



Bruch mit der Tradition

Umdenken. Japanische Unternehmen funktionieren auf ihre ganz eigene Art – fein vernetzt und national aufgestellt. Das ändert sich nun, wenn auch langsam und behutsam.

Westliche Ausländer, die eine Stelle in Japan antreten, merken schnell, dass japanische Firmen völlig anders funktionieren als ihre Counterparts in Europa oder den USA. Die auf Sicherheit und Stabilität basierende Unternehmenskultur war jahrzehntelang der Motor der Japan AG. Unternehmen wie Sony, Panasonic oder Toyota wuchsen zu Kleinstaaten mit Zehntausenden Angestellten heran. Doch die Dominanz des ostasiatischen Powerhouse ist ins Wanken geraten. Asien-Krise 2008 und die Dreifachkatastrophe im März 2011 haben die Wirt-

schaft erschüttert. So stark, dass Erzfeind China im weltweiten Ranking nun vor Japan liegt.

Ihr Land leide am „Galapagosyndrom“ und schirme sich zu sehr vor internationalen Einflüssen und Ansprüchen ab, beklagt seit wenigen Jahren eine Reihe japanischer Jungunternehmer. Um wieder Fahrt aufzunehmen, müsse sich die Inselwirtschaft auch nach aussen hin endlich öffnen. Der Vorreiter dieser Querdenker ist Hiroshi Mikitani. Er gab als 30-Jähriger seine aussichtsreiche Bankerkarriere auf und gründete das Onlineshoppingportal

Rakuten. Binnen 15 Jahren hat es sein Start-up zum führenden E-Commerce-Unternehmen in Japan geschafft.

Firmensprache Englisch

Vor drei Jahren verkündete Mikitani seinen 10 000 Angestellten, dass Rakuten das erste japanische Unternehmen mit Englisch als Firmensprache werden solle. Zwei Jahre Zeit gab der Harvard-Absolvent seinen Leuten, um die Sprache zu lernen. Viele waren geschockt, nicht wenige kündigten. „Aber nicht so viele,

wie ich dachte“, erklärt der Milliardär zufrieden. „Bei Rakuten haben wir nun eine internationalere Firmenkultur und können unser Geschäftsfeld problemlos erweitern.“

Dass Englisch überhaupt ein Problem für Japaner ist, erstaunt, immerhin wird die Sprache an der Schule gelehrt. „Leider sprechen auch die Lehrer kein gutes Englisch, weil sie nie im Ausland waren. Der Unterricht basiert auf Grammatikpauken und Lesen. Und an der Uni setzt sich das fort“, weiß Natalie Wilden. Die Deutsche unterrichtet seit 13 Jahren in Tokio Englisch und hat in jüngster Zeit mehr Anfragen von Firmen, als sie bewältigen kann.

Wie Mikitani geht es auch Tada-shi Yanai um ein modernes Japan. Der Gründer des Textilgiganten Fast Retailing hat mit Konventionen gebrochen. Das Erfolgsrezept seiner weltweit expandierenden Ladenkette Uniqlo: Produktion in Billiglohnländern Südostasiens statt in Japan.

Der Gründer des sozialen Netzwerks Gree, Yoshizaku Tanaka, pfeift auf Anzug und Krawatte – sonst die Rüstung japanischer Geschäftsleute. Er und seine Vorstände sind keine 40 Jahre alt und könnten ebenso gut in einer IT-Firma im Silicon Valley sitzen. Ihre kostenlosen Spiele für Smartphones sind ein globaler Hit.

Mit ihren Tabubrüchen haben die „jungen Wilden“ viel Kritik geerntet. Ihr Mantra aber bleibt: Japan muss sich dem globalen Wettbewerb stellen. Doch muss Japan das wirklich?

Manfred Hoffmann, Direktor der deutsch-japanischen Außenhandelskammer in Tokio, hat keinen Zweifel, dass in den einheimischen Unternehmen umgedacht

werden sollte. „Japan ist eine Insel“, sagt er, und so sei bisher auch gewirtschaftet worden. „Mit fein ausgearbeitetem Netzwerk im nationalen Markt. Aber jetzt stellt man fest: So geht's nicht weiter“, so Hoffmann. Dazu bedürfe es eines Umdenkens auf breiter Ebene, verkrustete Strukturen müssten aufgebrochen werden. „Doch das fällt den konservativen Japanern unglaublich schwer“, weiß der AHK-Chef. Dennoch beobachtet er ein Umdenken auf breiter Ebene, eine Umsetzung finde allerdings erst punktuell statt.

Umdenken in Japan

Parissa Haghirian sieht das Drängen auf Veränderung etwas skeptischer. Die Österreicherin, die an der Sophia-Universität in Tokio interkulturelles Management lehrt, warnt vor einer einseitigen Sicht. „Im Produktions- und Servicebereich sind die Japaner beispielsweise sehr gut. Wo es hapert, ist der Bereich Strategien und Entscheidungsfindung. Da läuft es zu träge und gruppenorientiert“, erklärt sie. Doch von heute auf morgen gingen grundlegende Veränderungen nicht, „das sind tiefe kulturelle Prozesse“.

Eines scheint zumindest klar: Mikitani & Co. werden keine Einzelkämpfer bleiben. In Japan tut sich etwas. Hilja Müller **A**

TIPPS + TRICKS

Unternehmen Japan

Die Mentalität wirkt fremd auf westliche Gewohnheiten. So ticken japanische Unternehmen.

- **Ein japanischer „Salaryman“** (Angestellter) ist seiner Firma mit unbedingter Loyalität verbunden. Er akzeptiert exzessive Arbeitszeiten und extrem wenig Urlaub. Dafür bekommt er einen sicheren Arbeitsplatz bis zur Rente.
- **Es gibt feste und akzeptierte Hierarchien**, befördert wird nach Seniorität, nicht nach Leistung.
- **Das Wohl der Gruppe** (Firma) steht immer über dem des Individuums (Angestellter).
- **Viel Zeit verbringen die Angestellten in Meetings**. Allerdings wird hier nicht diskutiert, sondern verkündet, was zuvor in Gruppen abgeklärt wurde.
- **Frauen und Ausländer** spielten bisher in japanischen Unternehmen keine nennenswerte Rolle.
- **Fremdsprachenkenntnisse** oder Auslandsaufenthalte sind kein Einstellungskriterium.
- **Strukturelle Veränderungen** brauchen in Japan mehr Zeit als im Westen.

Das japanische Textilunternehmen Uniqlo will bald auch den deutschen Billigmodemarkt aufmischen.

