

# saihatsu bôshi – Fehler sind zum Lernen da

„Japaner geben Fehler niemals zu, weil sie dann ihr Gesicht verlieren“, so das häufige Urteil deutscher Geschäftsleute. Doch weit gefehlt!

Von Angela Kessel

**F**ehler dürfen passieren und können auch ruhig zugegeben werden. Ein Gesichtsverlust entsteht nur dann, wenn man mit Fehlern nicht richtig umgeht – beispielsweise, indem man Reklamationen und Mängelmeldungen nicht ausreichend ernst nimmt.

Ein Beispiel aus der Praxis: Ein mittelständisches deutsches Unternehmen beliefert die japanische Automobilindustrie mit Steckverbindungen, die in Einheiten zu 200 Stück verpackt und versandt werden. Es kommt vor, dass die Zahl der gelieferten Teile abweicht – oftmals auch nach oben. Die japanischen Kunden erhalten also mehr Verbindungen, als sie bestellen und auch bezahlen. Dennoch reagieren sie unverzüglich mit einer Reklamation. Die Deutschen empfinden das japanische Verhalten als kleinlich und angesichts des entstandenen „Schadens“ als unangemessen. Sie vermuten, dass die Japaner sie bewusst unter Druck setzen, um so ihre Position zu stärken.

Das jedoch liegt nicht in der Absicht der Japaner. Die japanischen Kunden wundern sich ihrerseits, dass die deutschen Lieferanten ihre Hilfestellung nicht würdigen. Vielmehr spielen die Deutschen die Panne herunter und weisen darauf hin, dass sich Fehler nun einmal nicht völlig ausschließen lassen. Die Japaner beginnen, an Zuverlässigkeit und Engagement der deutschen Partner zu zweifeln.

## Jeder Fehler zählt

Probleme und Fehler erfordern aus japanischer Sicht einen bestimmten Reaktionsprozess: *saihatsu bôshi* lautet die Devise – wörtlich etwa „eine Wiederho-

lung vermeiden“.

Zum *saihatsu bôshi*-Prozess gehören verschiedene Schritte:

- ein angemessenes Bedauern der Situation
- eine eingehende Fehleranalyse
- ein konkreter Aktionsplan

Auf den ersten Blick entsprechen die drei Punkte dem auch hierzulande üblichen Vorgehen. Doch es gibt zwei wesentliche Unterschiede.



▲ Unschuld ist keine Ausrede: Auch bei kleinen Problemen signalisieren, dass man alles tut, um Wiederholungen zu vermeiden.

Erstens ist *saihatsu bôshi* aus japanischer Sicht bei jedwedem Fehler – und sei er so geringfügig wie im obigen Beispiel – angezeigt. Nur so können Prozesse auf Dauer verbessert werden. Außerdem schließt man von kleinen Details gerne auf das große Ganze: Wer schon bei geringen Mängeln wenig Interesse an Behebung und Vermeidung zeigt, auf den ist bei größeren Problemen erst recht kein Verlass.

## Unschuld ist keine Ausrede

Zweitens ist in Japan die Frage nach der tatsächlichen Verantwortung für einen Fehler von untergeordneter Bedeutung. Ein weiteres Beispiel: Bei der Verschiffung deutscher Lebensmittel nach Japan

treten aufgrund eines Unwetters Verzögerungen auf. Verärgert fragen die japanischen Geschäftspartner, was der deutsche Hersteller unternehmen will, um eine Wiederholung der Situation künftig zu vermeiden. Verlangen die Japaner, dass ein deutscher Mittelständler das Wetter im pazifischen Ozean steuert? Das wohl nicht, aber sie erwarten einen ernsthaften Vorschlag zur Verbesserung der Situation. Im beschriebenen Fall war das ein Frühwarnsystem zur Ankündigung von Lieferverzögerungen. Außerdem einigte man sich darauf, die Lagerhaltung in Japan leicht aufzustocken, um Engpässe abfangen zu können.

Im Sinne des guten *saihatsu bôshi* gilt es auch bei kleineren Pannen oder bei nicht selbst verschuldeten Schwierigkeiten, das Problem anzuerkennen und zu versichern, dass man alles tun wird, um eine Wiederholung zu vermeiden. Damit ist der wichtigste Schritt getan. Eine gute Fehleranalyse und geeignete Gegenmaßnahmen schließen den Prozess ab.

Dann heißt es hoffentlich auch nicht weiter: „Die Deutschen geben Fehler niemals zu, weil sie keine Verantwortung übernehmen wollen.“ Das nämlich glauben ihrerseits nicht wenige japanische Geschäftsleute. ■



**Angela Kessel**

ist Inhaberin von Access Culture. Sie berät und trainiert Führungskräfte im interkulturellen Dialog zwischen Deutschland und Japan.

[www.accessculture.de](http://www.accessculture.de)

E-Mail: [kessel@accessculture.de](mailto:kessel@accessculture.de)

