„Das braucht Zeit und starke Nerven“

Deutsche Exporteure haben ihre Chancen in Japan bislang kaum genutzt



Deutsche Elektrogeräte in Tokioter Kaufhaus: Harmonie ist so wichtig wie das richtige Produkt

Die Manager des angesehenen Tokioter Kaufhauses Matsuya hatten sich etwas Besonderes einfallen lassen. Im attraktiven Shopping- und Vergnügungsviertel Ginza, dort, wo es vor allem die besserverdienenden Bürger hinzieht, präsentierten die Matsuya-Herren den verwöhnten Kunden ästhetisch Anspruchsvolles: industrielle Formgebung der internationalen Spitzenklasse, ausgezeichnet als Top-Design des Monats.

Vier Wochen lang konnten Käufer und Sehleute Produkte bewundern, die in Kronberg im Taunus, Walldürn im Odenwald und im fränkischen Marktheidenfeld gefertigt werden: Elektrorasierer und Quarzuhren, Taschenrechner, Föne und Kaffeemaschinen. Hersteller all dieser Produkte ist die deutsche Braun AG.

Besonders die elektrischen Rasierapparate von Braun haben es vielen Japanern angetan. Obwohl die Braun-Rasierer in Japan rund 15 Prozent mehr kosten als die Geräte so mächtiger Konkurrenten wie Matsushita, Hitachi oder Toshiba, entschied sich im letzten Jahr mindestens jeder zehnte Käufer für einen Rasierapparat aus Kronberg.

Braun gehört zu der kleinen Zahl deutscher Unternehmen, die beweisen, daß der japanische Markt viel mehr hergibt, als viele Manager, Verbandsfunktionäre und Wirtschaftspolitiker häufig wahrhaben wollen.

Wenn es um den Warenaustausch mit Japan geht, nimmt das Lamentieren kein Ende. Während die Japaner rücksichtslos ihre Automobile und Videogeräte, Taschenrechner und Kameras auf fremde Märkte kippten, so die immerwährende Litanei, stünden die Ausländer in Japan meist vor verschlossenen Türen.

Mit Zöllen und Verwaltungs-Schikanen, mit sogenannten nichttarifären Handelshemmnissen wie zum Beispiel technischen Normvorschriften, mit unüblichen Sicherheitstests und unklaren Gesetzen, so lauten seit Jahren die Anschuldigungen gegen Japan, schotte sich das Land systematisch gegen die unliebsame Konkurrenz aus dem Ausland ab.

Doch der Vorwurf, die Japaner hätten ihre Tore nicht geöffnet und erschwerten die Einfuhr von Fertigerzeugnissen auf jede erdenkliche Weise, ist zumindest irreführend und unvollständig.

„Wir draußen in Japan“, urteilt Artur von Eisenhart-Rothe, der seit rund 25 Jahren deutsche Maschinen importiert, „haben den Eindruck, daß viele, die sich scheuten, überhaupt nur einen Versuch in Japan zu machen, sich hinter diesen allmählich abgedroschenen Phrasen verstecken.“

Ähnlich sieht das Erhard Reiber, Präsident des Chemie- und Pharmakonzerns Merck Japan Limited. „Eins der größten Handelshemmnisse“, findet Reiber, „liegt in den Köpfen der deutschen Manager in der Bundesrepublik.“

Den Verdacht, daß japanische Handelshemmnisse von deutschen Unternehmern und Verbandsfunktionären „stark hochgespielt“ werden, hegt auch Lüder Paysen, geschäftsführender Direktor der BMW Japan Corp. in Tokio. Paysen: „Wenn eine Firma bereit ist, sich hier mit Geduld, Einfühlungsvermögen, Geld und natürlich dem richtigen Produkt zu engagieren, dann wird sie kaum an etwaigen Handelshemmnissen scheitern.“

Daß die mäßigen Erfolge in Japan mehr der Bequemlichkeit der Deutschen als den Protektionismus-Tricks der Japaner zuzuschreiben sind, findet auch

Bernhard Großmann, Geschäftsführer der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Tokio. Großmann: „Bevor man sich über die Japaner aufregt, sollte man seine Hausaufgaben machen."

Die Brüsseler EG-Kommission, die den Japanern gern die Schuld für die riesigen Handelsdefizite mit den Ländern der Europäischen Gemeinschaft zuweist, wollte unlängst vor Ort die aufgetürmten Hürden genauer erkunden.

Im Auftrag der EG-Kommission klapperten wochenlang Mitarbeiter der Unternehmensberatungsfirma PA International Management Consultants Ltd. in Japan ansässige europäische Firmen ab.

Das Ergebnis ihrer Untersuchung: „Die Firmensprecher glaubten, daß die japanische Regierung kaum noch etwas tun könne, um den Markt zu öffnen, es liege an den Unternehmen selbst, mit den Problemen fertig zu werden und Erfolg zu haben."

Dazu allerdings sind in Japan mehr Erfahrung und größere Anstrengungen nötig als in jedem anderen westlichen Industrieland.

Zum einen ist der Wettbewerb, den japanische Unternehmen gegeneinander, aber natürlich auch gegen ungeliebte Eindringlinge aus dem Ausland führen, beispiellos hart.

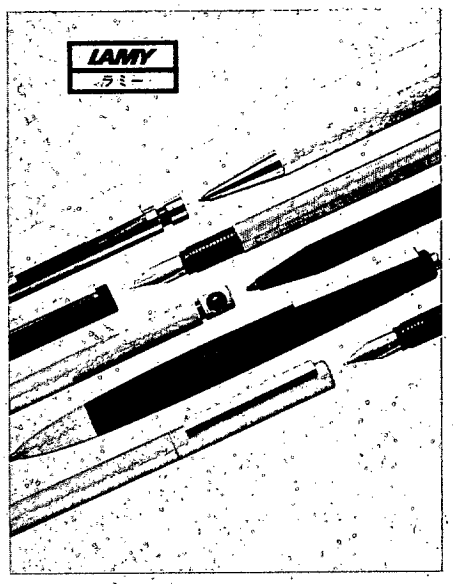
Mit Allerweltsprodukten, die von den Japanern in gleicher Qualität und obendrein kostengünstiger, weil in großer Stückzahl produziert werden, ist in Japan kein Geld zu verdienen.

Wer dagegen Produkte anbietet, die technisch überlegen oder vom Design her anspruchsvoll sind, wer auf die Gestaltungswünsche der japanischen Kunden eingeht, der kann „ganz erstaunliche Erfolge erzielen" (Handelskammer-Chef Großmann).

Das richtige Produkt mit dem nötigen Pfiff sichert den Erfolg allerdings noch nicht. Wer sich Zugang zum japanischen Markt verschaffen will, „muß sich nach Japan begeben", erläutert Maschinen-Importeur Eisenhart-Rothe, „nicht nur einmal, viele Male. Man muß sich kompetente Leute suchen, mit denen man zusammen etwas aufbaut, denen man aber auch Verständnis, Geduld, Nachgiebigkeit, Vertrauen und eine ungewöhnlich kräftige Unterstützung gewähren muß. Das braucht natürlich etwas Zeit und Geld, starke Nerven, Gespür für den Partner. Die Anlaufzeiten sind sehr lang."

Der Durchbruch, den Braun beispielsweise mit seinen Elektrorasierern schaffte, war mühselig. Über viele Jahre hin mußte sich das deutsche Unternehmen mit ganz bescheidenen Erfolgen zufriedengeben. Erst allmählich gelang es der Kronberger Firma, die vor über 20 Jahren ihren japanischen Ableger gründete, bei Händlern und Konsumenten ein Marken-Image aufzubauen.

Dazu, meint Brauns Japan-Chef Benjamin Cutler, war zweierlei vonnöten: ein Produktdesign, wie es bei der japani-











Deutsche Produkte in Japan: „Ganz erstaunliche Erfolge"

schen Konkurrenz nicht zu finden ist, und Anpassung an japanische Geschäftsmethoden.

Frühzeitig erkannte das Braun-Management, wie unerläßlich die Pflege ganz persönlicher Beziehungen zu den Händlern ist.

Mindestens zwei- bis dreimal im Jahr lädt Braun seine Geschäftspartner für einige Tage zum geselligen Beisammensein – mit Golfspiel, mit Essen und reichlichem Trinken.

Gerade die Fähigkeit, sich auf die anderen Geschäftssitten einzustellen, fehlt vielen westlichen Managern, die nach Japan kommen. Es bleibt ihnen unverständlich, daß sich bei Sake (Reiswein) und rohem Fisch für Japaner jene Atmosphäre der Harmonie einstellt, die eine Geschäftsbeziehung so recht gedeihlich werden läßt.

„Unsere Händler sind unsere Freunde", sagt Braun-Chef Cutler. An solchen persönlichen Bindungen halten Japaner oft jahrzehntelang fest.

Für Braun jedenfalls zahlt es sich nun aus, meint Cutler, daß die Firma viel Zeit und Geld in Japan investiert hat. Es sei völlig sinnlos, wenn, wie es bei vielen Firmen häufig der Fall sei, das Mutterhaus in Deutschland seine Vertreter in Japan unter kurzfristigen Erfolgsdruck setze.

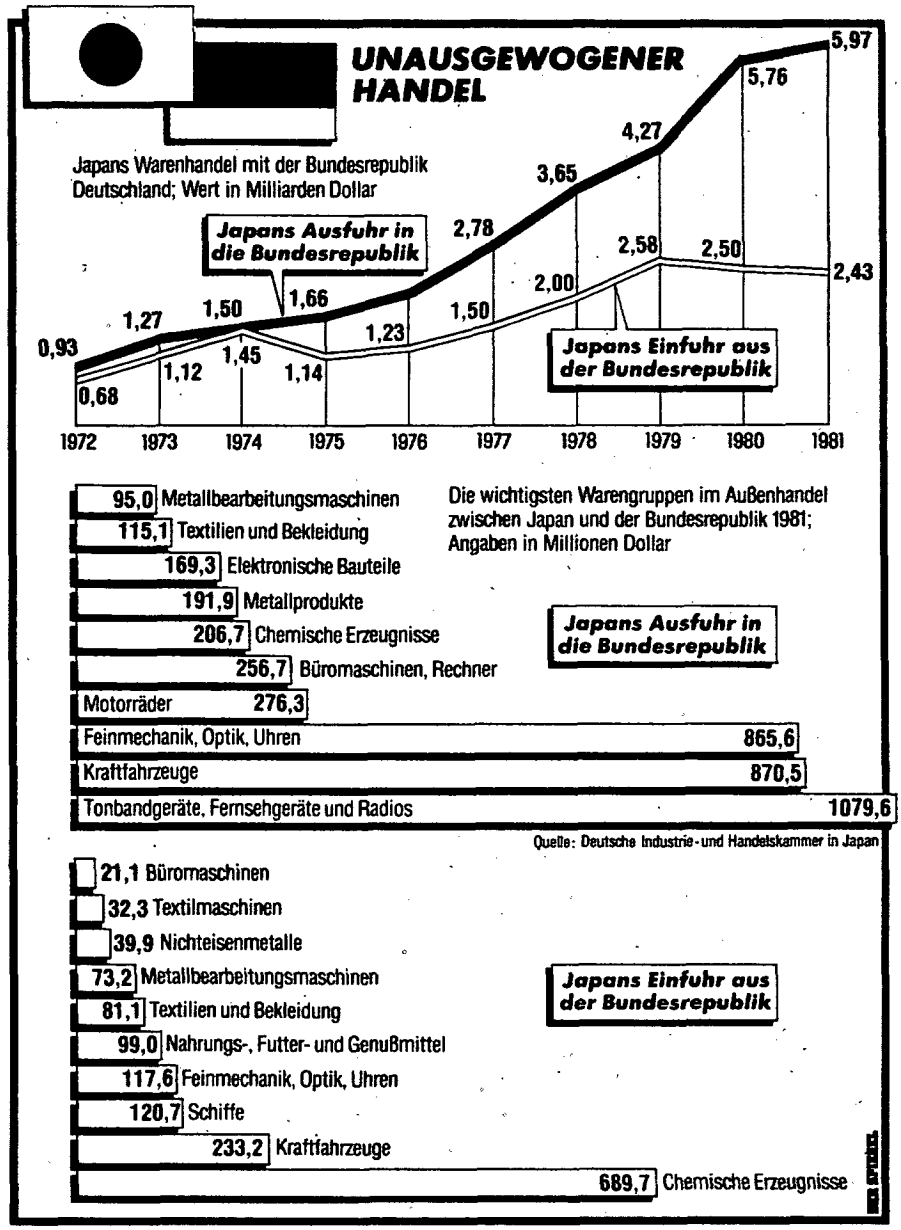
Daß die Versuchung dazu groß ist, wenn allein eine halbe Anzeigenseite in der auflagenstarken Tageszeitung „Asahi Shimbun" (über sieben Millionen Exemplare) etwa 150 000 Mark kostet, ist verständlich. Wenn ein Stammhaus aber nicht bereit ist, „mindestens drei bis vier Jahre Lehrgeld zu zahlen, braucht es hier gar nicht erst anzutreten", sagt BMW-Direktor Paysen.

BMW hatte sich in Japan jahrelang mit einer einheimischen Importfirma begnügt. Dann, vor einem Jahr, entschlossen sich die bayrischen Autohersteller, für rund 30 Millionen Mark die japanische Firma mit ihrem Händlernetz aufzukaufen und für diese Tochtergesellschaft eine eigenständige Marketing-Strategie zu entwickeln.

Das hat sich bezahlt gemacht. In den ersten zehn Monaten dieses Jahres verkaufte BMW 46 Prozent mehr Autos als in der gleichen Zeit des Vorjahres – und das, obwohl die Japaner in der gleichen Zeit insgesamt etwa 10 Prozent weniger Personenwagen importierten. Fast 5000 BMW wird Paysen dieses Jahr in Japan absetzen. Der BMW-Mann hält Zuwachsraten von 20 bis 25 Prozent in den kommenden Jahren für realistisch.

Der Erfolg war nur möglich, weil die BMW-Vertreter den Wünschen ihrer Kundschaft weitgehend entgegenkamen.

Die Münchner Autohersteller verlassen sich in Japan nicht allein auf das weltweite Renommee ihrer Produkte. Sie wissen, daß in keinem Land der Welt die Qualitätsansprüche so hoch sind wie in Japan, und sie handelten nach dieser Erkenntnis.



„Die Erwartung hier lautet: ein BMW kann nicht kaputtgehen", erzählt Paysen. Aber natürlich geht er. Doch dann beginnt der Kundendienst, an den in Japan, dem klassischen Land der Dienstleistungsbereitschaft, höhere Anforderungen gestellt werden als überall sonst auf der Welt.

Muß ein BMW in die Werkstatt, dann ist es selbstverständlich, daß der Wagen beim Kunden abgeholt und wieder zurückgebracht wird – mit mehrmals höflich vorgetragenen Bitten um Entschuldigung für den Schaden. BMW läßt es sich einiges kosten, etwa eine Türscheibe auszutauschen, nur weil sich dort ein winziger Kratzer findet. Mit diesem Fehler ließe sich kein BMW verkaufen.

Vollständige Nachlackierungen nagelneuer, aus Deutschland eingeführter Wagen sind durchaus üblich, auch beim BMW-Konkurrenten Mercedes: Woran sich kein westlicher Kunde stören würde – in Japan werden selbst kleinste Ungenauigkeiten nicht hingenommen.

„Wer die Kunden in Japan erziehen will", meint Merck-Chef Reiber in Tokio, „der sollte lieber zu Hause bleiben."

Allzu häufig nämlich, berichtet der Japan-Experte Alfred Foerschle, der über lange Zeit deutsche Absatzstrategien beobachtet hat, machen die Firmen einen grundsätzlichen Fehler: Nach dem Motto „Wenn wir in den USA und auch auf anderen Auslandsmärkten erfolgreich waren, warum dann nicht auch in Japan" versuchen die Firmen mit deutschen Methoden ihre Produkte an japanische Konsumenten zu verkaufen und wundern sich dann, wenn das nicht reibungslos klappt.

Anders Merck. Das Unternehmen, laut Reiber im Chemiebereich „wahnsinnig erfolgreich", richtete beispielsweise für die Kunden – in dieser Art einmalig auf der Welt – Applikations-Labors ein, in denen die Anwendung von Merck gelieferter chemischer Substanzen eingeübt werden kann.

Der Kundendienst mit Know-how war zunächst überaus kostspielig; heute, freut sich Reiber, „können wir den Service dreimal bezahlen".

Auf Kundenansprüche, die jedem Hersteller in Deutschland absurd erscheinen, stellte sich Merck auch bei der Lieferung von Reagenzien (chemischen Testsubstanzen) ein. Die japanischen Chemiker verlangen optisch einwandfreie Reagenzflaschen. „Das Etikett darauf wird von uns mit dem Lineal eingerichtet", berichtet Reiber.

Diese Bereitschaft, in Japan etwas zu tun, was daheim und anderswo nicht üblich ist, fehlt offenbar allzu vielen Firmen aus der Bundesrepublik.

Joachim W. Havekost, Präsident der deutschen Elektronikfirma Semikron Japan K.K., ist nicht sonderlich erbaut darüber, daß seine japanischen Kunden überaus exakte Qualitätstests verlangen. Die bei Semikron in Nürnberg gefertigten Module, Leistungselemente und -konverter müssen für die japanische Kundschaft weit härter getestet werden als Lieferungen für bundesdeutsche oder US-amerikanische Klientel.

„In Gottes Namen, dann machen wir das eben", sagt Havekost, und der Geschäftserfolg bestätigt ihm, daß er mit seiner Anpassungsstrategie richtig liegt. Der Semikron-Umsatz in Japan hat sich seit 1978 verachtfacht (bei sinkenden Preisen), die verkauften Stückzahlen verdoppelten sich von Jahr zu Jahr. Bei Leistungskonvertern für Roboter hat Semikron in Japan einen Marktanteil von 25 bis 30 Prozent.

Es genüge einfach nicht, sich auf bewährtes „Made in Germany" zu berufen, fand A. Bär, Chef der Sunx-ifm Co. Ltd., heraus. Die Firma verkauft in Deutschland gefertigte elektronische Melde-, Steuer- und Regelgeräte. Das Stammhaus hat in der Bundesrepublik einen Marktanteil von rund 40 Prozent.

Nach langen, schweren Anlaufjahren konnte Bär „ungeahnte Erfolge" in die Zentrale nach Essen melden. Einer der Gründe: Die Techniker in Deutschland hatten sich, wenn auch zunächst wohl eher widerstrebend, darangemacht, die millionenfach bewährten Elektronikelemente speziell auf japanische Wünsche hin noch kleiner zu bauen.

Die deutschen Elektronik-Bauer lernten zudem, daß es den Japanern ganz wesentlich darauf ankommt, ein Vertrauensverhältnis zu ihrem Geschäftspartner aufzubauen.

„Zeigt sich ein Fehler bei einem von uns gelieferten Bauteil, so erwarten die Japaner nicht allein, wie die Kunden in Deutschland, kostenlosen Ersatz", berichtet Bär. „Sie wollen vielmehr wissen, warum etwas falsch lief, was wir unternommen haben, das Problem zu beheben, und wie wir garantieren, daß der Fehler nicht erneut auftritt."

Wie ausschlaggebend überdurchschnittliche Qualität für den Erfolg in Japan ist, haben die Bettdecken-Fabrikanten Billerbeck Rheumalind-Traumalind erlernen müssen.

Jede Decke, die nach Japan exportiert wird, unterzieht Billerbeck einer zusätzlichen Qualitätskontrolle. Reklamiert ein Kunde, kommt ein Entschuldigungsbrief aus Deutschland.

Oft gehörte Mut und viel Risikobereitschaft dazu, mit einem Produkt nach Japan zu gehen, für das dort überhaupt erst ein Bedarf geweckt werden muß – wie eben Bettdecken, die in Japan aufgrund anderer Schlafgewohnheiten wenig gebräuchlich sind.



Braun-Manager Cutler
„Unsere Händler sind unsere Freunde"

Die Manager der Kosmetik-Firma Wella sind stolz darauf, „den Markt der oberen Preisklasse hier überhaupt erst geschaffen zu haben", so Wella-Mann Dirk Vaubel. Rosenthal-Porzellan ist mit Hilfe geduldigen Marketings inzwischen in Japan ebenso ein Qualitätsbegriff wie in der Bundesrepublik.

Hartes Anpassungstraining absolvierten auch die Japan-Repräsentanten der Mindener Kaffeefilter-Firma Melitta. Weil die Japaner nur wenig Kaffee trinken, kreierte Melitta eine 25-Gramm-Mini-Vakuumpackung Kaffee, die zum Bestseller wurde. Kanne, Filter, Filtertüten liefert Melitta aus Deutschland. Beizeiten fand Melitta heraus, daß die bei den Deutschen hochgeschätzte Kaffeemaschine für vier Tassen bei den Japanern kaum Anklang finden würde.



Merck-Manager Reiber
„Die Hemmnisse sind in den Köpfen"



BMW-Manager Paysen
„Drei bis vier Jahre Lehrgeld"

Der Grund: Die „Vier" ist im Japanischen gleichbedeutend mit Unglück und Tod.

So rüstete Melitta seine Kaffeemaschinen – die japanische Hersteller nach deutscher Spezifikation bauen – für die Kunden in Fernost auf fünf Tassen um.

Weil sie ihr in Deutschland schon längst gut eingeführtes Produkt ganz nach japanischen Bedürfnissen umgemodelt haben, glauben die Merck-Leute in Japan an eine „Riesen-Success-Story" (Reiber) für ihre Schlankheitsdiät bioNorm. Entgegen den üblichen Marketing-Regeln, nach denen bioNorm als Gesundheitsprodukt herauszustellen gewesen wäre, hängte sich Merck mit sei-



Rosenthal-Studio in Tokio: Die Formel „Made in Germany" ist nicht genug

nem Produkt an Japans größten Kosmetik-Konzern Shiseido, der über 25 000 eigene Läden verfügt. Nicht der Name Merck, sondern Shiseido wurde herausgestellt. „Die sind hier doch die mit dem bekannteren Namen", begründet Mercks Japan-Mann Reiber.

Merck versah die Packung mit edlerem Papier und gefälligerem Aufdruck, damit sich bioNorm besser ins Umfeld kosmetischer Produkte einfügt. Die Portionsbeutel wurden verkleinert („nicht so viel Luft wie in Deutschland"), ebenso das Diät-Granulat. Selbst den Beipackzettel gestaltete Merck für japanische Gemüter völlig um – eher nach Art eines simplen Kinder-Comics.

Diese Bereitschaft, sich bei der Produktgestaltung auf japanische Verhältnisse einzustellen, vermissen Japan-Kenner bei vielen deutschen Firmen. Vergebens versuchte Nobuyoshi Teshima, Managing Director des japanischen Füller- und Kugelschreiberproduzenten Pentel, seinen deutschen Geschäftspartner zu einer Produktänderung zu bewegen.

Pentel importiert und vertreibt die Füller der deutschen Marke Lamy, die, zum Kummer Teshimas, in Nippon weit hinter dem Renner Montblanc liegt. Teshima ist überzeugt, er könnte weit größere Verkaufserfolge erzielen, wenn Lamy die Federn mehr den Erfordernissen der japanischen Schrift anpassen würde.

„Das Problem", berichtet Teshima, „habe ich Herrn Lamy vorgetragen, aber er ist so stolz auf sein Produkt, daß er an der Qualität nichts ändern will."

Der eitle Glaube an die eigene Überlegenheit, die der japanische Kunde doch bitte schön erkennen möge, scheint keinesfalls selten zu sein.

Sony-Chef Akio Morita erzählt gern, wie es seiner Frau mit einer Waschmaschine aus Deutschland erging: Mangels einer Gebrauchsanleitung auf japanisch wußte Frau Morita zunächst nicht, wie sie das Gerät aus Deutschland bedienen sollte. Undenkbar, daß Sony in Deutschland eine Hifi-Anlage ohne deutsche Gebrauchsanleitung verkaufen würde.

Über die Schwierigkeiten, beispielsweise deutsche Maschinenhersteller zu einer Anpassung an den japanischen Markt zu bewegen, klagte etwa die Matsushita Electric Trading Co. Vergebens habe die Firma sich bemüht, einen deutschen Unternehmer, der im Stuttgarter Raum hochwertige Fleischverarbeitungsmaschinen herstellt, zu einer leichten Modifizierung zu bewegen – eine Änderung, die einen großen japanischen Markt geöffnet hätte.

„Mit der mangelnden Flexibilität deutscher Hersteller", schrieb die deutsche Botschaft in Tokio nach Bonn, „ist ein für uns ernsteres, vielleicht das eigentliche Problem ..... angesprochen."

Maschinenimporteur Eisenhart-Rothe klagt über die Geschäftspraktiken einer deutschen Herstellerfirma: „Selbst ihre Topmanager reagieren sehr unflexibel. Wir stießen auf absolutes Unverständnis, daß die deutschen Vorschriften nicht anerkannt würden und man sich den lokalen Normen anzupassen hätte."

Als übertrieben, ja sogar lächerlich, gelten in deutschen Augen häufig die Forderungen japanischer Kunden. Vergebens bemühte sich Maschinen-Händler von Eisenhart-Rothe, fünf renommierte deutsche Maschinenbaufirmen dazu zu bringen, japanischen Qualitätserwartungen voll zu entsprechen. Zu den Abnehmern dieser Firmen gehören immerhin mächtige Konzerne wie Sony, Victor, Matsushita, Ricoh und Canon.

Was unter europäischen Geschäftspartnern zwar als bedauerlich, aber doch entschuldbar durchgehen mag, kann in Japan tödlich sein. So fehlte einer großen Maschinensendung der gesamte Werkzeugsatz im Wert von rund 30 000 Mark. Auf ein eiliges Telex aus Tokio hin kam die lapidare Antwort: Lieferung frühestens in anderthalb Monaten, Schuld des Unterlieferanten.

Allein am Unvermögen deutscher Manager, das geben auch Japans Wirtschaftsstrategen zu, liegt es natürlich nicht, wenn Verkaufserfolge im fernöstlichen Inselreich oft ausbleiben.

Natürlich sind die Japaner geschickt und erfinderisch, wenn es darum geht, sich Konkurrenten aus dem Ausland vom Leibe zu halten. „Der japanische Markt ist nicht so abgeschirmt, wie es westliche Länder behaupten, aber er ist auch nicht so offen, wie viele Japaner vorgeben", bekennt Masaya Miyoshi, Chef der Auslandsabteilung im Industrie-Dachverband Keidanren.

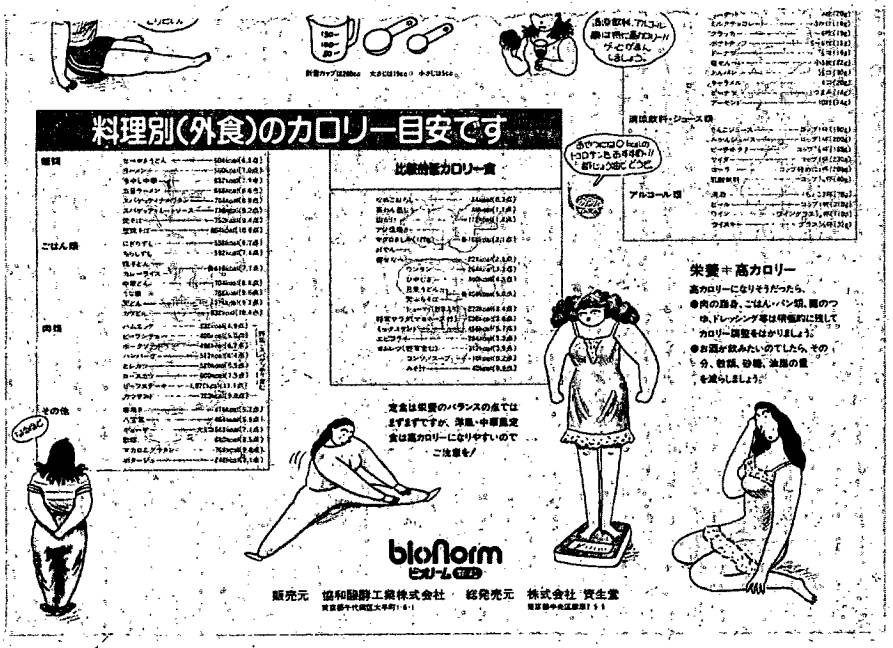
Wie auch: Gemessen am Gesamtimport, führt das Industrieland Japan weniger Fertigprodukte ein als das Entwicklungsland Türkei.

Lange Zeit wollte kein Japaner je etwas von protektionistischen Handelshemmnissen gehört haben. Erst als die Handelspartner Europas und Nordamerikas Repressalien androhten, versprach die Tokioter Regierung, 67 von 99 beklagten Hemmnissen zu beseitigen.

Weil nur beseitigt werden kann, was vorhanden ist, war diese Zusage – vor

einem Jahr – die erste offizielle Bestätigung dafür, daß Hindernisse auf den Handelswegen nach Japan liegen. Da sind zum Beispiel die Schikanen, mit denen nach wie vor die Autohersteller belästigt werden. Ständig sind in Tokio deutsche TÜV-Ingenieure stationiert, um für den deutschen Markt bestimmte japanische Auto-Modelle zu prüfen und freizugeben. Die Japaner hingegen haben bislang keine Zulassungs-Ingenieure nach Deutschland entsandt. Jedes nach Japan versandte deutsche Automobil muß dort einem eigenen Zulassungs-Test unterzogen werden.

Der japanische Zoll verlangt bei bestimmten technischen Gütern für die Anerkennung des angegebenen Importwertes Einkaufsrechnungen für Material und Verpackung, eine Kalkulation der Werkzeugkosten, Belege für



Werbung für deutsches Produkt: Kleinere Beutel, edlere Packung

Fracht- und Versicherungsausgaben sowie Verkaufsrechnungen an japanische Händler.

Durch diese Vorschriften werden ausländische Unternehmen gezwungen, den Japanern einen hervorragenden Einblick in innerbetriebliche Abläufe zu gewähren. „Das ist ein Vorgang, der in seiner diskriminierenden Wirkung innerhalb der industrialisierten Länder wohl ohne Beispiel sein dürfte", empört sich Stephan Winter vom Bundesverband der Deutschen Industrie.

Als hinderlich erweist sich besonders, was der Tokioter Handelskammer-Geschäftsführer Großmann als „Selbstversorger-Mentalität" beschreibt: Die Neigung der großen japanischen Konzerne, sich lieber im eigenen Land zu bedienen.

Die japanische Tochter des größten deutschen Stahlherstellers Thyssen hatte zum Beispiel dem zur Toyota-Gruppe gehörenden japanischen Lkw-Hersteller Hino Motors im Wettbewerb mit dem einheimischen Konkurrenten Sumitomo Metal Kurbelwellen angeboten. Zunächst hatte Hino das Thyssen-Angebot nach Qualität und Preis akzeptabel gefunden. Doch dann machten die Manager der japanischen Firma in letzter Minute einen Rückzieher. Ihnen sei wohler, so erfuhren die Thyssen-Vertreter, wenn sie beim heimischen Lieferanten blieben.

Ob nun Sumitomo Druck auf Hino ausübte oder Hino Komplikationen vorbeugen wollte, konnten die Thyssen-Leute nicht in Erfahrung bringen. Jedenfalls zeigt sich hier der „vielleicht wirkungsvollste Mechanismus" (Großmann) gegen die ausländische Konkurrenz.

Die Konzerntreue gilt freilich auch gegenüber jenen Ausländern, mit denen Japaner im Verbund sind. Als das größte Geldinstitut des Landes, die Dai Ichi Kangyo Bank, ein neues Verwaltungshochhaus baute, erhielt die japanische Siemens K. K. einen Auftrag: Dai Ichi Kangyo ist mit fünf Prozent an Siemens K. K. beteiligt, und „selbstverständlich bekamen wir den Auftrag für das Transportsystem im Hause", sagt der Tokioter Siemens-Chef Albert Hoser.

Den Hang, sich mit allerlei patriotischem Gehabe Konkurrenten vom Leibe zu schaffen, kennen Außenhändler allerdings aus vielen Ländern.

„Buy british", appellieren fortwährend Britanniens Regierung und Unternehmer an ihre Landsleute, nicht anders die Franzosen mit der ständig wiederholten Parole „achetez français", kauft französisch! Die Italiener sind, wie die Franzosen, wahre Artisten, wenn es gilt, ihr Land in einen industriellen Schutzpark zu verwandeln.

Kultur und Mentalität ihrer Nachbarn jedoch sind den Deutschen vertrauter, Hürden lassen sich dort leichter nehmen als in Japan.

Geschäftspartner im Westen eint das zielgerichtete Denken, das von vornherein bei Verhandlungen auf ein bestimmtes Ergebnis ausgerichtet ist. Japaner dagegen umkreisen ein Problem viele Male, wobei Gefühle und Empfindungen häufig die gleiche Rolle spielen wie der Intellekt. Daher die zunächst oft vagen Äußerungen, die westlichen Verhandlungspartner bei den Japanern immer wieder schwer zu schaffen machen.

Gelten unter westlichen Partnern Verträge als heilige Grundlage für die Geschäftsbeziehung, so sind Kontrakte für Japaner eher eine Art Absichtserklärung, bei der mehr der Geist als der Vertragstext selbst zählt.

Vertragstexte – wie übrigens viele Gesetze – werden bewußt sehr allgemein gehalten, weil Japaner sie flexibel auszulegen wünschen. Deutsche Manager, gewöhnt, sich auf juristisch abgesicherte Vereinbarungen zu berufen, empfinden dies als große Rechtsunsicherheit.

Zweifellos war es denn auch bequemer, sich um vertraute Märkte zu kümmern als um das so exotisch anmutende Japan. Deutschlands Manager wurden daher reichlich spät auf den mit 117 Millionen Einwohnern zweitgrößten Verbrauchermarkt der Welt (nach USA) aufmerksam – dann nämlich, als Rezession und Arbeitslosigkeit die angestammten Absatzkanäle verstopften und als die Japaner einen europäischen Markt nach dem anderen aufrollten.

Entsprechend groß ist daher heute der Nachholbedarf, entsprechend dürftig noch immer die Präsenz der deutschen Industrie in Japan.

Die deutsche Industrie- und Handelskammer in Tokio zählte 1982 nur 259 deutsche Unternehmen in Japan – aber rund 600 japanische Unternehmen haben sich in der Bundesrepublik niedergelassen.

Viele der Japaner kamen bereits zu einer Zeit nach Deutschland, als, wie Sony-Chef Akio Morita sich erinnert, „wir nicht zu träumen wagten, einmal Firmen wie Grundig und Telefunken zu schlagen".

Unauffällig zogen japanische Geschäftsleute ganze Kolonien in den bundesrepublikanischen Wirtschaftszentren Düsseldorf, Hamburg und Frankfurt auf. Rund 15 000 Japaner leben in der Bundesrepublik, ein großer Teil von ihnen sorgt für das florierende Export-Geschäft.

Dagegen kümmern sich nur 500 bis 700 Deutsche in Japan um die Exporte deutscher Firmen. Die wenigen, die das tun, werden häufig schon nach drei, höchstens fünf Jahren wieder abgezogen – just dann, wenn sie die für Japan nun einmal unverzichtbaren persönlichen Bindungen geknüpft haben.

Mindestens drei Jahre dauert es allein schon, bis deutsche Manager die sehr

schwere Landessprache wenigstens so weit erlernt haben, daß sie eine einfache Unterhaltung führen können und die Schriftzeichen auf Behördenformularen selber einigermaßen entziffern können.

Kein deutscher Verband und – ausgenommen der Stadtstaat Bremen – keine deutsche Gebietskörperschaft sind ständig in Japan präsent.

Dagegen haben allein elf japanische Wirtschaftsverbände, vier Gebietskörperschaften und zwei Management-Büros ihre Horchposten und Informationssammler in der Bundesrepublik. Hinzu kommmen die Büros der staatlichen Außenhandelsorganisation Japan External Trade Organization (Jetro).

Sie alle sorgen für einen ständigen und regen Informationsfluß in die heimischen Zentralen: Berichtet wird nicht allein, was und mit welchen Methoden hier verkauft werden kann, sondern auch, das ist besonders wichtig, was die deutsche Konkurrenz plant.

„Unser Handel braucht Augen und Ohren", erläutert Yasou Oki vom Japan Foreign Trade Council, einem Zusammenschluß der großen Handelshäuser, die Strategie.

Westdeutschlands Industrielle scheinen das weniger nötig zu finden. Einziger Verbandsrepräsentant ist Bernhard Großmann, der neben seinem Job als Kammergeschäftsführer auch noch den Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) in Tokio vertritt. Ganze 20 000 Mark läßt sich der BDI das kosten.

Während ein gut Teil aller Werbung in der Bundesrepublik von japanischen Firmen kommt, sehen deutsche Firmen sich vielfach kaum veranlaßt, in Japan Reklame zu machen.

„Wann sieht man hier im Fernsehen schon mal deutsche Werbung?" fragt Wolfgang Jagla, Leiter des Instituts für Marktberatung bei der IHK in Tokio.

Japanische Messen werden von deutschen Firmen zwar wahrgenommen, doch, so Jagla, „ob genug, wage ich zu bezweifeln".

Bonns Wirtschaftsminister Otto Graf Lambsdorff, der seit vielen Jahren enge Kontakte zu japanischen Geschäftsleuten pflegt und regelmäßig nach Japan fliegt, hält den Einsatz der deutschen Firmen in dem ostasiatischen Inselstaat schon seit langem für unterentwickelt.

Es stehe außer Zweifel, befanden Lambsdorffs Ministeriale erst jüngst wieder in einem internen Papier, daß der japanische Markt weitaus mehr hergeben könne. Hierzu aber seien „größere Bemühungen deutscher Exporteure notwendig".

Möglichkeiten gibt es genug. Jüngst erschien in Tokio ein Katalog deutscher Konsumgüter. Der kostet 18 Mark und wird dennoch bestens verkauft.

Herausgeber des Katalogs ist ein Japaner.

ENGLAND

Feinde zerstreuen

Weihnachten paradox: Der Erzbischof von Canterbury hielt eine Predigt gegen die Atomrüstung von Margaret Thatcher. Die Queen dagegen pries den Falkland-Krieg und die britische Armada.

Beide, die Queen und der Erzbischof von Canterbury, sind die Stützpfeiler des englischen Establishments. Und beide langweilten die Nation traditionell mit salbungsvollen Ansprachen zu Weihnachten – als wollten sie die Briten nicht beim Braten ihrer viel zu alten Truthühner stören.



Canterbury-Erzbischof Runcie
„Auf Konfrontationskurs mit dem Staat"

Diesmal aber produzierten Elizabeth II., kraft ihrer Krone zugleich Oberhaupt der Anglikanischen Kirche, und der von ihr ernannte Robert Runcie, Erzbischof von Canterbury und „Primas von ganz England", einen doppelten politischen Skandal: die Königin, weil sie in falkländischem Hurra-Patriotismus schwelgte, der Kirchenführer, weil er den atomaren Rüstungsehrgeiz der Regierungschefin Margaret Thatcher mit dem Prädikat „verrückt" belegte.

Zunächst brach der Festtagsfriede, als die Königin zum Krieg im Südatlantik Stellung nahm und von einer „Rettung der Falkländer" durch die britische Armada sprach: „Grundlegende Freiheiten", meinte die Monarchin, seien dort „verteidigt" worden.

Das schien dem Labour-Abgeordneten Tam Dalyell, einem energischen Kritiker der Falkland-Aktion, „zu kommentarhaft": Die Queen habe gegen das eherne Gesetz verstoßen, das ihr politische Stellungnahme untersagt, und sei „auf die Linie von Frau Thatcher" eingeschwenkt – erst recht, da in ihrem weihnachtlichen Vortrag jeder Hinweis auf die Massenarbeitslosigkeit im Lande fehlte.

Rechte Tory-Abgeordnete gifteten sogleich zurück. „Tam Dalyell", so ergrimmte sich beispielsweise John Carlisle, ein getreuer Gefolgsmann Frau Thatchers, sei „eine Schande für das Parlament, ich bin abgestoßen von dem, was er sagte".

Die Kernsätze der Queen wurden noch hin und her gewendet, als Erzbischof Runcie in seiner Kathedrale über ein verwandtes Thema predigte: die britische Atomrüstung und den immer steiferen Protest dagegen.

Nach dem Protest der katholischen US-Bischöfe gegen Reagan ist es der zweite Fall, daß hohe Kleriker eines Nato-Landes Front gegen die Rüstungspolitik und die Nuklearstrategie ihrer Regierung machen.

Runcie, der den Zweiten Weltkrieg bei den schottischen Garden erlebt hatte und 1945 mit dem Militärkreuz ausgezeichnet wurde, stellte sich erstmals öffentlich auf die Seite der britischen Friedensbewegung und lobte jene Frauen, die auch zu Weihnachten vor dem US-Luftwaffenstützpunkt Greenham Common biwakierten, um gegen die Aufstellung amerikanischer Cruise Missiles einzutreten.

„Ich applaudiere jenen, die für den Frieden demonstrieren", verkündete Runcie von der Kanzel und sprach damit wie Labour-Oppositionschef Michael Foot, der an Weihnachten sogar nach Greenham Common wanderte, um den demonstrierenden Frauen Käseproviant zu überreichen.

Runcie, der wie der Erzbischof von York und 21 weitere Bischöfe Sitz im britischen Oberhaus hat und dort stets konservativ zu stimmen pflegte, wurde aber noch direkter. Ein Atomkrieg könne „nicht gewonnen werden", rief er in die vollbesetzte Kathedrale. Es sei an der Zeit, „solchen Reden ein Ende zu setzen", die das Ergebnis eines nuklearen Krieges „anders als mit dem des Wahnsinns" schildern würden.

Scharf verurteilte der Chef der Anglikaner Englands kostspielige Atomrüstung, die 1982 mit dem Kaufvertrag für amerikanische Atomraketen vom Typ „Trident II" zügig weiter fortschritt. Es sei verdammenswert, so Runcie, „daß