

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“

Zum Stellenwert von Vertrauen und Kontrolle in deutsch-japanischen Unternehmenskooperationen

Von Dr. Harald Dolles, Deutsches Institut für Japanstudien, Tokyo; E-Mail: dolles@diptokyo.org

Grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen, wie etwa Vertriebskooperationen, Lizenzvergaben oder Joint Ventures, werden vor allem genutzt, um Markteintrittsbarrieren zu überwinden oder Engpässe in der Marktbearbeitung im Auslandsgeschäft auszugleichen. Trotz der Vorteile, die eine Zusammenarbeit mit sich bringen kann, belegen jedoch zahlreiche Praxisbeispiele, dass grenzüberschreitende Kooperationen häufig scheitern. Die hierzu formulierten Erklärungen benennen für das Scheitern nicht nur betriebswirtschaftliche Ursachen, sondern betonen auch die zentrale Rolle, die Vertrauen für den Aufbau und die Weiterentwicklung von Unternehmenskooperationen spielt.

Der hohe Stellenwert von Vertrauen innerhalb internationaler Unternehmenskooperationen lässt sich aus der gegenseitigen Abhängigkeit der Partner und Verhaltensunsicherheiten der beteiligten Parteien ableiten, die als zentrale Merkmale jeder Kooperation zu eigen sind. Eine Kooperation ist durch gegenseitige Abhängigkeit gekennzeichnet, da die Ziele des einen Partners nur in Abhängigkeit von einer Mittelwahl des jeweils anderen Partners erreichbar sind. Hinzu kommt, dass Kooperationspartner persönliche

Investitionen und Vorleistungen tätigen, die sich nur bei Weiterbestehen einer Kooperation rechnen. So geben Partner beispielsweise Know-how weiter, kaufen Maschinen oder verzichten auf den Wettbewerb untereinander. Verhaltensunsicherheit entsteht in einer Kooperation dadurch, dass beide Partner über Handlungsspielraum verfügen. Ein Handeln innerhalb dieser Spielräume im Sinne der Partnerschaft, kann weder exakt kontrolliert, noch erzwungen werden. A priori gibt es keine vollständige Sicherheit, ob der

One Product. Twenty-two Languages. One Release Date.

Handling 22 languages at Nexxus Communications means handling 262 language pairs (22 times 22 minus 22) — including Arabic, Greek, Russian, Korean, Chinese and, of course, Japanese. It also means providing subject-specialized translators and interpreters for all kinds of special fields: from electronics to science, law to finance.

In short, it means working with the best. Worldwide. Nexxus Communications. A global documentation and publishing group that partners 200 companies know and trust.



Nexxus Communications N. K.

jeweilige Partner die verabredeten Ziele der Zusammenarbeit tatsächlich verfolgt. Ein zentrales Risiko dabei ist der Opportunismus der Beteiligten, d.h. die Bereitschaft den eigenen Vorteil gegebenenfalls auch auf Kosten des Partners zu maximieren.

Vertrauen ist ein sozialer Mechanismus, um in dieser Situation von gegenseitiger Abhängigkeit und Verhaltensunsicherheit handlungsfähig zu bleiben. Obwohl der Vertrauensgeber nur unvollständig über Handlungskompetenzen und -absichten des Vertrauensnehmers informiert ist, unterstellt er, dass der Vertrauensnehmer fähig und bereit sein wird, die Interessen des Vertrauensgebers in der Kooperation anzuerkennen und zu wahren. Wer vertraut, erwartet gleichzeitig ein fachlich kompetentes und wohlwollendes, nicht-opportunistisches Handeln des Partners. Das Vertrauen muss dabei nicht notwendigerweise dem Partnerunternehmen in seiner Gesamtheit entgegengebracht werden. So kann beispielsweise dem anderen in Hinblick auf rechtzeitige Zahlungen vertraut werden, nicht aber seinem Geschick, einen Markt zu erschließen.

Vertrauen in internationalen Geschäftsbeziehungen

In der internationalen Zusammenarbeit kommt dem wechselseitigen Vertrauen der Partner eine besondere Bedeutung zu. Anders als bei inländischen Geschäftsbeziehungen verlieren explizite vertragliche Abmachungen als ein funktionales Äquivalent von Vertrauen tendenziell an Effizienz, da unterschiedliche Rechtsordnungen und -auffassungen involviert sind. Demzufolge ist die Vertragsgestaltung in einer grenzüberschreitenden Unternehmenskooperation komplizierter und unvollständiger. Auch die Durchsetzung vertraglicher Ansprüche über die Grenzen hinweg ist zeitaufwendiger, kostspieliger und erfolgsunsicherer als innerhalb eines Landes. Nicht zuletzt können detaillierte vertragliche Abmachungen zur Unternehmenskooperation auch die im internationalen Kontext notwendige Flexibilität des Agierens behindern.

Während einerseits der Bedarf an vertrauensvoller Zusammenarbeit bei grenzüberschreitenden Kooperationsformen zunimmt, ist andererseits die Vertrauensbildung zwischen Vertretern verschiedener Nationen/Kulturen erschwert, da die für eine Ausbildung von Vertrauen maßgeblichen Bedingungen in geringerem Maße als bei inländischen Kooperationspartnern gegeben sind. Vielfach ist man nicht mit den Spielregeln sozialer Interaktion und Kommunikation sowie den sie begründenden Werten, Normen und Grundannahmen vertraut, denen der Kooperationspartner folgt. Entsprechend schwer fällt es, aus dem Handeln des Partners Hinweise auf seine Vertrauenswürdigkeit abzuleiten.

Angesichts der unterschiedlichen Geschäftsgepflogenheiten in Japan und Deutschland hat auch der Shachokai der DIHKJ — ein Arbeitskreis japanischer Geschäftsführer deutscher Unternehmen — im Frühjahr dieses Jahres hervorgehoben, wie wichtig es sei, Vertrauen zwischen den Partnern herzustellen. Trotz der immer wieder betonten praktischen Bedeutung des Themas hat sich die empirische Managementforschung mit dem Phänomen Vertrauen in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit bislang nur wenig befasst. Unterstützt durch den Bayerischen Forschungsverbund Area Studies wird deshalb am Deutschen Institut für Japanstudien (DIJ) ein Forschungsprojekt verfolgt, das dieses Defizit u.a. mit folgenden

Forschungsfragen versucht zu schließen: Welche vertrauensförderlichen Merkmale werden wechselseitig in deutsch-japanischen Unternehmenskooperationen wahrgenommen? Zeigen sich Zusammenhänge zwischen dem Vertrauen, das der individuellen Kontaktperson im Partnerunternehmen (interpersonales Vertrauen) entgegengebracht wird und dem Vertrauen gegenüber dem Partnerunternehmen als Ganzes (interorganisationales Vertrauen)? Welche Maßnahmen werden unternommen, um Vertrauen zu schaffen? Und, welche Auswirkungen auf die Zusammenarbeit hat Vertrauen?

Unterschiede in der Vertrauenswahrnehmung

Die Zwischenergebnisse dieses Forschungsprojektes bestätigen die Annahme, dass Vertrauen in kooperativen Auslandsengagements eine zentrale Größe darstellt. Die individuelle Wahrnehmung und Gewichtung einzelner Vertrauensaspekte weist im Ländervergleich zwischen Japan und Deutschland allerdings erhebliche Unterschiede auf, deren Kenntnis für ein vertrauensbewusstes Management deutsch-japanischer Kooperationen von Wert sein kann.

In den geführten Interviews wurden die Teilnehmer gebeten anzugeben, welche Merkmale die Zusammenarbeit mit ihrer maßgeblichen Kontaktperson im Partnerunternehmen am besten kennzeichnen und wie sich die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen beschreiben lässt. Gemeinsamkeiten in den Antworten finden sich bei den interpersonalen Vertrauensmerkmalen, nach der sowohl die japanischen als auch die deutschen Interviewten die „fachliche Qualifikation der Kontaktperson“ und dessen Bemühen um das „Einhalten von Zusagen“ an vorderster Stelle einstufen. Auf der interorganisationalen Ebene werden von japanischer Seite die „technische Qualifikation“ des deutschen Partnerunternehmens und das „Einhalten von Zusagen“ hervorgehoben. Die deutsche Seite nennt in Bezug auf ihren Partner die Vertrauensmerkmale, „Einhalten von Zusagen“ und „Ehrlichkeit in finanziellen Dingen“ an erster Stelle.

Hinweise auf unterschiedliche Vertrauensperzeptionen finden sich in den Merkmalen, die von den Gesprächspartnern als einschränkend oder unzutreffend beurteilt wurden. Auf der interpersonellen Ebene sind hier das „Teilen gemeinsamer Wertvorstellungen“, das „offene Sprechen über Schwierigkeiten“, das „Mitteilen von Informationen“, die „Vorhersehbarkeit von Handlungen“, die „Verständlichkeit von Handlungen“ und die „wechselseitige Absprache in Kooperationsfragen“ zu nennen. Auf der interorganisationalen Ebene sind die „wechselseitige Abhängigkeit von Produkten/Dienstleistungen“, die „Ehrlichkeit in finanziellen Dingen“, die „transparenten Unternehmensabläufe“ und das „Vertreten der Interessen gegenüber Dritten“ anzuführen.

Index der Vertrauenswürdigkeit

Die Angaben zu den personenorientierten und zu den unternehmensorientierten Vertrauensmerkmalen wurden jeweils zu einem Index der Vertrauenswürdigkeit zusammengefasst. Hierbei schätzen auf der interpersonalen Ebene die japanischen Befragten ihre deutschen Ansprechpartner im Mittelwert als deutlich vertrauenswürdig ein,

Zusammenhang von zwischenmenschlichen und zwischenbetrieblichen Vertrauen aus Sicht japanischer und deutscher Kooperationspartner



während auf der interorganisationalen Ebene umgekehrt die deutsche Seite ihre japanischen Partnerunternehmen als vertrauenswürdiger bewertet. Die Korrelationen beider Skalen fallen für die deutsche Stichprobe ($r_s = 0,481$) niedriger aus als für die japanische ($r_s = 0,658$). Bei den befragten japanischen Unternehmen ist daher stärker als bei den untersuchten deutschen Betrieben die Neigung erkennbar, dem kooperierenden Unternehmen als ganzes zu vertrauen, wenn sich die persönlichen Kontaktpersonen im Partnerunternehmen als vertrauenswürdig erwiesen haben und umgekehrt.

Dem Aufbau einer persönlichen Beziehung wird demnach von japanischer Seite erheblich höhere Bedeutung beigemessen als von den deutschen Befragten. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Maßnahmen vertrauensbewussten Kooperationsmanagements verstärkt von den japanischen Gesprächspartnern genannt werden, wie z.B. die Unterstützung bei Geschäftsbesuchen oder Maßnahmen, den persönlichen Anfangskontakt über die Zeit aufrecht zu erhalten. Um Vertrauen auf der zwischenbetrieblichen Ebene zu schaffen, führt der überwiegende Teil der Befragten aus beiden Ländern die demonstrative Darstellung der Sachkompetenz an, indem mit hoher Produkt- und/oder Arbeitsqualität versucht wird, eine vertrauenswürdige Geschäftsgrundlage zu schaffen.

Kontrolle und Vertrauensbildung

Zum Zusammenhang zwischen Vertrauen und Kontrolle werden in der wissenschaftlichen Diskussion unterschiedliche Standpunkte bezogen. Einerseits wird argumentiert, dass Kontrollinstrumente eine Voraussetzung von Vertrauen sind, da diese das Risiko reduzieren und eine sichere Basis für Vertrauen darstellen. Andererseits wird angeführt, dass Kontrollen der Entwicklung von Vertrauen abträglich sind, da diese dem Partner Misstrauen signalisieren. In der Befragung wird kein negativer Zusammenhang zwischen Vertrauen und Kontrolle hergestellt, da sich die Kontrolle sowieso nur auf ausgewählte Aspekte

beschränke, die, da begründet, im internationalen Geschäft auch akzeptiert werden. Dabei nennen die japanischen Interviewpartner die Qualitätsprüfung an erster Stelle, während die deutschen Befragten die finanzielle und juristische Absicherung ihres Japangeschäftes als wichtig einstufen. Hinsichtlich der Notwendigkeit von Kontrollen finden sich unterschiedliche Auffassungen auch im Rechnungswesen und Controlling. Die effektivste und unaufdringlichste Kontrollmaßnahme sind nach Meinung der deutschen Befragten regelmäßige Besuche vor Ort. Diese haben zudem den vertrauensbildenden Effekt, den japanischen Partnern zu zeigen, dass die Kooperation „Chefsache“ im deutschen Unternehmen ist.

Positiv eingeschätzte Wirkungen vertrauensvoller Kooperationen sind nach Auskunft der deutschen Befragten ein reibungsloser Geschäftsablauf, der weniger Managementressourcen bindet. Für die japanischen Interviewpartner werden hauptsächlich Verhaltensunsicherheiten reduziert. Vertrauen schafft für sie notwendige Sicherheiten in der Geschäftsabwicklung. Beide Seiten fühlen sich durch eine vertrauensvolle Kooperation in die Lage versetzt, wenn nötig in Vorleistung zu gehen und mit dem Auslandsgeschäft ein erhöhtes Risiko auf sich zu nehmen.

Für die Unternehmenspraxis ergeben sich aus den Forschungsergebnissen keinerlei Hinweise darauf, warum deutsche Betriebe nicht mit japanischen Unternehmen Kooperationen eingehen sollten, um ihre Produkte und/oder Dienstleistungen in Japan auf den Markt zu bringen. Es ist eher die von Marktkennern immer wieder beklagte psychologische Barriere in den Köpfen deutscher Geschäftsleute, die sich in Vorurteilen — wie Japan sei zu weit weg, Japaner würden nur kopieren, japanische Betriebe seien alle in Unternehmensgruppen eingebunden — äußert, die dazu führt, von einem Japan-Engagement eher abzusehen, als eine Kooperation zu wagen. Denn eines wurde aus den Antworten klar: Wenn dem japanischen Partner durch aktives Vertrauensmanagement nicht entsprechende Aufmerksamkeit gewidmet wird, dann ist der Misserfolg in der Kooperation schon vorprogrammiert. JM