



Ist japanisches Management strategisch?

Japans Unternehmen gelten als prozessorientiert und legen Wert auf detaillierte Abläufe. Echte Strategien dagegen scheinen auf den ersten Blick kaum eine Rolle zu spielen. Die Unterschiede zum westlichen Vorgehen beginnen schon bei der Entwicklung von Management-Zielen.

Von Parissa Haghirian

Details und Genauigkeit positiv auf das Endergebnis aus. Unabhängig von der aktuellen Diskussion: Unternehmen wie Toyota konnten Weltruhm erlangen. Mit gut trainierten Mitarbeitern, die Autos in hoher Qualität und mit niedriger Fehlerquote bauen.

Aber eine hohe Prozessorientierung hat auch negative Seiten. In der japanischen Arbeitsrealität führt sie zu starren und vorschrittmäßig durchgeführten Abläufen. Man versuche nur, in einem japanischen Restaurant eine Bestellung etwas abzuwandeln, einen bürokratischen Prozess zu verkürzen. Meist führt das zu unvorstellbaren Komplikationen und seitens der Nichtjapaner zu Kopfschütteln. Jeder Expatriate hat solche Situationen schon erlebt und ist erstaunt (wenn nicht geschockt), warum kleine Änderungen oft so große Probleme bereiten können. Man wird in Japan auch kaum erleben, dass japanische Mitarbeiter eigenständig einen Arbeitsablauf verändern, selbst wenn dieser noch so unsinnig, veraltet oder falsch ist. Denn in den meisten Fällen können Arbeitsprozesse nicht von einer Einzelperson geändert werden, sondern nur nach Übereinstimmung mit anderen Team- oder Gruppenmitgliedern.

Strategie in Ost und West

Japanisches Management ist also überaus prozessorientiert und stellt den Arbeits-

Sucht man in Buchläden nach Literatur asiatischer Managementstrategien, scheinen hier die Chinesen die Nase vorn zu haben. Vor allem Sun Tsu, chinesischer Kriegsherr, dominiert seit mehreren Jahrtausenden das strategische Denken – in den vergangenen Jahrzehnten auch das von internationalen Managern. Zum japanischen Management scheint Strategie nicht ganz zu passen. Zwar gibt es einige Veröffentlichungen zum traditionellen Denken der Samurai und ihren Einflüssen auf das heutige Management, doch in der Management-Literatur überwiegt eindeutig die Prozessorientierung mit einem besonders Fokus auf das Produktionsmanagement. Das wohl bekannteste Schlagwort, *kaizen*, galt lange als Geheimnis japanischen Erfolgs. Von strategischen Ansätzen im japanischen Management dagegen ist wenig bekannt. Gibt es Strategien im japanischen Management? Und wie sehen diese in der Unternehmensrealität aus?

Prozess versus Strategie

Alle, die in Japan leben und arbeiten, erleben jeden Tag, dass japanisches Management besonders prozessorientiert ist. Japans Unternehmen konzentrieren sich außerordentlich stark auf ihre Arbeitsabläufe, die detailgetreu und mit hoher Motivation durchgeführt werden. Grund für diese Vorgehensweise ist die japanische Gruppenorientierung. Um gute und harmonische Zusammenarbeit zu gewährleisten, müssen sich alle Mitglieder einer Organisation an Vorgaben und Regeln halten. Das gilt für alle Prozesse im Unternehmen, sei es bürokratische Abläufe oder Produktionsvorgänge.

In vielen Managementbereichen hat diese Einstellung und Arbeitsmoral große Vorteile. Vor allem im japanischen Servicemanagement führen sie zu hoher Kundenzufriedenheit. Auch in einer der herausragendsten Stärken japanischen Managements, dem Produktionsmanagement, wirken sich die japanische Liebe zu

ablauf (*operation*) immer in den Vordergrund. Doch wie sieht es mit Strategien im japanischen Management aus?

Strategisches Management ist in Japan wohl zu finden, jedoch werden Strategien ganz anders entwickelt und haben im japanischen Unternehmen eine sehr unterschiedliche Bedeutung. In einem deutschen Unternehmen beginnt die Entwicklung einer Strategie mit der Definition eines Unternehmensziels. Strategische Ziele werden in westlichen Unternehmen sehr detailliert definiert und sind klar messbar. Sie müssen zudem realistisch, messbar (am besten in erhöhten Umsatz- und Gewinnzahlen) und in einem zeitlichen Rahmen durchführbar sein. Diese drei Faktoren erlauben es, die Zielerreichung am Ende genau zu überprüfen. Basierend auf dem definierten Zielen werden danach Strategien entwickelt (Plan A, Plan B etc.). In vielen Fällen sind diese Strategien sehr unterschiedlich und die beste Strategie wird ausgewählt. Danach wird die Strategie durchgeführt und führt, wenn alles nach Plan läuft, zur Zielerreichung. Am Ende des Prozesses werden alle Abläufe kontrolliert und



IN JAPAN WERDEN STRATEGIEN GANZ ANDERS ENTWICKELT. DAS ZIEL IST SEHR VIEL WEITER DEFINIERT ALS IM WESTEN.



danach werden neue Ziele entwickelt.

Viele Unternehmen sind bei der Entwicklung und Erreichung von strategischen Zielen konzentriert, sich von anderen Unternehmen abzuheben und zu unterscheiden. Vor allem bei der Produktentwicklung oder der Positionierung und Ausrichtung des Unternehmens wollen westliche Unternehmen ihre Individualität bewahren und sich ihren Konsumenten als einzigartig und außergewöhnlich präsentieren. „Different Thinking“ und Innovationsmanagement spielen daher bei der strategischen Planung eine sehr wichtige Rolle. Individualität steht meist im Vordergrund.

In Japan hingegen werden Strategien ganz anders entwickelt. Schon in der Ziel-

definition unterscheidet sich der japanische Zugang. Das Ziel ist sehr viel weiter definiert als im Westen. Wo Ziele in europäischen Unternehmen oft als Punkt dargestellt werden, sind sie in japanischen Modellen eher eine Fläche. Natürlich gibt es Vorgaben, was erreicht werden sollen, allerdings ist der Spielraum etwas größer als im Westen.

Ein weiterer wichtiger Unterschied liegt in der Ausrichtung der Strategie. Japanische Unternehmen zielen nicht in erster Linie darauf ab, sich von anderen Unternehmen abzugrenzen oder zu unterscheiden. Viele japanische Strategien werden in Beziehung oder in Abstimmung mit anderen Unternehmen entwickelt. Oft werden erfolgreiche Strategien einfach kopiert oder leicht abgewandelt übernommen. Der Grund dafür ist zum einen Teil die hohe Gruppenorientiertheit japanischer Firmen, aber auch ihre Tendenz, Risiken zu vermeiden. Es ist leichter und ungefährlicher, erfolgreiche Konzepte zu übernehmen (oder zu kopieren) als sich ganz allein gegen den Strom zu stellen und eventuell dabei zu scheitern.

Auch die strategische Planung unterscheidet sich in Ost und West. Westliche Unternehmen entwickeln mehrere Strategien und können gegebenenfalls zwischen ihnen wechseln. Falls die geplante Strategie nicht durchführbar ist, kann das Unternehmen von Plan A zu Plan B übergehen. Das bedeutet, dass eine geplante Strategie abgebrochen und verworfen werden kann und zu einer neuen überge-



▲ „Letzte Inspektion“: Muss Toyota seine bisherige Strategie für Qualitätsmanagement grundlegend verändern?

Anzeige

www.pbc.co.jp

Integrated, adaptable business management solutions that help you drive business success

PBC
Pacific Business Consulting, Inc.

Microsoft Dynamics NAV

dynamics@pbc.co.jp; TEL: 03-5796-7053

gangen wird. Eine komplette Planänderung ist daher kein Problem und kann in einem europäischen Unternehmen auch vergleichsweise schnell und einfach entschieden werden.

Nicht so in Japan. Japanische Unternehmen gehen bei erfolglosen Strategien anders vor. Hier ist es nicht möglich, von Plan A zu Plan B zu wechseln. Die Entscheidungsstrukturen sind in Japan sehr komplex und sehr stark von persönlichen Beziehungen geprägt. Jeder Abbruch oder Plan-Änderung wird so zu einem massiven Arbeits- und Kommunikationsaufwand. Japanern fällt es außerordentlich schwer, eine geplante Strategie abzubrechen, selbst wenn sie sehr unsinnig oder auch unrentabel erscheint. Außerdem sind schon so viele weitere Akteure involviert, dass es auch viele soziale Risiken birgt, einfach zu Plan B überzugehen. Die japanische Einstellung, auf keinen Fall aufgeben zu wollen, tut ihr Übriges.

In Japan werden erfolglose Strategien daher so lange abgewandelt oder adaptiert, bis sie zur Erreichung des Unternehmensziels führen. „We make it happen“, sagte mir ein japanischer Manager einmal zu diesem Thema. Auf keinen Fall könne

man in der Gemeinschaft beschlossene Strategien einfach über Bord werfen und etwas ganz anderes versuchen.

Warum Japaner uns unflexibel finden

Es wundert daher nicht, dass die unterschiedlichen Zugänge in der interkulturellen Zusammenarbeit zu Konflikten führen. In einer Interviewserie, die ich vor drei Jahren unter japanischen und deutschen Managern durchführte, äußerten sich beide Seiten über die Unflexibilität der anderen. Deutsche Interviewpartner beschwerten sich, dass ihre japanischen Kollegen es sehr schwer finden, eine Strategie (A) nicht einfach sein zu lassen und zum erfolgreicheren Plan B überwechseln können. Japaner hingegen fanden es irritierend und sehr ungeduldig, dass deutsche Kollegen, nicht alles versuchen, um eine beschlossene Strategie so weit abzuwandeln und das Ziel dann doch zu erreichen.

Lernmöglichkeiten gibt es daher auf beiden Seiten. Westliche Manager könnten sich die japanische Hartnäckigkeit in der Strategieadaptation zu Herzen nehmen. Oft wird in europäischen Unternehmen zu schnell auf Plan B zugegriffen und vielleicht ist der „gambaru“-Spirit

auch für uns manchmal zu empfehlen.

Auf der anderen Seite kann es auch von Vorteil sein, unrentable Strategien und Konzepte über Bord zu werfen und Raum für neue Ideen zu schaffen. Vielen japanischen Unternehmen fällt gerade das besonders schwer, würde aber oft besser auf eine wettbewerbsorientiertere und globalere Zukunft vorbereiten.

KONTAKT

Dr. Parissa Haghirian ist Associate Professor of International Management an der Sophia-Universität in Tokyo.



Ihre Forschungsschwerpunkte beinhalten japanisches Management und Marketing, interkulturelle Kommunikation sowie Markteintritte in Asien. Ihr neues Buch „Innovation and Change in Japanese Management“ ist im Januar bei Palgrave Macmillan erschienen. Mehr Informationen unter www.parissahaghirian.com.

JAPANMARKT ONLINE

Das neue News-Portal für deutsche Manager.

- Aktuelle Nachrichten aus:
- Wirtschaft
 - Unternehmen
 - Forschung & Entwicklung

Täglich aktualisiert.

www.japanmarkt.de

The screenshot shows the homepage of JAPANMARKT ONLINE. At the top, there is a navigation menu with categories like 'Unternehmen', 'Wirtschaft', 'Forschung & Entwicklung', 'P.S.T.', 'Trends', 'Seminare', and 'Videotext'. Below the menu, there are several news snippets with images and headlines. For example, 'Toyota nicht jetzt ein Absatzklick' with an image of a car, 'Nano-Klebeband nach Gecko-Verbild' with an image of a gecko, and 'Schlingenzit initiiert Tokyo-Euro-Vertrag'. On the right side, there is a 'MONATSTAGS JAPANMARKT' section with a '2010' graphic and a 'HIGH INTERNATIONAL' badge. At the bottom, there are sections for 'Trends' and 'Mehr Top-Themen'.