

Expat oder Local – Das ist nicht die Frage!

Von Gerd Schneider

Das Unternehmen Gerodt* hatte sich vor Jahren entschieden, im Rahmen ihrer internationalen Expansionsstrategie, viel versprechende Marktpotentiale in Japan mit einer eigenen Verkaufsorganisation in Japan anzugehen.

Als Leiter der japanischen Verkaufsorganisation in Tokyo wurde ein deutscher Mitarbeiter aus dem Stammhaus ausgewählt und nach Japan versetzt. Er sollte gewährleisten, dass die Unternehmensstrategie und -philosophie in der japanischen Organisation verstanden und umgesetzt wird. Allerdings setzte sich bereits nach einem Jahr im Stammhaus die Meinung durch, dass ein deutscher Mitarbeiter doch nicht geeignet war, sich in das Japangeschäft ausreichend einzufügen und es mit den erforderlichen Wachstumsimpulsen voranzutreiben. Als Nachfolger sollte nun ein Japaner gesucht werden, der den Markt kennen und das Kostenbudget schonen sollte. Bei seiner Auswahl wurde hohes Augenmerk auf seine englischen Sprachkenntnisse und seine Verbindungen im japanischen Markt gelegt.

Mit viel Elan und in der Überzeugung, nun alles richtig gemacht zu haben, durchlief der neue Herr Takahashi* in einem mehrwöchigen Programm alle relevanten Fachabteilungen im Mutterhaus. In den folgenden Monaten sollte er seinen Business Plan erstellen. Die Besprechung und Nachbearbeitung des Plans führte auf beiden Seiten zu ersten Irritationen. Im ersten Jahr gelang es beiden Seiten nicht, einander geschäftlich zu verstehen, und bald glaubte man erneut, in Japan nicht den richtigen Mann eingestellt zu haben.

In beiden Fällen waren die deutschen Mitarbeiter sowohl im Stammhaus als auch in Japan nicht in der Lage oder bereit, sich im ausreichenden Maße mit der komplexen japanischen Geschäftskultur auseinanderzusetzen. Wie sollte es nun weitergehen?

Fingerspitzengefühl und Führungsstärke

Westliche Unternehmen realisieren oftmals nicht, dass es in erster Linie für den



Geschäftserfolg nicht auf die Entscheidung „Expat oder Local“ ankommt.

Deutsche Mitarbeiter für Japan dürfen nicht nur nach fachlichen Kriterien ausgesucht werden, sondern maßgeblich auch danach, wie weit sie in der Lage sind, die fremde Geschäftskultur zu verstehen, zu respektieren und sich darin erfolgreich zu bewegen. Nach Einschätzung von Führungskräften in einer Studie der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ) werden Managementkompetenz (59%) und interkulturelle Fähigkeiten (51%) grundsätzlich als „sehr wichtig“ bewertet. Kommunikationsfähigkeit, Toleranz und Fingerspitzengefühl sind also unbedingt erforderlich. Gerade daran aber fehlt es deutschen Managern häufig. Oft übersehen wird, dass die Führungskraft in Japan gleichzeitig auch gegenüber dem Mutterhaus durchsetzungsfähig sein muss. Welche Kombination von Eigenschaften am dringendsten verlangt wird, hängt vom jeweiligen Entwicklungsstadium der japanischen Niederlassung und den Aufgabenstellungen des Entsandten ab. Im Einzelfall empfiehlt es sich, das Anforderungsprofil und Eigenschaften des Mitarbeiters mit Fachleuten zu überprüfen.

Für ein erfolgreiches Japangeschäft ist es ebenso unabdingbar, Mitarbeiter bei der intensiven Vorbereitung auf die japanische Mentalität und Geschäftskultur proaktiv zu unterstützen. Dies gilt ebenso für Mitarbeiter an den Schnittstellen zu Japan in Vertrieb, Logistik, Marketing sowie Qualitätssicherung und Technik. Dazu bedarf es mindestens eines ein- bis zweitägigen Asien-Trainings mit anschließenden Follow-up-Maßnahmen.

Nicht nur Englischkenntnisse

Bei der Suche und Auswahl von japanischen Führungskräften stehen in der Praxis meist englische Sprachkenntnisse überproportional im Vordergrund. Anschließend konzentrieren sich viele deutsche Mutterhäuser unter erheblichem Kosten- und Zeitaufwand darauf, neue japanische Mitarbeiter wochenlang in die Stammhauskultur, aber nicht in die deutsche Geschäftskultur, einzuweisen, ohne jedoch selbst die japanische Geschäftskultur verstehen zu lernen. Mit diesem „Sendungsbewusstsein“ realisieren Unternehmen meist erst sehr spät, dass so eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf Dauer kaum funktionieren kann.

Doch wie finde ich auf diesem fremden Terrain die richtigen Mitarbeiter? Unternehmen ohne ausgeprägte Erfahrungen in Japan sind in diesem komplexen Umfeld wohl beraten, bei der Suche nach westlichen oder japanischen Mitarbeitern in Japan einen auf Asien spezialisierten Organisations- und Personalberater hinzuzuziehen. Besonders wichtig ist es hierbei, dass sich der Personalberater auf dem japanischen (Arbeits-)markt besonders gut auskennt und die Themen des japanischen Geschäftsalltags aus eigener operativer Führungserfahrung in der Industrie kennt und damit persönliche Erfahrungen aus dem Zusammentreffen beider Geschäftskulturen mitbringt.

Konzentrieren Sie sich also weniger auf die Frage „Expat oder Local“, sondern auf die richtige Auswahl und Einarbeitung Ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte für Ihr Japangeschäft. Unternehmen, die dies von Anfang an richtig angehen, stellen sicher, dass Sie später nicht erhebliche Folgekosten für Korrekturmaßnahmen und verlorene Zeit wieder kompensieren müssen.

* Namen sind frei erfunden

KONTAKT

Gerd Schneider ist Geschäftsführer von Accenta Asia und Partner von G&S Asia. Seine Schwerpunkte sind Beratung, Coaching und Executive Search für Asiangeschäfte. Als Führungskraft war es selbst viele Jahre in Ostasien tätig.
www.accenta-asia.com
www.gs-asia.net

