

**PHILIPP FRANZ VON SIEBOLD STIFTUNG
DEUTSCHES INSTITUT FÜR JAPANSTUDIEN**



Harald Dolles

**Spielt Vertrauen eine Rolle?
Analysen deutsch-japanischer
Unternehmenskooperationen**

Working Paper 02/5

Dr. Harald Dolles
Deutsches Institut für Japanstudien

Kudan Minami 3-3-6
Chiyoda-ku
Tokyo 102-0074
Japan

Tel.: ++81-3-3222-5077
Fax: ++81-3-3222-5420
e-mail: dolles@dijtokyo.org
homepage: <http://dijtokyo.org>

Erscheinungsort: Tôkyô

2002

Harald Dolles

**Spielt „Vertrauen“ eine Rolle?
Analysen deutsch-japanischer Unternehmenskooperationen ^{*)}**

	Seite:
1. Fragestellung	5
2. Methode	7
3. Ergebnisse.....	9
3.1 Vertrauen in Kontaktperson und Partnerunternehmen	10
3.2 Vertrauensmanagement	20
3.3 Einsatz von Kontrollinstrumenten in der Kooperation.....	22
3.4 Effekte einer vertrauensvollen Kooperation.....	24
4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Unternehmenspraxis	25

*) Die Forschung zu diesem Thema wurde von Mai 2000 bis April 2002 durch das Bayerische Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst vertreten durch den Bayerischen Forschungsverbund Area Studies (FORAREA) unter der Projektnummer Fo3F als Teil des Projektes „Vertrauen in interkulturellen Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen: Ein Vergleich zwischen Mexiko und Japan“ im Projektverbund „Chancen und Risiken interkultureller Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen“ finanziell unterstützt, wofür ich herzlich danke. Weitere Informationen zu FORAREA finden sich im Internet unter <http://www.forarea.de>. Ab August 2001 wurde das Projekt mit zusätzlicher Unterstützung durch das Deutsche Institut für Japanstudien durchgeführt. Darüber hinaus gilt mein Dank den Ansprechpartnern in den Unternehmen in Deutschland und Japan, ohne deren Auskünfte es keine Ergebnisse zu berichten gäbe.

1. Fragestellung

Grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen haben seit den achtziger Jahre als dritte Form der Internationalisierung neben dem Direktexport und der Gründung von ausländischen Tochterunternehmen weltweit an Bedeutung gewonnen. Zu den mit einer Kooperation verfolgten Zielen zählen etwa das Ausschöpfen von Skalenvorteilen, Zugewinn von Ressourcen, Risikostreuung, Überwindung von Markteintrittsbarrieren, Ko-finanzierung von Neuentwicklungen oder Durchsetzung technischer Standards. Die von den kooperierenden Unternehmen angestrebten Ziele müssen nicht vollständig übereinstimmen, dürfen aber zumindest nicht in einer Konkurrenzbeziehung zueinander stehen.

Der Trend zu internationalen Kooperationen wird nicht zuletzt von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) unterstützt, die bemüht sind über kooperative Auslandsengagements mittelstandstypische Engpässe - wie niedrige Eigenkapitalquote, Schwierigkeiten der Kapitalbeschaffung, Informationsdefizite zu ausländischen Märkten, niedriger Anteil auslandserfahrener Führungskräfte - auszugleichen. Zahlreiche Praxisberichte belegen aber, daß grenzüberschreitende Kooperationen häufig scheitern. Die Faktoren, die über den Erfolg oder Mißerfolg einer Unternehmenszusammenarbeit entscheiden, sind bislang nur in Einzelaspekten und in Einzelfällen untersucht. Die hierzu formulierten Erklärungsmodelle benennen für das Scheitern nicht nur betriebswirtschaftliche Ursachen, sondern betonen auch die Rolle von Vertrauen innerhalb der Kooperation. Vertrauen gilt als eine zentrale Voraussetzung für den Aufbau und die Weiterentwicklung von Kooperationen. Sein hoher Stellenwert resultiert aus den Merkmalen (1) Interdependenz der Partner und (2) Verhaltensunsicherheit, die jeder Kooperation zu eigen sind.

Eine Kooperation ist durch *Interdependenz* gekennzeichnet, da die Ziele des einen Partners nur in Abhängigkeit von einer Mittelwahl des jeweils anderen erreichbar sind, welche die Interessen beider Partner berücksichtigt. Hinzu kommt, daß Kooperationspartner persönliche Investitionen und Vorleistungen tätigen, die sich nur bei Weiterbestehen einer Kooperation rechnen. So geben Partner Know-how weiter, kaufen Maschinen oder verzichten auf den Wettbewerb untereinander. In einer Kooperation entsteht *Verhaltensunsicherheit*, da beide Partner über Handlungsspielraum verfügen. Daß diese Spielräume im Sinne der Partnerschaft ausgefüllt werden, kann der Kooperationspartner weder exakt kontrollieren, noch erzwingen. A priori gibt es keine vollständige Sicherheit, ob der 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 Interdependenz und Verhaltensunsicherheit handlungsfähig zu bleiben. Obgleich 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 (Kompetenzerwartung) und wohlwollendes, nicht-opportunistisches Handeln des Partners (Gesinnungserwartung). Das Vertrauen muß nicht notwendigerweise dem Partner in seiner Gesamtheit entgegengebracht werden. Man kann einem anderen in Hinblick auf rechtzeitige Zahlungen vertrauen aber nicht in seinem Geschick, einen Markt zu erschließen. Je nach Vertrauensbereich spielen Kompetenzerwartungen und Gesinnungserwartungen eine unterschiedlich große Rolle.

Als Folge seiner Entscheidung zu vertrauen, ist der Vertrauensgeber bereit, Vorleistungen zu erbringen und den Einsatz von Kontroll- und Absicherungsmechanismen gegen opportunistisches Verhalten zu beschränken. Vorleistungen können materieller oder immaterieller Natur sein: Investitionen, Know-how-Transfer, Einräumen von Exklusivrechten, Bereitstellung von Personal usw. Die im Vertrauen begründeten Vorleistungen sind risikant, da die Gefahren, die man vertrauensvoll vernachlässigt, nicht ausgeräumt sind.

Der Bedarf an Vertrauen für internationale/interkulturelle Unternehmenskooperationen läßt sich als „Vertrauensdilemma“ umschreiben. Einerseits nimmt der Bedarf an vertrauensvoller Zusammenarbeit bei grenzüberschreitenden Kooperationsformen zu, da die Gestaltung und Durchsetzung vertraglicher Vereinbarungen über die Grenzen hinweg sich zeitaufwendiger, kostspieliger und erfolgsunsicherer gestalten als innerhalb des eigenen Landes. Räumliche Distanzen erschweren darüber hinaus die Kontrolle opportunistischer Handlungen beim Kooperationspartner. Andererseits ist die Vertrauensbildung zwischen Vertretern verschiedener Nationen/Kulturen erschwert, da die Spielregeln sozialer Interaktion, denen der Kooperationspartner folgt, sowie die sie begründenden Werte, Normen und Grundannahmen nicht vertraut sind. Entsprechend schwer fällt es, aus dem

Handeln des Partners Hinweise auf seine Vertrauenswürdigkeit abzuleiten. Zudem mangelt es häufig an Kenntnissen über das Vorhandensein und die Wirksamkeit eines institutionellen Rahmens, der über die Einhaltung der Spielregeln wacht (Gesetze, Verbände, Wirtschaftsverfassungen).

Die empirische Forschung hat sich mit dem Phänomen Vertrauen im Kontext internationaler Unternehmenskooperationen bislang kaum auseinandergesetzt. An diesem Defizit setzt die Untersuchung mit folgenden Forschungsfragen an:

1. Welche vertrauensförderlichen Aspekte nehmen Mitarbeiter, die für die Zusammenarbeit verantwortlich sind, beim individuellen Kooperationspartner und beim kooperierenden ausländischen Unternehmen wahr?
2. Zeigen sich Zusammenhänge zwischen dem Vertrauen, das dem individuellen Kooperationspartner (interpersonales Vertrauen) entgegengebracht wird und dem Vertrauen gegenüber dem Partnerunternehmen (interorganisationales Vertrauen)?
3. Welche Maßnahmen werden auf interpersonaler und interorganisationaler Ebene unternommen, um Vertrauen zu schaffen?
4. Welche Kontrollinstrumente bestehen in internationalen Kooperationen und welchen Einfluß haben diese auf das Vertrauen?
5. Welche Auswirkungen auf die Zusammenarbeit hat Vertrauen ?

Um die Varianz der in den Forschungsfragen angesprochenen Sachverhalte zwischen Nationen/Kulturen abschätzen zu können, werden in diesem Teilprojekt Kooperationen deutscher KMU mit japanischen Unternehmen untersucht, die sich deutlich in ihrer (Wirtschafts-) Kultur unterscheiden. Beide Länder verbindet, daß sie wichtige Wirtschaftspartner sind. Bei den japanischen Direktinvestitionen ist Deutschland innerhalb der EU Zielland Nr. 3 und deutsche Unternehmen stehen an vierter Stelle bei den Direktinvestitionen in Japan. Deutschland ist der wichtigste Handelspartner für Japan in der EU, weltweit gesehen nimmt Deutschland den vierten Rang bei den japanischen Exporten und den sechsten Rang bei den japanischen Importen ein. Aus deutscher Sicht ist Japan nach den USA das wichtigste außereuropäische Zielland für Direktinvestitionen.

2. Methode

Mit Blick auf den rudimentären Erkenntnistand zum Vertrauen in kooperativen Auslandsengagements sowie auf die Vielschichtigkeit des Kooperationsgeschehens haben wir das teilstandardisierte Interview mit Schlüssel-

personen aus den kooperierenden Unternehmen als Untersuchungsmethode gewählt. Der Interviewleitfaden enthält sowohl offene als auch geschlossene Fragen, die in komplementärer aber auch kontrollierender Absicht genutzt werden. Die offenen Fragen richten sich vornehmlich auf die Kooperationsentwicklung, die Vertrauensbildung und die Nutzung von Kontrollinstrumenten. Nachfragen orientieren sich an der „Technik der kritischen Ereignisse“ nach Flanagan (1954). Mit diesem Fragetypus wird dem Interviewten Spielraum eingeräumt durch ausführliche und nuancierte Antworten den Fragegegenstand in seiner ganzen Komplexität und Dynamik aus dem Blickwinkel seiner Kultur darzustellen. Ergänzend enthält der Interviewleitfaden geschlossene Fragen. Sie beziehen sich auf Angaben zu den kooperierenden Firmen, der Form der Kooperation, dem Anlaß und den Beweggründen für die Kooperation, der Einbindung der Kooperation in Netzwerke, den vertrauensförderlichen Merkmalen der beteiligten Personen/Unternehmen sowie zum Kooperationserfolg. Die Antwortvorgaben zu den geschlossenen Fragen gehen auf die Ergebnisse der Pilotphase dieser Erhebung zurück und liefern vergleichbare Aussagen über Auftreten und Intensität der erfragten Sachverhalte in den einzelnen Kooperationen und in beiden Ländern.

Neben der Kombination qualitativer und quantitativer Untersuchungstechniken charakterisiert ein multiperspektivisches Vorgehen den gewählten Forschungsansatz: getrennte Erhebung und Auswertung der Daten aus Kooperationen mit Unternehmen aus *zwei* Ländern, zu den Sichtweisen deutscher *und* ausländischer Schlüsselpersonen sowie zur Charakterisierung des Vertrauens in die Kontaktperson des Partnerunternehmens *und* in das Partnerunternehmen insgesamt.

Alle Interviews fanden in den Geschäftsräumen der kooperierenden Unternehmen in Deutschland oder Japan statt. Je nach Nationalität der Interviewten wurden die Gespräche in Deutsch oder Japanisch geführt. Die Antworten auf die geschlossenen Fragen notierte der Interviewer im Interviewleitfaden, während die nicht-standardisierten Interviewabschnitte schriftlich protokolliert oder auf Audiokassetten aufgenommen wurden. Die Auswertung der Transkripte folgte dem Regelkanon der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1997). Beratend wirkten hierbei für deutsch-japanische Kooperationen Prof. Koyama, Gakushûin Universität, Tôkyô, sowie Prof. Manchû, Ôsaka Sangyô Universität, Ôsaka, mit.

4. Ergebnisse

Wesentliche Strukturdaten zu den untersuchten deutsch-japanischen Unternehmenskooperationen zeigt Abbildung 1 im Überblick.

		Deutschland	Japan
Anzahl der Befragten		17 Unternehmen	13 Unternehmen
Kooperationsform	Nichtvertragliche Absprache	15,8%	50,0%
	Vertriebskooperation	31,6%	0,0%
	Lizenzierung	21,1%	18,7%
	Auftragsfertigung	5,3%	18,7%
	Joint Venture	15,8%	6,3%
	Kapitalbeteiligung	5,3%	6,3%
	Sonstiges (z.B. Absichtserklärungen, Repräsentanz, etc.)	5,3%	0,0%
Kontaktaufnahme	Messekontakt	45,5%	50,0%
	Vermittlung durch drittes Unternehmen	9,1%	8,3%
	Vermittlung durch Institution	13,6%	0,0%
	Privater Kontakt	0,0%	16,7%
	Werbung	0,0%	8,3%
	Internet	4,5%	0,0%
	Sonstige (z.B. persönliche Vorstellung, früherer Kontakt, etc.)	27,3%	16,7%
Initiative zur Kontaktaufnahme	Ausländische Seite	29,4%	84,6%
	Deutsche bzw. japanische Seite	41,2%	7,7%
	Nicht eindeutig zuzuordnen	23,5%	7,7%
Zahl der Beschäftigten	bis 50 Personen	35,7%	76,9%
	51 bis 500 Personen	29,4%	7,7%
	501 bis 2000 Personen	23,5%	15,4%
	über 2000 Personen	5,9%	0,0%
Branchentätigkeit	Umweltechnologie	47,1%	15,0%
	Automobilzulieferer	11,8%	30,0%
	Tourismus	5,9%	0,0%
	Elektrotechnik/Optik	17,6%	15,0%
	Maschinen und Anlagen	11,8%	8,0%
	Handel	0,0%	46,0%
Dauer der Kooperationen	vor 1970 gegründet	0,0%	15,4%
	1970 bis 1979	11,8%	0,0%
	1980 bis 1989	11,8%	7,7%
	1990 bis 1995	17,6%	15,4%
	1996 und später	58,8%	61,5%
Gründe für eine Kooperation	Marktzugang	25,7%	17,6%
	Unternehmenswachstum	5,7%	29,4%
	Kostenreduktion	11,4%	23,5%
	Know-how-Zugang	11,4%	5,9%
	Arbeits- und Beschaffungsmärkte	11,4%	5,9%
	Leistungsprogrammergänzung	5,7%	5,9%
	Finanzierung	8,6%	0,0%
	Gesetzliche Restriktionen	5,7%	0,0%
	Risikoteilung	14,3%	11,8%

Abb. 1: Struktur der Untersuchungsstichprobe

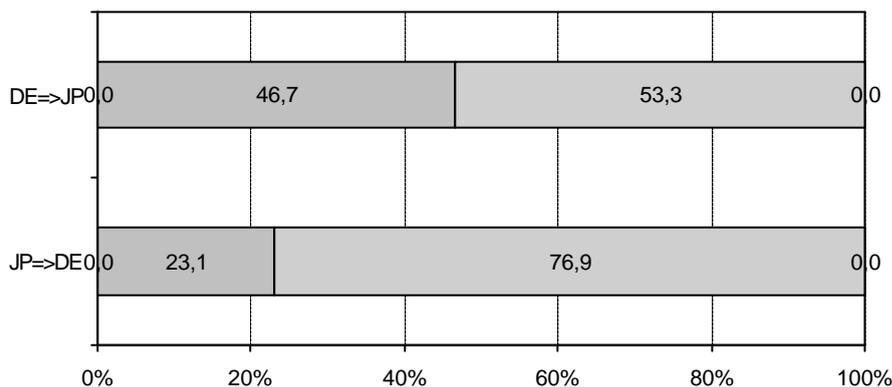
4.1 Das Vertrauen in Kontaktpersonen und Partnerunternehmen

Während der Interviews wurden die Teilnehmer gebeten, in freien und gestützten Beschreibungen anzugeben, welche Merkmale die Zusammenarbeit mit ihrer maßgeblichen Kontaktperson im Partnerunternehmen am besten kennzeichnen. Eine Übersicht über die genannten Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale der Kontaktpersonen bietet folgende Abbildung 2. Im Abgleich der japanischen mit der deutschen Stichprobe werden vertrauensförderliche Merkmale gleichermaßen von deutschen und japanischen Gesprächspartnern genannt.

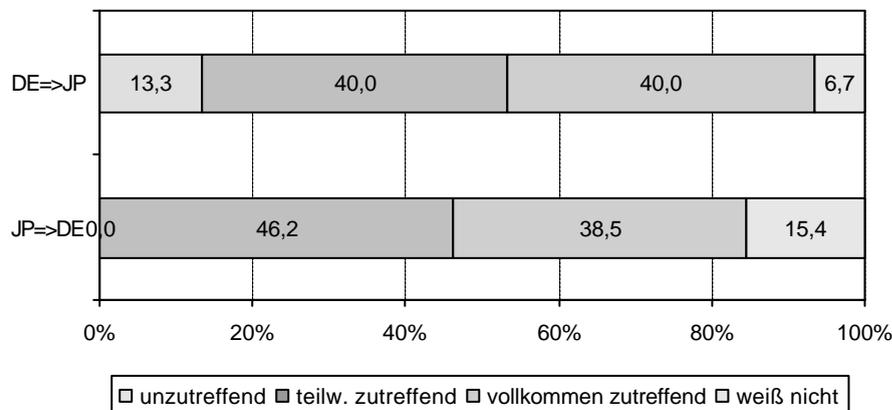
Abb. 2: Vertrauen in die Kontaktperson des Kooperationspartners
(DE=>JP: Vertrauen deutscher Interviewter in die japanische Kontaktperson;
JP=>DE: Vertrauen japanischer Interviewter in die deutsche Kontaktperson)

Die Kontaktperson des Kooperationspartners

... ist für die gemeinsam zu bearbeitenden Aufgaben qualifiziert.



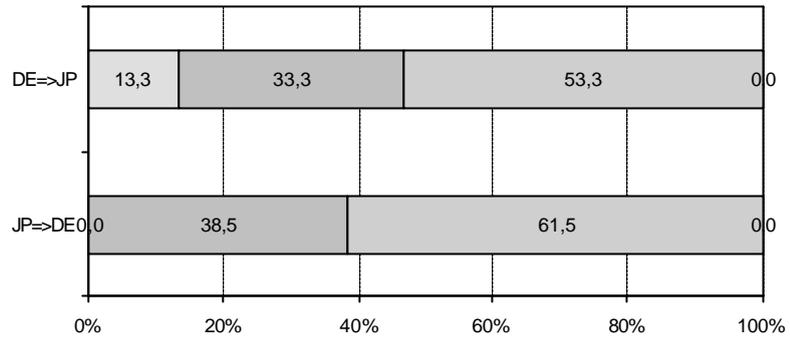
... teilt mit mir wichtige Wertvorstellungen.



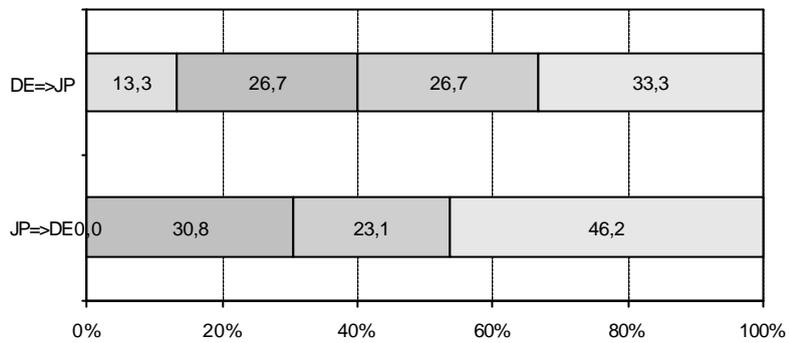
□ unzutreffend ■ teilw. zutreffend □ vollkommen zutreffend □ weiß nicht

Die Kontaktperson des Kooperationspartners

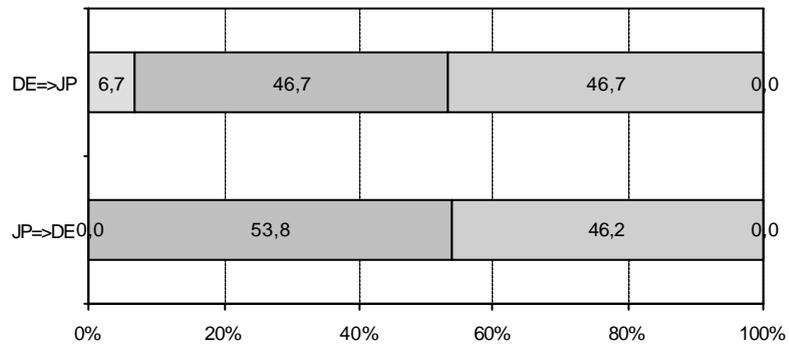
... teilt wechselseitig interessierende Informationen offen mit.



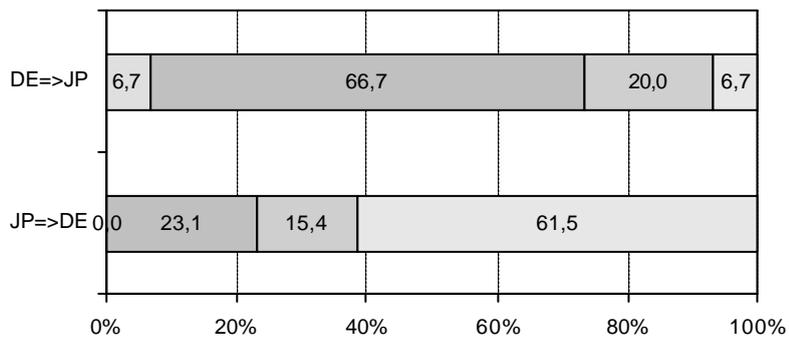
... ist gegenüber Dritten verschwiegen.



... handelt für mich verständlich.



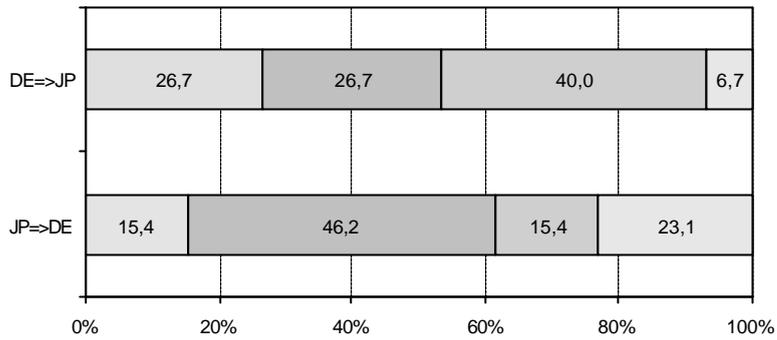
... ist in seinen Handlungen vorhersehbar.



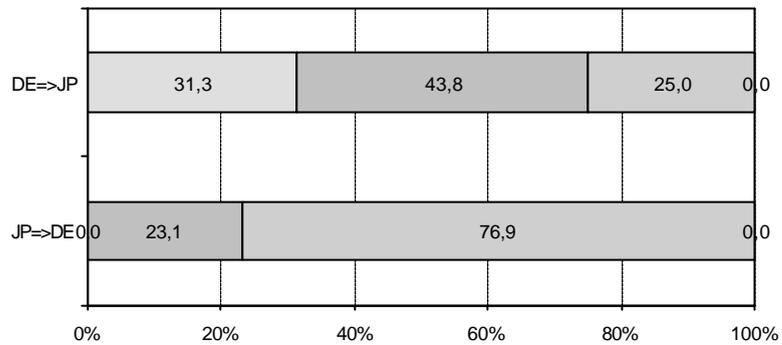
unzutreffend
 teilw. zutreffend
 vollkommen zutreffend
 weiß nicht

Die Kontaktperson des Kooperationspartners

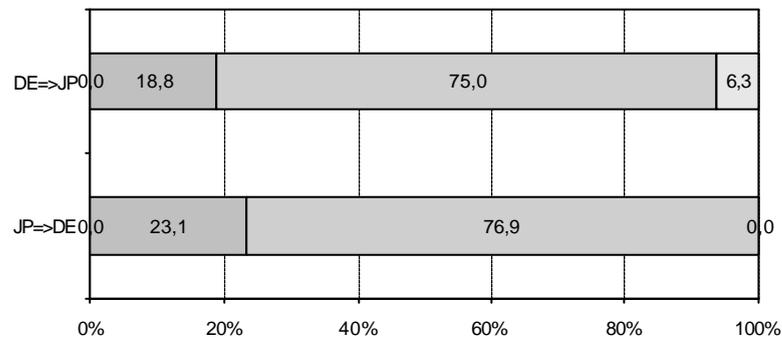
... ist mit mir persönlich befreundet.



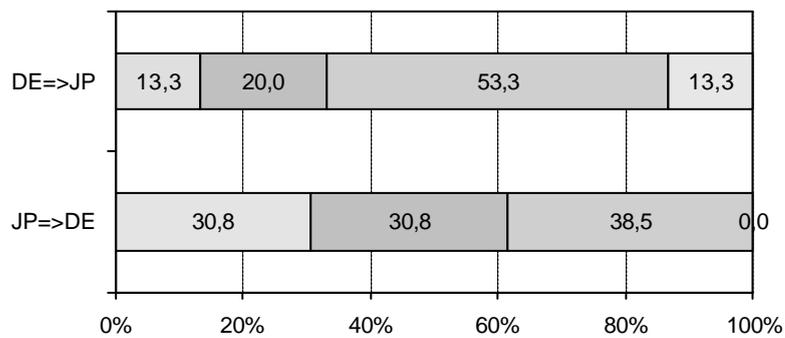
... spricht mit mir offen über Schwierigkeiten.



... hält mir gegenüber seine Zusagen ein.



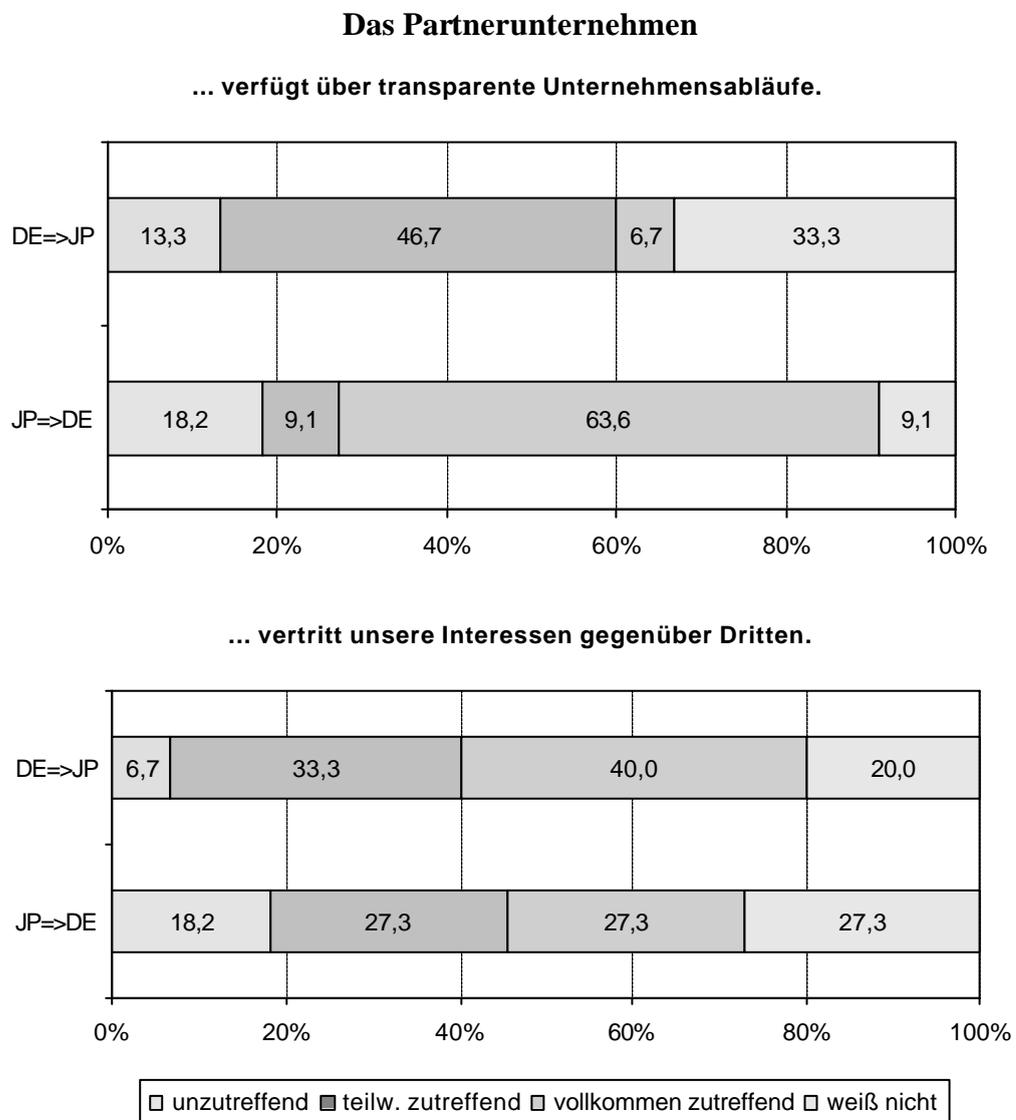
... spricht sich in Kooperationsfragen mit mir ab.



□ unzutreffend ■ teilw. zutreffend □ vollkommen zutreffend □ weiß nicht

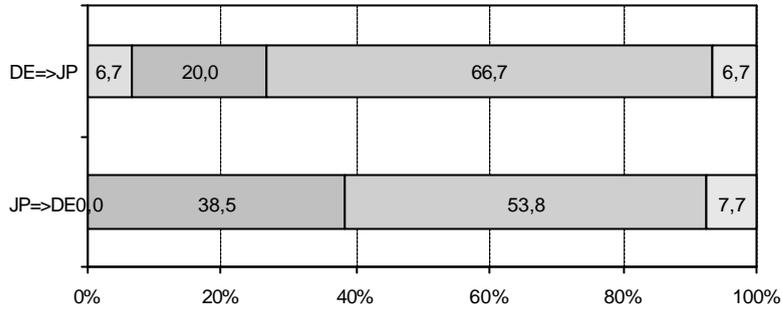
Im weiteren Gesprächsverlauf wurden die Teilnehmer gebeten, diejenigen Merkmale zu nennen, welche die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen am besten kennzeichnen. Im Abgleich der deutschen mit der japanischen Stichprobe sind es auf der interorganisationalen Ebene die deutschen Befragten, die bei 60% der vorgelegten Merkmale die japanischen Partnerunternehmen häufiger und ausdrücklicher als vertrauensförderlich wahrnehmen (Abbildung 3).

*Abb. 3: Vertrauen in das Partnerunternehmen
(DE=>JP: Vertrauen deutscher Interviewter in japanisches Partnerunternehmen;
JP=>DE: Vertrauen japanischer Interviewter in deutsches Partnerunternehmen)*

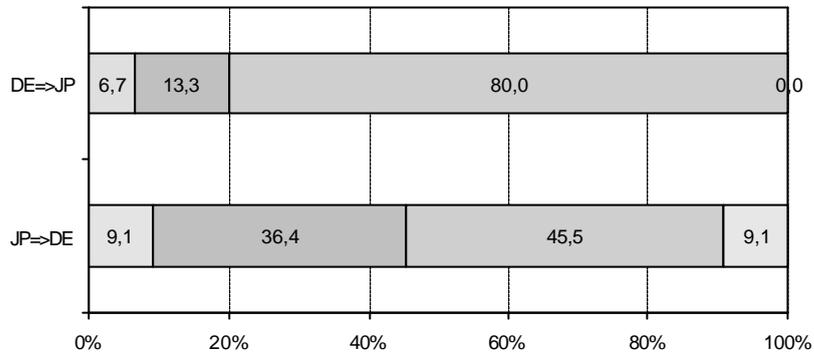


Das Partnerunternehmen

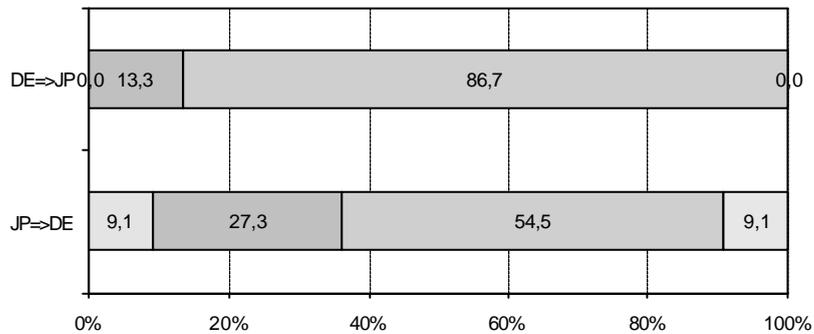
... akzeptiert mich als gleichberechtigten
Geschäftspartner.



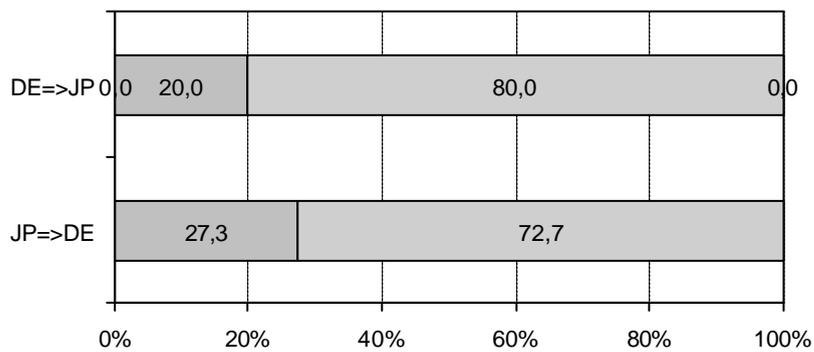
... ist ehrlich in finanziellen Dingen.



... hat einen guten Ruf.



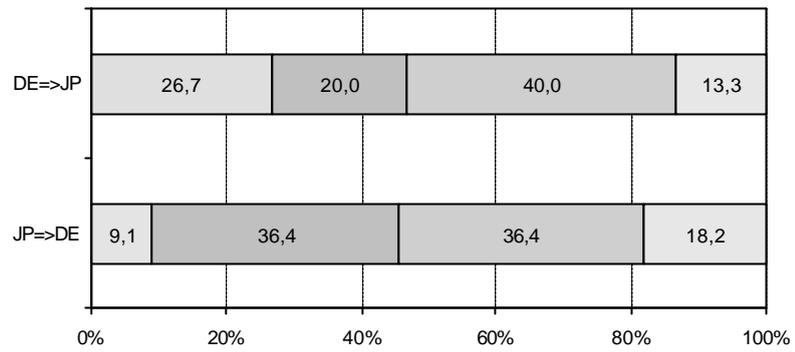
... hält uns gegenüber seine Zusagen ein.



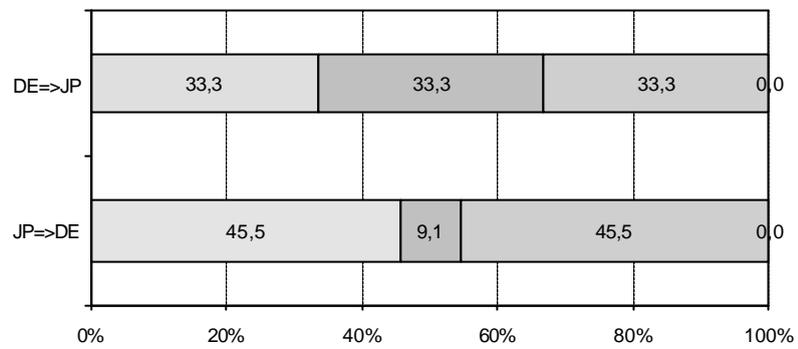
□ unzureichend ■ teilw. zutreffend □ vollkommen zutreffend □ weiß nicht

Das Partnerunternehmen

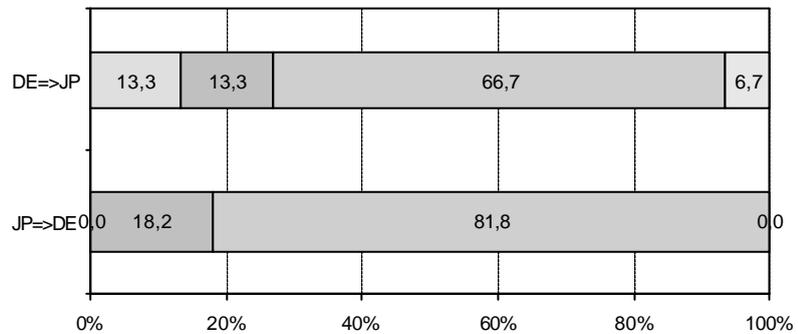
... trägt zusammen mit uns das Kooperationsrisiko.



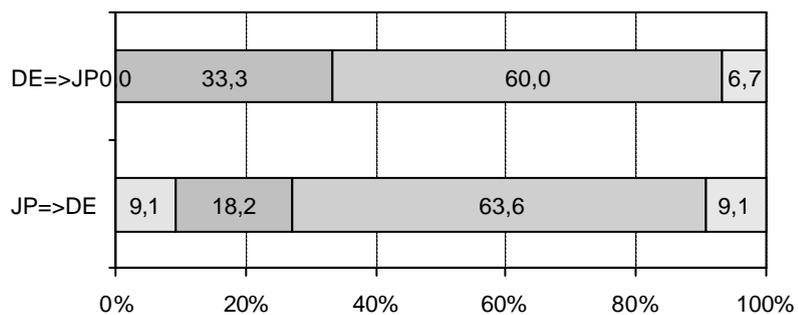
... ist auf unsere Produkte / Dienstleistungen angewiesen.



... ist für die gemeinsam zu bearbeitenden Aufgaben qualifiziert.



... hat die gleichen Erwartungen in die Kooperation wie wir.



unzutreffend
 teilw. zutreffend
 vollkommen zutreffend
 weiß nicht

In der Gesamtschau sind sich die deutschen und die japanischen Gesprächspartner einig, daß das „*Einhalten von Zusagen*“ und die „*fachliche Qualifikation*“ als *conditio sine qua non* des internationalen Geschäfts betrachtet werden können. Auf der persönlichen Interaktionsebene wird dies mit Aussagen bestätigt, wie „... es ist wichtig, daß jemand auch seine Zusagen einhält. Für mich persönlich ist es ein entsprechendes Wertgefühl. Das hat für mich einen hohen Stellenwert.“ oder „...wenn sie da jemanden hinstellen, der nicht 20 Anlagen schon gesehen hat und in Betrieb gesetzt hat und da durch den Schlamm gekrabbelt ist und der soll dann die Anfrage beantworten, dann merken die Japaner das und sind ziemlich schnell beleidigt. Da hätten sie keine Chance lange am Ball zu bleiben.“.

Die Zuverlässigkeit und das Vertrauen in die fachliche Kompetenz des Partners findet sich in etwas abgeschwächter Tendenz auch auf der Ebene zwischen den kooperierenden Unternehmen wieder. Die deutschen Befragten äußern sich zwar größtenteils positiv über ihre japanischen Kooperationspartner, kritisch klingen aber in den Antworten auf die offenen Fragen des Interviewleitfadens betriebsgrößenspezifische oder strukturelle Mängel an. So ist beispielsweise das japanische Partnerunternehmen zu klein, um die Nachfrage des wachsenden Marktes zu erfüllen, die Betriebsaktivitäten regional begrenzt oder dessen Ressourcen nicht ausreichend, um die technische Wartung der importierten Maschinen/Apparate durch qualifiziertes Personal sicherstellen zu können.

Die positive *Erwartungshaltung* in der Kooperation wird von beiden Seiten als interorganisationales vertrauenbildendes Merkmal eingeschätzt. Die damit verbundenen Unternehmensziele beinhalten mit dem Streben nach Marktzugang seitens der deutschen Befragten und dem Interesse seitens der japanischen Partner durch die Zusammenarbeit ein höheres Unternehmenswachstum und/oder eine Kostenreduktion zu erzielen, keine konkurrierenden strategischen Zielgrößen.

Unterschiedliche Wahrnehmungen fallen vor allem im *Austausch von betrieblichen Informationen* zwischen den Partnern auf. Die japanischen Befragten äußern sich überwiegend positiv über die offene *Behandlung von Schwierigkeiten* durch die deutschen Partner, wohingegen diese oftmals erst durch das Auftauchen negativer Schlagzeilen auf Probleme vor Ort aufmerksam werden. Es hat den Anschein, daß vieles durch die japanische Seite erst dann zur Sprache gebracht wird, wenn betriebsintern vorher keine Lösungsmöglichkeit gefunden wurde. (Interviewausschnitt: „... Wenn die japanischen Partner ihnen eine Frage stellen, dann ist das schon so weit

bei denen, daß sie selbst geprüft haben oder die möglichen Antworten überprüft haben. Dann ist das schon etwas Schwierigeres.“)

In die gleiche Richtung weisen die Antworten auf die Frage nach der *Absprache in Kooperationsfragen*. So beklagen die Deutschen, daß, um beispielsweise Kundenwünsche zu erfüllen, die japanischen Partner eigenständig Verfahrensabläufe verändern oder die importierten Maschinen für Aufgabenbereiche einsetzen, für die diese nicht ausgelegt sind. In beiden Fällen führte dies zu Reklamationen der Kunden vor Ort, die der japanische Partner alleine nicht mehr beheben konnte. (Interviewausschnitt: „... da mußten wir sehr ins Detail gehend hinterforschen und hinterfragen, wo die Probleme sind und haben ihnen das aus der Nase herausgezogen ... Wir haben die Hände über dem Kopf zusammengeschlagen, wie es da lief.“)

In diesem Zusammenhang ist auch die durch die deutschen Gesprächspartner beklagte mangelnde Transparenz japanischer *Unternehmens- und Geschäftsabläufe* zu erwähnen. Mangelnde oder ungenügende Absprache in Kooperationsfragen werden von mehr als der Hälfte der japanischen Interviewpartner vorgebracht. Dabei sind es vor allem die japanischen Handelshäuser, die angeben, bei Veränderungen im Produktprogramm nicht, nur ungenügend oder zu spät von den deutschen Geschäftspartnern informiert zu werden. (Interviewausschnitt: „... weil diese Produkte bei unseren Kunden so beliebt sind, sitzen wir in der Klemme, da die Firma unerwartet die Produktion und die Lieferung dieser Produkte einstellt.“) Die Pflege der Handelskontakte – immerhin sind die japanischen Handelshäuser für fast die Hälfte der befragten deutschen Unternehmen der Vertriebspartner in Japan -, scheint daher aus der Sicht der ausländischen Partner ein defizitärer Punkt im internationalen Kooperationsmanagement der deutschen KMU laut unserer Stichprobe zu sein.

Die Wahrnehmung der *„Ehrlichkeit in finanziellen Dingen“* des kooperierenden Unternehmens birgt ein überraschendes Ergebnis der standardisierten Befragung. Von deutscher Seite überwiegend bejaht, wird diese jedoch von nahezu der Hälfte der japanischen Befragten mit Einschränkungen versehen. Durch Nachfragen wurde deutlich, daß die japanischen Vorbehalte vielfach auf die unterschiedlichen Handelsgepflogenheiten zurückzuführen sind, wie z.B. die in Japan vorherrschenden Zahlungsmodalitäten mit zinslosen Zahlungszielen von 90 bis 150 Tagen und länger. Diese bedingen, daß der Lieferant seine Lieferungen für eine Reihe von Monaten – im Durchschnitt sogar länger als ein halbes Jahr – finanzieren muß. Auf diese Handelspraktik gehen die deutschen Partnerunternehmen nicht ein,

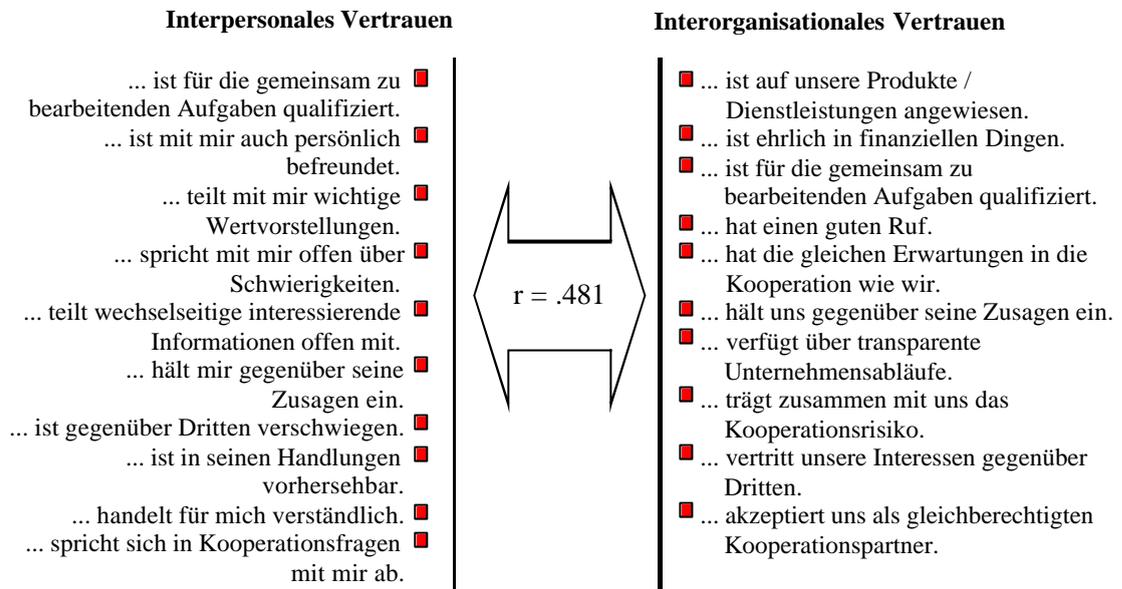
wenngleich sie zugestehen, daß aufgrund der andauernden Rezession Eingeständnisse gemacht werden und im Vergleich zu Deutschland teilweise längere Zahlungsziele gewährt werden.

Nach der *Rangliste der einzelnen Vertrauensmerkmale* charakterisieren die japanischen Befragten ihre deutschen Ansprechpartner in der persönlichen Zusammenarbeit als fachlich qualifiziert (77 %), als jemanden der seine Zusagen einhält (46 %) und Schwierigkeiten offen thematisiert (46 %). Die deutschen Interviewpartner schätzen an ihren japanischen Kontaktpersonen das Einhalten von Zusagen (73 %), die Absprache in Kooperationsfragen (40 %) und deren fachliche Qualifikation (33 %). Auf der interorganisationalen Ebene werden von japanischer Seite dem deutschen Partnerunternehmen folgende Vertrauensmerkmale zugeschrieben: Die fachliche Qualifikation (100%), das Einhalten von Zusagen (60 %) und gleichrangig mit jeweils 50 % die gleiche Erwartungshaltung, den Ruf des Unternehmens und die Akzeptanz als gleichberechtigter Partner. Die deutsche Seite hebt an ihren japanischen Partnerunternehmen folgende Vertrauensmerkmale hervor: Das Einhalten von Zusagen und die Ehrlichkeit in finanziellen Dingen mit jeweils 67 %, gefolgt von der Akzeptanz als gleichberechtigter Partner (53%) und der gleichen Erwartungshaltung (47 %).

Die über alle Items festzustellende überwiegend positive Beschreibung der Beziehung zur ausländischen Kontaktperson und zum ausländischen Partnerunternehmen legt die Vermutung nahe, daß die Interviewten zwischen einem Vertrauen in die Person und einem Vertrauen in das Unternehmen gedanklich nicht trennen. Um dieser Annahme nachzugehen, wurden die Angaben zu personenorientierten bzw. zu unternehmensorientierten Vertrauensmerkmalen jeweils zu einem *Index der Vertrauenswürdigkeit* zusammengefaßt. Die Ausgangsvoraussetzung einer ausreichenden Reliabilität stellt sich mit Cronbach's alpha für die Skala des personenorientierten Vertrauens = .6782 als befriedigend dar. Für die Skala des unternehmensorientierten Vertrauens wird mit Cronbach's alpha = .8522 sogar eine gute Reliabilitätsschätzung erreicht. Im Ergebnis schätzen auf der interpersonalen Ebene die japanischen Befragten ihre deutschen Kontaktpersonen im Mittel als deutlich vertrauenswürdiger ein. Dieses Verhältnis dreht sich auf der interorganisationalen Ebene um, hier stuft die deutsche Seite ihre japanischen Partnerunternehmen als vertrauenswürdiger ein. Die Korrelationen beider Skalen (siehe Abbildung 4) fallen für die deutsche Untersuchungsgruppe ($r = 0,481$) niedriger aus als für die japanische ($r = 0,658$). In beiden Untersuchungsgruppen ist demnach die Neigung einem Unterneh-

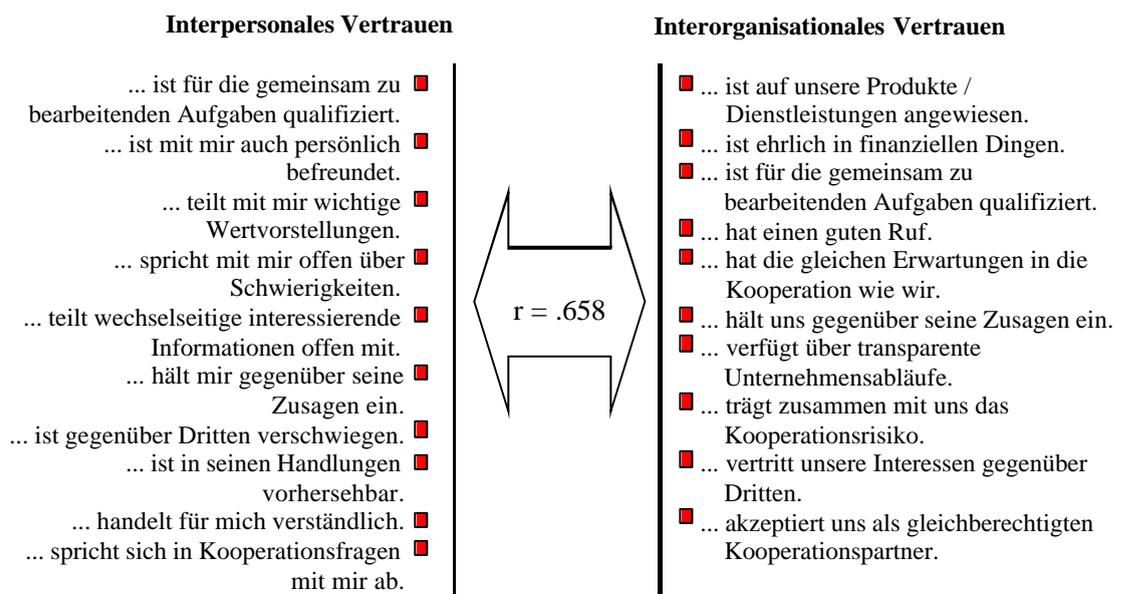
men zu vertrauen erkennbar, wenn die Mitarbeiter des Unternehmens, mit denen man in Kontakt steht, sich als vertrauenswürdig erwiesen haben und umgekehrt.

Zusammenhang zwischen interpersonalem Vertrauen und interorganisationalem Vertrauen aus der Sicht der deutschen Kooperationspartner.



Korrelationskoeffizient berechnet nach Spearman-Rho

Zusammenhang zwischen interpersonalem Vertrauen und interorganisationalem Vertrauen aus der Sicht der japanischen Kooperationspartner.



Korrelationskoeffizient berechnet nach Spearman-Rho

Abb. 4: Der Zusammenhang zwischen interpersonalem und interorganisationalem Vertrauen aus der Sicht deutscher und japanischer Kooperationspartner.

Die für die deutsch-japanischen Kooperationen errechneten Korrelationen spiegeln sich im Antwortverhalten bei der Frage nach dem Einfluß eines Wechsels der Kontaktperson auf das Vertrauen wider. Etwa die Hälfte der deutschen Interviewten glaubt, daß ein derartiger Wechsel negative Auswirkungen hätte, wie z.B. organisatorischer Mehraufwand, anfängliche Kommunikationsdefizite und der Verlust eines schnellen Reaktions- und Antwortverhaltens gegenüber dem alten vertrauten Ansprechpartner. Trotz dieser Nachteile würden die deutschen Befragten aber im Falle eines Partnerwechsels das Vertrauen auf andere Mitarbeiter oder den neuen Ansprechpartner transferieren wollen, wobei das japanische System der Job-Rotation erleichternd wirkt. (Interviewausschnitt: "...die japanischen Unternehmen sind so, da ist der nächste schon wieder eingearbeitet, bevor der Vorgänger geht.")

Das japanische Antwortverhalten zu dieser Frage ist uneinheitlich. Einerseits spiegeln die geschilderten Fälle in Übereinstimmung mit dem quantitativen Antwortmuster die positive Wertung einer persönlichen Beziehung als Vertrauensgrundlage der Zusammenarbeit wider. (Beispiel: Im Falle einer gescheiterten Kooperation war der deutsche Unternehmenseigner zunächst persönlich für die Kooperation zuständig, die sich positiv entwickelte. Die Verantwortung für die Japan-Kooperation ging dann auf eine neugegründete Vertriebsgesellschaft über. Da der persönliche Kontakt im Zuge der Reorganisation verloren ging, wurde von japanischer Seite vermutet, daß der deutsche Eigner nicht mehr für die Kooperation einstehe, also am Japan-Geschäft kein Interesse mehr habe. Das Vertrauen in den deutschen Geschäftspartner ging verloren.) Andererseits wird oftmals auch das Geschäft unabhängig vom Ansprechpartner in den Vordergrund gestellt. (Interviewausschnitt: "... das Geschäft kommt zuerst. Wir müssen ein gemeinsames Geschäftskonzept als Basis haben. Dieser Punkt ist am wichtigsten, weil sowohl eine gute Beziehung als auch eine private Freundschaft aus einem erfolgreichen Geschäft resultiert.")

4.2 Vertrauensmanagement

In den deutsch-japanischen Kooperationen wird durch vertrauensbildende/-fördernde Maßnahmen aktives Vertrauensmanagement betrieben. Auf der interpersonalen Ebene dominieren sowohl in der deutschen als auch der japanischen Stichprobe das fortwährende Bemühen, den persönlichen Kontakt aufrechtzuerhalten, und die persönliche Unterstützung bei Besuchen vor Ort. Letzteres umfaßt umfangreiche Unterstützungsmaßnahmen

(Interviewausschnitt: "... einfach zu zeigen, wenn du während deines Aufenthaltes in Deutschland ein Problem hast, dann räumen wir das für dich aus dem Weg. Einfach da zu sein für den anderen.") sowie Aufmerksamkeiten durch bevorzugte Behandlung oder den persönlichen Einsatz über das formale, geschäftliche Verpflichtungsmaß hinaus. (Interviewausschnitt: "... aber es sind oftmals Kleinigkeiten, die einfach dem Gegenüber zeigen, daß man um ihn und sein Wohlergehen bemüht ist.") Die Kontaktpflege konzentriert sich hierbei auf Einladungen zum Essen und alle Möglichkeiten, eine gewisse Zeitdauer mit dem Kontaktpartner zu verbringen. Bei diesen Gelegenheiten werden notwendige, persönliche Berührungspunkte geschaffen, wird versucht, den anderen besser kennen zu lernen, sich zu öffnen und Vertrauen aufzubauen. (Interviewausschnitt: "... letzte Woche sind die deutschen Partner zu uns gekommen und wegen der Messe 10 Tage geblieben. Wir haben gegessen, getrunken und miteinander gesprochen. Deshalb konnten wir uns danach besser verstehen.")

Höflichkeit und Respekt werden von jedem zweiten deutschen Befragten als wichtige Elemente im Umgang mit dem japanischen Kooperationspartner erkannt und praktiziert. Dies bedeutet keinesfalls die Übernahme der japanischen Regeln zwischenmenschlichen Umgangs, wie die Interviewten betonen, sondern die Demonstration des „guten Willens“ für die Kooperation. (Interviewausschnitt: "... man muß sich im Klaren sein, man kann sich noch so sehr bemühen sich in die andere Umgebung hineinzusetzen, man tritt immer wieder ins Fettnäpfchen. Nur man darf das nicht überbewerten. Es geht ja nicht darum, daß man sich wie ein Japaner benimmt, sondern, daß man zeigt, daß man sich bemüht sich anzupassen. Die haben genau die gleichen Probleme. Die laufen hier [in Deutschland] auch hilflos durch die Gegend.")

Nahezu alle japanischen Befragten sehen eine schnelle Reaktion auf Anfragen durch den deutschen Partner als vertrauensbildende Maßnahme in der persönlichen Zusammenarbeit an. (Interviewausschnitt: "... eine Beziehung dieser Art, daß von der anderen Seite sofort eine Antwort kommt und wir dann in die Fähigkeit versetzt werden, unseren Kunden sofort eine Antwort oder eine Erklärung bieten zu können.") Dieses Anliegen scheint bei den deutschen Unternehmen nur ungenügend reflektiert zu werden, wie die Intensität der Klagen in der japanischen Stichprobe zu belegen scheint. So wird negativ berichtet, daß Anfragen über vier Wochen liegen bleiben, weil der Ansprechpartner seinen Sommerurlaub nimmt, das Auslieferungslager wegen Betriebsferien geschlossen ist, der zuständige Techniker gerade auf Geschäftsreise ist oder die betreffende kaufmännische Betreu-

ung nicht sachkompetent weiterhelfen kann. Positiv wird in derartigen Situationen angerechnet, wenn vorbeugend durch eine kurze E-Mail oder per FAX beispielsweise rechtzeitig auf den bevorstehenden Urlaub hingewiesen wird oder eine kompetente Vertretung genannt wird. (Interviewausschnitt: „Wir bekommen vorher eine Mitteilung, von wann bis wann Sommerferien sind, und den Hinweis, daß wenn wir eine Bestellung haben, diese vorher schicken sollen. Durch diese Mitteilung wird unsere Vorbereitung auf den deutschen Urlaubsmonat leichter.“)

Um Vertrauen auf der Unternehmensebene zu schaffen, führt der überwiegende Teil der japanischen und deutschen Befragten die Sachkompetenz an. Sie verweisen auf den guten Ruf des Unternehmens und auf die Anstrengungen durch Produkt- und Arbeitsqualität eine vertrauenswürdige Basis für Geschäfte zu schaffen. (Interviewausschnitt: „... das war die alleinige Entscheidung unseres japanischen Partners, ein derart kompetentes Team zusammenzustellen. Das war nicht unser spezieller Wunsch, daß wir bei der Schulung nur die Besten der Besten haben wollten.“) Daneben wird versucht mit organisationalen Vorleistungen und Entgegenkommen Vertrauen zu generieren. (Interviewausschnitt: „... wobei, wenn er sagt: „Ich habe momentan die Mittel nicht, ich müsste erst wachsen, um das zu haben“, daß wir da gesagt haben: „Gut, wenn du das dann da oder dafür das machst, dann gucken wir, dass wir dir über Umsatz und Prozente entgegenkommen.“)

4.3 Einsatz von Kontrollinstrumenten in der Kooperation

Deutsche Befragte in der Japanstichprobe nennen durchschnittlich zwei Kontrollmaßnahmen. Im Vordergrund stehen dabei für fast die Hälfte die finanzielle Absicherung der Transaktionen und schriftliche Fixierungen, z.B. durch Verträge. So kommt beispielsweise bei der Lizenzvergabe – 20 % der Fälle im Japan-Sample – der Gestaltung des Lizenzvertrags entscheidende Bedeutung zu. (Interviewausschnitt: „Das ist das einzige Kontrollinstrument, was wir haben und mehr brauchen wir nicht. ... wir hatten uns vorher überlegt, was kann man kontrollieren. Sie können nur die Sachen kontrollieren, die ein anderes Unternehmen auch nach außen geben würde und die es nach außen geben muß, um selbst am Markt erfolgreich tätig zu sein und das ist eben die Referenzliste.“) Bei den geschlossenen Verträgen handelt es sich nach Auskunft der Gesprächspartner vielfach um ein umfangreiches Erstwerk, daß im Zeitablauf durch mündliche Vereinbarungen immer wieder den aktuellen Erfordernissen in der Kooperation angepaßt wird. Nicht zu letzt hierfür wird immer wieder betont, wie wichtig

es sei, den Stand der Dinge durch persönliche Besuche vor Ort zu erfassen (Interviewausschnitt: "... wenn ich im Jahr drei bis viermal rüberfahre, ...).

Für die japanischen Interviewpartner steht dagegen die Qualitätskontrolle der gelieferten Produkte an erster Stelle. (Interviewausschnitt: „... wir kontrollieren die Produkte unserer deutschen Kooperationspartner zum Zeitpunkt der Auslieferung. Wenn wir dabei nicht zufriedenstellende Produkte mit einer niedrigeren Qualität feststellen können, dann wird die Frequenz der Kontrollen erhöht. Wenn die Qualität hingegen gleichbleibend gut ist, werden auch die Kontrollen weniger, dann reicht es, nur die Rechnung zu prüfen.“) Ausschlaggebender Grund für die verstärkten Qualitätskontrollen sind die unterschiedlichen Qualitätsansprüche in Japan, die weit über dem europäischen Niveau liegen und nicht nur die technische Funktionsfähigkeit des Produktes betreffen. (Interviewausschnitt: „... wir konnten es nicht fassen, dass jedes einzelne gelieferte Teil unter die Lupe genommen wurde. Mit Handschuhen aus der Verpackung herausgenommen und geguckt, ob die Vernicklung richtig ist, ob nichts abgeblättert ist, ob das Gewinde keine Beschädigung hat ... Der Kopf des Produktes ist mit einem Logo bedruckt. Jetzt haben wir von dem Kunden eine Reklamation bekommen, dass der Druck nicht mehr klar ist, weil in der Verpackung durch den Schiffstransport der Kopf wackelt. ... Die Lösung ist, dass wir jetzt kleine Schaumstoffblättchen einlegen.“)

Unterschiedlicher Kontrollbedarf wird von den befragten Japanern und Deutschen im Rechnungswesen und Controlling vermerkt, die von verschiedenen Herangehensweisen geprägt sind. (Interviewausschnitt: „... Das ist ein ständiger Diskussionspunkt. Ich will nicht sagen Streitpunkt. Die Japaner, mein Partner hier, haben so gut wie kein Verständnis dafür, dass sie vierteljährliche Bilanzen, Profit-and-Lost-Statements, Planzahlen etc. liefern sollen. Die Berichterstattung ist wirklich ein Problem im Joint Venture. Dem japanischen Partner fehlt das Gespür für die Notwendigkeit. Nach dem Motto: ‚Warum denn? Einmal im Jahr reicht doch.‘“) Selbst wenn der Einblick in die Bücher gewährt werde, seien sind die Zahlen mit größter Vorsicht zu bewerten, wie von deutscher Seite angemerkt wird. Ähnliche Schwierigkeiten werden von den deutschen Befragten auch aus den Bereichen der Finanzplanung und Investitionsrechnung berichtet, die eine Kontrolle erschweren, wenn nicht gar unmöglich machen. (Interviewausschnitt: „... Wir wollen eine Anlage für vier Millionen Euro aufbauen. Dafür brauche ich eine Finanzierungsrechnung der Leasinggesellschaft, dazu brauche ich eine Garantie des deutschen Mutterhauses und beides wäre an und für sich gar kein Problem. Aber hierzu muss ich eine genaue

Finanzplanung und eine Gewinn- und Verlustrechnung für diese Anlage haben. Da fallen die japanischen Partner aus allen Wolken und meinen: ‚Wir haben doch die Zusage des Kunden, dass er die Anlage betreiben will!‘ Hier etwas zu Papier zu bringen, ordentlich, sorgfältig, da tun sie sich sehr schwer.“)

Die Mehrheit der Interviewteilnehmer sieht das Anwenden von Kontrollen als wertneutral gegenüber dem Geschäftspartner an. Ihren Aussagen nach hat man im Geschäftsleben für Kontrollen Verständnis, wenn diese begründet sind und sich auf zentrale Größen beschränken. (Interviewausschnitt: „... die Kontrolle ist eigentlich beschränkt auf das, was wichtig ist, was man eben unternimmt, um den Zustand des Unternehmens beschreiben zu können.“) Vor allem, wenn die Art und Weise des Kontrolleinsatzes dem ausländischen Partnerunternehmen gegenüber angemessen erläutert wird, dann läßt sich kein negativer Zusammenhang zur Vertrauensgenese herstellen.

4.4 Effekte einer vertrauensvollen Kooperation

Auf die Frage, welche Konsequenzen ein bestehendes Vertrauensniveau für die Kooperationsbeziehung hat, antworteten die Befragten nahezu ohne Ausnahme mit der Möglichkeit, dadurch *Ressourcen einzusparen* – vornehmlich die knappe Managementressource „Zeit“. Dieser Effekt wirkt umso stärker, da es sich bei den befragten Unternehmen überwiegend um kleine und mittlere Betriebe handelt und die Pflege der Auslandsbeziehungen in der Regel zu großen Teilen dem geschäftsführenden Eigentümer selbst obliegt. Daneben trägt die Möglichkeit, in einer vertrauensvollen Atmosphäre, auf umfangreiche Kontrollen zu verzichten, erheblich zur Zeitersparnis bei. (Interviewausschnitt: „... und das ist Vertrauen, dass man einfacher lebt mit weniger Dokumentation und weniger Kontrolle.“)

Des weiteren zeichnet sich eine vertrauensvolle Kooperationsbeziehung durch einen *reibungslosen Ablauf* aus. Vertrauen als „Schmiermittel“ vereinfache den Arbeitsprozeß und gestalte ihn effektiver, wie die Interviewpartner versichern. (Interviewausschnitt: „... das kann ich jetzt telefonisch mitteilen, da braucht unser Partner keine Faxbestätigung, die er zur Sicherheit uns später vorlegen könnte. Das macht die Arbeit einfacher.“) Eine derartige reibungslose Zusammenarbeit sei die Basis für erhöhte Produktivität und mache es wahrscheinlicher, die angestrebten Kooperationsziele zu erreichen. (Interviewausschnitt: „... ein reibungsloses Zusammenarbeiten, das, wenn der Markt es hergibt, in eine erfolgreiche Kooperation mündet.“)

Das bestehende Vertrauensniveau wird auch als *Sicherheitsrahmen* betrachtet. (Interviewausschnitt: „... man weiß einfach, wie gut man sich darauf verlassen kann, man weiß, wie gut man da mit den Informationen etwas machen kann und wie gut die aufbereitet sind und wie richtig die auch sind.“) Die sich einstellende Erwartungssicherheit erhöht sowohl für die japanische als auch für die deutsche Seite die Bereitschaft, in Vorleistung zu gehen und ein erhöhtes Risiko zu übernehmen.

5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Unternehmenspraxis

Die Forschungsergebnisse zeigen, daß Vertrauen in kooperativen Auslandsengagements deutscher KMU eine zentrale Komponente darstellt. Die im Titel gestellte Frage, ob Vertrauen eine Rolle spiele, kann daher für die untersuchten deutsch-japanischen Kooperationen bejaht werden. Die individuelle Wahrnehmung und Einschätzung einzelner Vertrauensaspekte weist im Ländervergleich allerdings erhebliche Unterschiede auf, deren Kenntnis für das Management interkultureller Kooperationen von Vorteil sein kann.

Gemeinsamkeiten finden sich in der Rangliste der interpersonalen Vertrauensmerkmale, nach der sowohl die japanischen als auch die deutschen Interviewpartner 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 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.

Die Angaben zu den personenorientierten und zu den unternehmensorientierten Vertrauensmerkmalen wurden jeweils zu einem Index der Vertrauenswürdigkeit zusammengefasst. Eine Korrelation der beiden gebildeten Vertrauensindizes ergibt, dass die deutschen Interviewteilnehmer stärker zwischen dem personellen Vertrauen in ihre Kontaktperson und dem Vertrauen gegenüber dem Partnerunternehmen unterscheiden als ihre japanischen Geschäftspartner.

Vertrauensmanagement wird in den untersuchten deutsch-japanischen Kooperationen aktiv betrieben. Auf der interpersonalen Ebene findet bei den deutschen und den japanischen Ansprechpartnern wechselseitige Unterstützung bei Geschäftsbesuchen sowie die kontinuierliche Kontaktpflege Anwendung. Unterschiedliche Einschätzungen treten bei der Bearbeitungszeit von Anfragen und Aufträgen auf. Hierbei werden von deutscher Seite tendenziell längere Bearbeitungszeiten in Anspruch genommen, die in Japan als Desinteresse am Geschäft wahrgenommen werden. Die japanische Seite wünscht sich schnelle Antworten, da nur diese den japanischen Partner in die Lage versetzen, seinerseits die Kundenanfragen auf dem lokalen Markt rasch zu befriedigen. Eine rechtzeitige Bekanntgabe potentieller Verzögerungen bei der Abwicklung von Anfragen wird dabei als vertrauensförderlich wahrgenommen. Um Vertrauen auf der interorganisationalen 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.

Bei der Frage nach Kontrollmaßnahmen nennen die japanischen Interviewpartner die Qualitätsprüfung an erster Stelle, während die deutschen Befragten die finanzielle und juristische Absicherung ihres Japangeschäftes als wichtig einstufen. Unterschiedliche Auffassungen sind auch im Rechnungswesen und Controlling zu finden. Dem Berichtswesen wird daher von deutscher Seite weniger Bedeutung beigemessen, 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. Vertrau-

en schafft für sie notwendige Sicherheiten in der Geschäftsabwicklung. Beide Seiten fühlen sich durch eine vertrauensvolle Kooperation in die Lage versetzt, wenn notwendig 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 drauf, warum deutsche Betriebe nicht mit japanischen Unternehmen eine Kooperation eingehen können, um ihre Produkte und/oder Dienstleistungen in Japan auf den Markt zu bringen. Es ist wahrscheinlich die von Marktkennern immer wieder beklagte psychologische Barriere in den Köpfen deutscher Geschäftsleute, die sich in Vorurteilen – wie z.B. zu hohe Kosten, zu weit weg, wird nur kopiert, die japanischen Unternehmen sind selbst so stark - äußert und die dazu führt, von einem konsequenten Japan-Engagement abzusehen. Denn eines wurde aus den Antworten klar: Wenn dem japanischen Partner nicht entsprechende Aufmerksamkeit gewidmet wird, dann ist der Mißerfolg schon vorprogrammiert.

Das A und O einer erfolgreichen Kooperationsbeziehung ist es, im Vorfeld sorgfältig zu recherchieren. Im Vergleich zu einer Fehlbindung und dem Bruch einer Kooperationsbeziehung sind die Kosten vergleichsweise gering, die anfallen, um vorab die in- und ausländischen Akteure auf dem japanischen Markt und deren Profile (technisches Niveau, Preisgestaltung, Marktanteile etc.) kennenzulernen. Daneben muß das spezifische Zielmarktsegment mit Daten über Marktvolumina der letzten Jahre, Marktanteile der Konkurrenz, Verkaufskanäle, Namen der wichtigsten Abnehmer und ihre wechselseitigen Verbindungen usw. dokumentiert werden. In dieser Zeit sollte auch im Zusammenhang mit einer Fachausstellung eine gut vorbereitete Reise nach Japan in Erwägung gezogen werden. Ein hilfreiches Indiz für Interesse ist die Neugier der japanischen Konkurrenz, die sich bei dieser Gelegenheit in Messestandbesuchen und vielen Fragen potentieller japanischer Kunden äußern kann. Wenn nun diese drei Informationsquellen zeigen, daß das deutsche Produkt in Japan marktfähig ist, sollte es mit diesem Rüstzeug an der Hand auch nicht schwierig sein, einen geeigneten Kooperationspartner vor Ort zu finden.

Wiederholte Fragen nach demselben Detail, unerklärliche Wartezeiten und vage Antworten auf klare Fragen prägen aus deutscher Sicht den Prozeß der Partnerwahl in Japan. All diese Handlungsweisen sind äußerst erklärungsbedürftig. Und glaubt man endlich Verständnis gefunden zu haben, kann es beim nächsten Treffen mit dem potentiellen japanischen

Partner schon wieder ganz anders sein. Wichtig ist es, in diesem Prozess gemeinsamer Interessensfindung, bereits frühzeitig vertrauensförderliche Akzente zu setzen. Es geht in den Verhandlungen nie um das Produkt und/oder den Preis allein. Die involvierten Personen und ihre Beziehungen zueinander sind ebenso wichtig, wie der Wunsch der japanischen Verhandlungspartner, ihr Gesicht wahren zu wollen. In diesem Abstimmungsprozeß gilt es geduldig zu sein, Signale zur richtigen Zeit zu setzen und sich für die Verhandlungen die notwendige Zeit zu nehmen. Je mehr Zeit beide Partner in die Verhandlungen investieren, umso wertvoller wird später das Kooperationsgeschäft für beide sein.

Diese wechselseitige Abstimmung ist kein einmaliger Vorgang. Sie prägt auch die ersten Jahre einer Zusammenarbeit. Hier kann vertrauensbewußtes Kooperationsmanagement die Managementaufgaben erheblich erleichtern.

Japanische Unternehmen befinden sich vielfach im Umbruch. Alte Konzepte müssen verändert, neue eingeführt werden. Angesichts der andauernden Rezession versucht gerade der japanische Mittelstand mit ausländischen Unternehmen direkt ins Geschäft zu kommen. „Kopieren“ wie in der Vergangenheit steht nach Marktkennern dabei in der Tagesordnung nicht mehr oben an. Vielmehr suchen japanische Unternehmen aktiv nach innovativen Technologien, die sie in Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern auf den Markt bringen können. Aus der Sicht unserer Studie spricht nichts dagegen, diese Frontarbeit vertrauensvoll einem japanischen Kooperationspartner zu überlassen.

Literatur:

Flanagan, J.C. (1954): The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.

Mayring, P. (1997). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.