik und statt Widerspruch ergänzende Aspekte. Das gilt auch für die Kommunikation innerhalb Ihres eigenen Teams. Sie wird genauestens beobachtet. In Japan bitte keine harten Worte, keine lauten Töne.

China

In China wird konsequentes und hartes Verhandeln als Zeichen von Stärke gewertet. Achten Sie aber darauf, dass Sie Ihr Gegenüber beim Aufzeigen seiner Grenzen nicht verletzen. Werten Sie Lächeln und Nicken auch hier nur als Zeichen dafür, dass man Ihnen zuhört, keinesfalls als Zustimmung.

Zurückhaltung ist wörtlich zu verstehen: Berührungen über den Handschlag hinaus, ausladende Gesten und ausdrucksstarke Mimik sind auch hier nicht gut angesehen. Senken Sie nach kurzem Augenkontakt den Blick.

Es wird von Ihnen erwartet, dass Sie Konzessionen machen. Rechnen Sie das im Vorfeld ein. Akzeptieren Sie, dass Chinesen viele Dinge gleichzeitig tun können und ein Geschäft erst möglich ist, wenn die Beziehung stimmt.

Nach dem Gespräch

Ob das Ergebnis Ihrer Unterredung Sie zufrieden stellt oder nicht – wahren Sie im Fernen Osten überall das Gesicht. Hinterlassen Sie den Eindruck der Souveränität und verabschieden Sie sich mit Worten des Dankes.

### **Das Geschäftsessen**

Es gibt Ethnologen, die eine Kultur, die bei Tisch ohne Messer auskommt, als friedfertiger und somit zivilisierter betrachten, als eine, die bei Tisch die Waffen zückt. Demnach wären die Chinesen schon vor dreitausend Jahren zivilisierter gewesen als wir heute, weil sie damals das Essen mit Stäbchen einführten. Etwas später griffen die Koreaner zu den Stäbchen, die Japaner sind seit dem 6. Jahrhundert nach Christus dabei.

Gabel oder Stäbchen?

In Thailand, Indonesien und auf den Philippinen bedienen Sie sich wie die Einheimischen der Gabel und des Löffels. Für Ihren Besuch in China, Japan und Korea hingegen sollten Sie das Essen mit Stäbchen lernen und üben.

Japanische Stäbchen sind kürzer als die chinesischen, aber aus Holz und dadurch griffiger als die chinesischen Plastikwerkzeuge.

Absolute Tabus:

- Die Stäbchen kreuzen, getrennt ablegen, aufrecht in die Reisschale stellen, Essen damit aufspießen oder damit herumwedeln.
- Mit Stäbchen Platten zu sich ziehen: In Japan haben Sie wahrscheinlich Ihre eigenen Portionen vor sich. In China dreht der Gastgeber die runde Scheibe des Tisches so, dass der Gast immer neue Speisen vor sich hat. Mit neun Gängen dürfen Sie bei einem Bankett schon rechnen.
- Speisen mit angewiderter Mimik ablehnen. Probieren Sie von allem. Denken Sie notfalls dabei an etwas Anderes.
- Bei Tisch die Nase putzen.

Ebenfalls nicht gern gesehen, wenn auch hin und wieder zu beobachten:

- Das zum Beginn der Mahlzeit überreichte feuchte Tuch zum Abwischen des Gesichts benutzen: Es ist für Ihre Hände gedacht.
- Sich selbst zuerst bedienen. Überlassen Sie dem Gastgeber die Regie. Als Gastgeber bedienen Sie den Ehrengast.
- Mit den Fingern essen – Sushi tunken Sie aber mit der Fischseite kurz in Ihr Schälchen Sojasauce. Im Idealfall werden Reste mit den Stäbchen aus dem Mund auf den Teller transportiert.
- Sich in Japan mit dem Mundteil der eigenen Stäbchen aus gemeinsamen Platten bedienen. Entweder Sie nehmen den Vorlegelöffel oder die Griffe Ihrer Stäbchen.

Empfehlungen für den Umgang mit Speisen und Gerätschaften:

- Essen Sie Reis zum Neutralisieren separat, nicht mit Saucen oder Speisen gemischt.
- Heben Sie die Suppenschale mit beiden Händen an, essen Sie die Einlage mit den Stäbchen, trinken Sie die Flüssigkeit. Nicht kleckern. Schlürfen und Rülpsen sind erlaubt, aber nicht elegant.
- *Kampai* heißt „Zum Wohl“ und bedeutet, dass Sie das Glas leer trinken sollten. In China stehen Sie hierfür auf. Leeren Sie Ihr Glas über die Hälfte, wird nachgeschenkt. Vor allem in Japan schenken Sie Ihrem Nachbarn nach, er erwidert dann die Geste bei Ihnen.
- Ein Rest Speise nebst einem leeren Reisschälchen und Deckel auf der Suppenschale signalisiert: Sie sind fertig. Seien Sie nicht früher fertig als Gastgeber und Ehrengast.
- Nutzen Sie die Gelegenheit von Tischreden und Toasts, um Gastgeber, Beziehung und Speisen zu würdigen.
- Ob und wann geraucht wird, entscheidet der Ehrengast. Frauen rauchen eher nicht.

Nach dem Essen

Wenn das Essen beendet ist, begleiten chinesische Gastgeber die Gäste nach draußen und bleiben so lange stehen, bis diese außer Sichtweite sind. Traditionell gehen Japaner mit den männlichen Gästen in die Karaoke-Bar und/oder einen Nachtclub und testen, ob sie es mit adäquaten Geschäftspartnern zu tun haben.