

Hinfliegen und ankommen

ARBEITEN IN JAPAN



Foto: secretgarden/photocase

Daimler, Bosch, Metro, Würth: Sie alle entsenden deutsche Manager in ihre Niederlassungen – nach Japan. Japanische Unternehmen wie Nissan und Sony wiederum heuern „Führungskräfte made in Germany“ in ihren Stammsitzen an. Keine Frage: Der deutsch-japanische Businesskontakt ist rege. Aber er funktioniert nicht von selbst. Zu groß sind die Kulturunterschiede. managerSeminare hat Japan-Kenner gefragt: Was ist nötig, um in Japan anzukommen?

Preview: ► Hoch entwickelt anders: Warum Japan eine so reizvolle (Business-)Umgebung ist ► Westler willkommen: Wie sich japanische Unternehmen für europäische Manager öffnen ► Vom Hierarchie-Verständnis bis zu den Entscheidungswegen: Wo liegen die größten Unterschiede in der deutschen und japanischen Businesskultur? ► Insistieren, Kritik üben, Nein-Sagen: Über klassische No-Gos im Geschäftskontakt mit Japanern ► Nette Etikette: Warum Benimmeregeln gar nicht der springende Punkt sind ► Frauen in Japan: Wie kommen deutsche Managerinnen an? ► Anpassen und authentisch bleiben: Wie Manager im Spagat zu Akzeptanz finden

■ Acht Uhr, Rushhour in Tokio. Peter Baron eilt zur U-Bahn wie fast jeden Morgen. Zig Geschäftsmänner und Businessfrauen stehen bereits in Reih und Glied auf dem blitzblanken Bahnsteig und warten geduldig auf den nächsten Zug. Heute wird es wieder eng. Sehr eng. Baron zeigt auf die Männer in Uniform und weißen Handschuhen. Oshiya werden sie genannt, was auf Deutsch so viel heißt wie Drücker. Mit vereinten Kräften pressen sie zu dritt, zu viert die Passagiere in die Waggonen hinein, bis sie so dicht gepackt sind, wie Sardinen in der Dose. Der kuriose Anblick war schon vielen Fotografen eine Aufnahme wert. Im Netz kursieren etliche Amateurvideos.

Seit mehr als 30 Jahren wohnt und arbeitet Baron in der größten Stadt der Welt. Eine Megametropole, in deren Ballungsgebiet 35 Millionen Menschen leben. Fasziniert ist er

noch immer. „Kein anderes Land ist so anders und gleichzeitig so hoch entwickelt“, sagt Baron. „Das macht das Leben hier so einzigartig.“ 25 Jahre hat Baron für die japanische Niederlassung der ehemaligen Bayerischen Vereinsbank gearbeitet. Er war Präsident der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ). Heute hilft er als Interim Manager deutschen Unternehmen aus der interkulturellen Patsche. „Es gibt viele Missverständnisse und Vorurteile“, so Baron. So gelten Japaner als schwierig, und angeblich können sie kein Englisch. Baron schmunzelt: „Wer hier Erfolg haben will, sollte das vergessen. Stattdessen offen sein, erst einmal zuhören und beobachten und – ganz wichtig – Respekt haben vor den Erfolgen dieses Landes.“

150 Jahre währt nun schon die deutsch-japanische Freundschafts- und Handelsbeziehung. Anfang vergangenen Jahres wurde der runde Geburtstag mit dem japanischen Kronprinz Naruhito und Ex-Bundespräsident Christian Wulff in Berlin gefeiert. Auch wenn derzeit alle Welt auf China und Indien blickt, ist Japan für deutsche Unternehmen spannend. „Japan ist die drittgrößte Volkswirtschaft der Welt, hat Hochtechnologie und bietet hohe Gewinnmargen“, sagt Andrea Hideg, Japanexpertin beim Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI). Außerdem hat Japan ein Pro-Kopf-Einkommen, das jenes der Chinesen um das Zehnfache und sogar das der Deutschen um ein Drittel über-

steigt. Vor allem der starke Yen beflügelt die Kaufkraft der 127 Millionen Japaner, erzählt Pascal Gudorf von der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan. „Und Japaner lieben europäische Produkte.“

Japanische Unternehmen öffnen sich für westliche Manager

Laut Gudorf leben derzeit knapp 6.000 Deutsche im Land der aufgehenden Sonne. Von den Expats unter ihnen arbeiten die meisten für deutsche Unternehmen wie Daimler, Bosch und Siemens, Hapag-Lloyd, Würth, Metro und Continental. Doch auch japanische Unternehmen öffnen langsam ihre Pforten für Manager aus dem Westen. Allen voran der Elektroriese Sony, der Autobauer Nissan und der Glasverarbeiter Nippon Sheet Glass. Allerdings: Auch wer westliche Mitarbeiter in seinen Reihen begrüßt oder sogar einen Nichtjapaner in den Vorstand beruft, tickt noch lange nicht nach westlichem Muster. „Nur etwa ein Viertel der Unternehmen hat sich auch in puncto Arbeitsweise und Unternehmensorganisation auf die Reise der Öffnung begeben“, sagt Michael Meier, Leiter des Japan Desk bei der Personalberatung Egon Zehnder in Düsseldorf. „Das Gros der Firmen ist nach wie vor traditionell japanisch strukturiert.“ Das heißt: In ihnen geht es gänzlich anders zu, als es westliche Manager gewohnt sind. Das zeigt sich vor allem in vier Punkten: