

Rechtzeitig?

Die Herausforderungen internationalen Managements in einem aufsehenerregenden japanisch-amerikanischen Business-Case.

Der bemerkenswerte Auftritt des Toyota Firmen-„Prinzen“ Akio Toyoda vor dem amerikanischen Kongress lässt in vielerlei Hinsicht erstaunen. Hatte der zurzeit mächtigste Mann des weltgrößten Automobilkonzerns die Brisanz seines Auftritts verstanden? Spencer Jakab von der Financial Times bezweifelte dies und wunderte sich, dass Toyota nicht aus dem Fall AUDI gelernt hat. Formvollendet trat Akio Toyoda vorm Kongress auf, ganz anders auf als die Spitzenbanker und Firmenlenker, die Milliarden verzockt hatten. Dabei erstaunte nicht, dass er sich japanisch bescheiden verhielt oder gebrochen Englisch redete – das entsprach ja den Erwartungen – sondern dass er freimütig persönliche Verantwortung für konkrete Vorfälle übernahm. Erstaunlich! Denn das traut sich wohl kaum ein amerikanischer Manager rechten Mutes. Wusste Akio Toyoda nichts vom Risiko, nunmehr mit einer Welle aussichtsreicher Schadenersatzklagen überzogen zu werden? Die nächsten Monate werden zeigen, ob Toyoda aus Unwissen oder kühler Berechnung handelte.

Japaner halten seinen Auftritt für typisch Toyota-mäßig. Der Firmenchef hielt sich genau an die japanischen Regeln angemessenen Konfliktmanagements: 1. Bedauern, anderen zur Last gefallen zu sein. 2. Persönlich die Verantwortung übernehmen. 3. Größeren Einsatz zeigen als erforderlich, zumindest anfangs. Diese Art Konfliktmanagement ist im amerikanischen Umfeld eher selten, wo ja auch große Konzerne wie Microsoft nicht davor zurückschrecken, manipuliertes Beweismaterial in Anhörungen zu präsentieren. Akio Toyoda muss sich nicht vor amerikanischen Aktionären verantworten. Das erlaubt mehr Verständnis für kurzfristig kostspielige Lösungen. Erstaunen lassen die Reaktionen der amerikanischen Öffentlichkeit. Normalerweise schlachten die Medien die seltenen Auftritte der Konzernlenker vor dem Kongress weidlich aus. Unterbleibt dies nun, weil die Medien den wichtigen Werbekunden Toyota nicht verprellen möchten? Oder entspricht das Verhalten Toyodas so sehr dem verklärten amerikanischen Idealbild eines ethisch vorbildlichen Managers, dass man nicht wagt, seinen Auftritt als finanzielles Risiko (=Dummheit) zu brandmarken? Die nicht erzwungene Schuldübernahme a la japonaise sorgte zumindest für eine relativ freundlich Stimmung im Kongress. Dennoch ist der Fall damit nicht geklärt. Für Toyota könnte es noch eng werden, wenn amerikanische Autoritäten darüber befinden, ob der Konzern rechtzeitig reagiert hat. Denn hier geht es um kulturgeprägte Verhaltensmuster, dies sich im Falle Japan und USA fast diametral unterscheiden.

Während man in den USA eine Benachrichtigung über schlechte Neuigkeiten zum frühest möglichen Zeitpunkt erwartet, noch bevor die Ursache erforscht oder gar über eine Lösung

nachgedacht wird, erwartet man in Japan, dass mit dem Offenlegen von Problemen gleich auch eine wohl durchdachte Lösung angeboten wird.

Amerikanische Chefs hören schlechte Nachrichten genauso ungern, wie japanische. Aber amerikanische Chefs wollen informiert werden, sobald sich ein Problem abzeichnet, und nicht erst, wenn es unvermeidlich eintreten wird. Denn die Entscheidung, ob eine Sache problematisch ist oder nicht, trifft in amerikanischen Unternehmen nicht der einzelne ausführende Mitarbeiter, sondern eben der Vorgesetzte. Jeder, der mal eine Hotelrechnung in den USA monierte, hat dies längst erfahren. „I'll ask my manager!“ Für alles jenseits der Routine ist in den USA der nächst höhere Chef zuständig. Dieser ist nah am Tagesgeschäft ständig auf der Suche nach Herausforderungen,

in denen er seine Berufserfahrung positiv unter Beweis stellen kann. Problemfälle bieten also auch Profilierungschancen. Schon deshalb müssen sie rasch kommuniziert werden. In Japan gelten diejenigen Mitarbeiter als gute Manager, die durch umsichtiges Arbeiten problematische Situationen erst gar nicht entstehen lassen. Schlechte Nachrichten sind also tendenziell immer Störfälle, die zu vermeiden gewesen wären, hätte man denn sorgfältig gearbeitet.

Das reibungslose Arbeiten gilt als Ideal. Was dem Ideal nicht entspricht, ist unerwünscht. Auf die Frage, wie ein Kundengespräch verlaufen sei, kann ein japanischer Manager kaum besser als „yotei doori“ antworten: Genau wie geplant. Negative Meldungen werden im Lande der Harmonie nicht aktiv an die Vorgesetzten herangetragen, bis es denn nicht mehr anders geht oder man einen konkreten Vorschlag ausgearbeitet hat, was denn nun zu tun sei. Das dauert natürlich. Jeder deutsche Manager, der mit japanischen Kollegen zusammenarbeitet, kann Geschichten davon erzählen, wie lange es dauert, bis auf eine schlechte Nachricht in Japan geantwortet wird. Japaner reagieren also normalerweise viel später auf Negatives, als amerikanische Führungskräfte für angemessen halten.

Mag sein, dass Akio Toyoda tatsächlich überzeugt davon ist, rechtzeitig gehandelt zu haben. Darüber befinden werden jedoch amerikanische Gerichte und amerikanische Käufer. Dies ist der klassische Fall im internationalen Geschäft. Es kommt nicht auf die Sicht des Agierenden an, sondern auf die Sichtweise einer „reasonable business person“ der Fremdkultur. Diese Sichtweise zu kennen und einzukalkulieren, zeugt von internationaler Managementkompetenz.

Toyota fordert nun ein Überdenken der Abläufe im Konzern. An einer stärkeren Internationalisierung wird Toyota wohl nicht vorbeikommen, auch wenn Erfolge sich erst langfristig einstellen werden. Auf Auslandsmärkten sind jedoch Arbeitsabläufe anders organisiert, um den Anforderungen des Marktes zu entsprechen. Während japanische Firmen in ihrem Heimatmarkt gute Erfahrungen mit dem Prinzip Ho-ren-so machen, appelliert man in den USA an empowerment und leadership. Beides funktioniert, aber beide Vorgehensweisen haben neben vielen Vorteilen auch jeweils Voraussetzungen, die auf dem anderen Auslandsmarkt nicht im notwendigen Umfang gegeben sind. Das Toyota-Management steht also vor der großen Aufgabe, sich intensiver als bislang mit der effizienten Organisation seiner Aktivitäten im amerikanischen

Markt zu befassen. Ho-ren-so reicht nicht mehr. Jetzt ist interkulturelle Managementkompetenz gefragt, das Wissen um die Zusammenhänge der kulturellen Praktiken des Business, das Wissen um „Stellschrauben“ und „Hebel“, wie in einem Auslandsmarkt bestimmte Vorgehensweisen implementiert und abgesichert werden können, sowie das Wissen um Handlungsspielräume auf einem Auslandsmarkt. Das Beherrschen der Business-Etikette reichte bis gestern, nun müssen die firmeninternen Abläufe auch an den Anforderungen der Auslandsmärkte ausgerichtet werden. Trotz aller internationalen Erfolge beginnt der Prozess der internen Internationalisierung bei Toyota also erst jetzt, vielleicht gerade noch rechtzeitig. Manche deutsche Firma ist da weiter. So wird auch die Produktentwicklung in deutschen Konzernen schon in verschiedenen Märkten genuin vorangetrieben und nicht nur ein vorhandenes Produkt an lokale Begebenheiten angepasst. Die Internationalisierung einer Kern-Funktionalität eines Unternehmens erfordert jedoch sehr hohe interkulturelle Managementkompetenz der Führungskräfte. Wer für die IT in Leverkusen wie in Shanghai zuständig ist, kommt gar nicht mehr umhin, sich mit China eingehend zu befassen, wenn denn dort auch Kernkompetenzen des weltweit aktiven Konzerns angesiedelt sind. Und die Auseinandersetzung sollte intensiver verlaufen, als on the job oder mit einem Auslandssemester sicher gestellt werden kann.

Der beanstandete Umgang mit der fälligen Rückrufaktion zwingt nun Toyota, sich trotz aller Absatzerfolge intensiver mit den Markterfordernissen in den USA und Europa zu befassen. Toyota ist gut beraten, den Erwerb interkultureller Managementkompetenz systematisch zu fördern. Amerikanische interkulturelle Trainerkollegen wie Clifford H. Clarke stehen mit bewährter Expertise sicher zu Trainings bereit. Diese Trainings dürften günstiger sein, als ein dauerhaft angeschlagenes Image.

Der Auftritt von Akio Toyoda vor dem amerikanischen Kongress hat das Zeug, ein game-changer zu werden: Ein Wendepunkt. Für Toyota und vielleicht auch für die USA. Wir werden es erleben. Auf alle Fälle bietet der Fall Toyota einige Denkanstöße für international tätige Manager. Wir sollten ihn weiterhin genau verfolgen.