

Der japanische Markt muss Chefsache sein

Im Gespräch mit

Juliane Prechtl

General Manager, Gartner Japan K.K.



Juliane Prechtl, General Manager, Gartner Japan K.K.

Das Interview führten Pascal Gudorf und Jenny von Sperber.

Der Fassadenbauer Josef Gartner GmbH aus Gundelfingen, 1868 als kleine Schlosserwerkstatt zwischen Ulm und Augsburg gegründet, beschäftigt in seinem Stammwerk in Deutschland und in den weltweiten Tochtergesellschaften etwa 1.400 Mitarbeiter. Gartner, seit Januar 2001 eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Permasteelisa-Gruppe, fertigt kundenindividuelle Fassadenkonstruktionen aus Aluminium, Stahl und Glas. Die kreativen Lösungen finden Anwendung in Gebäudekomplexen rund um den Globus. So rüstete Gartner zum Beispiel die Bank of China in Hongkong, das Jin Mao Building in Shanghai, das Sony Center am Potsdamer Platz in Berlin und die Commerzbank-Zentrale in Frankfurt mit modernen, umweltbewussten Fassaden aus. Die Fassade des Taipei 101 in Taiwan, nach seiner Fertigstellung mit 508 Metern das höchste Gebäude der Welt, wird ebenfalls von Gartner geliefert.

Im Januar 2000 wurde Juliane Prechtl damit beauftragt, für die Josef Gartner GmbH eine Niederlassung in Japan aufzubauen. Das Unternehmen hat bisher zwei Projekte in Tokyo, das

Kinden HQ Building und die Prada Boutique Aoyama, erfolgreich abgeschlossen. Juliane Prechtl, General Manager der Gartner Japan K.K., sprach mit JAPAN MARKT über die Herausforderungen auf dem Markt der japanischen Bauindustrie.

Wie vollzog sich der Markteinstieg für Gartner in Japan?

Die Josef Gartner GmbH war Ende 1999 in der Angebotserstellung für den AM-Tower in Shimbashi Tokyo, als mein zweijähriges DAAD Sprache-und-Praxis-in-Japan Programm, während dessen ich bei Kajima gearbeitet hatte, zu Ende ging. Da ich mit der Fassadentechnologie des AM Tower vertraut war, hatte ich viele Ideen und wusste, woran Bedarf war. Ich sprach mit Gartner und wir sagten: „Machen wir's!“

Der Auftrag ist dann leider an Permasteelisa gegangen, mit denen wir uns 2001 zusammengeschlossen haben. Damals haben wir aber nicht aufgegeben, sondern sind sofort auf die Suche nach anderen Projekten gegangen. Der erste Auftrag kam im April 2000: Das Kinden HQ Building, Tokyo.

Wie akquirieren Sie Ihre Projekte? Fühlen Sie sich bei der Ausschreibung als ausländisches Unternehmen fair behandelt?

Das ist eine schwierige Frage. In Japan gibt es nur selten Ausschreibungen wie in Deutschland. Beziehungen spielen eine große Rolle, vorherige Referenzen. Das ist oft ein selbst laufendes Netzwerk. Kontakte, die über Empfehlungen und Vermittlungen entstehen, sind dabei Gold wert. Oft ist es auch so, dass die Vergabe trotz offizieller Ausschreibungsverfahren letztendlich doch auf Verhandlungen und Vereinbarungen beruht. Unsere Konkurrenz bietet dabei ihren Service von Anbeginn des Projektes an, unterstützt die Architekten bei der Anfertigung von technischen Zeichnungen und Ausschreibungsunterlagen, fertigt Muster und Anschauungsmodelle an, kurzum erledigt die Arbeit von Fassaden-Consultants. Und das kostenlos. Das Resultat ist jedoch, dass diese Firma zum Zeitpunkt der ‚Ausschreibung‘ so tief involviert und über den Stand des Projektes informiert ist, dass es dem Architekten bzw. Generalunternehmer praktisch fast unmöglich ist, eine andere unabhängige Firma oder uns als Konkurrent zu involvieren.



Kinden Corp. HQ Bldg.

Foto: Kinden Corp.

Haben Sie auch Vorteile dadurch, dass Sie ein deutsches Unternehmen sind?

Es geht immer um den Vorteil für unseren Kunden. Wir sind nicht nur ein deutsches, sondern vor allem ein global operierendes Unternehmen, mit Stammsitz in Deutschland. Deutsche Technologie und deutsches Know-how, vor allem im Maschinenbau — und Fassadenbau ist Maschinenbau — ist weltweit anerkannt und geschätzt. Deutsche Standards und Normen im Bauwesen sind sehr hoch, Kosten- und Umweltbewusstsein sehr weit entwickelt. Dies, in Verbindung mit der Kraft unseres globalen Netzwerks, bildet die Basis, auf die wir als deutsches Unternehmen in Japan aufbauen. Wir sind der Meinung, dies ist ein interessantes und vorteilhaftes Angebot für unsere Kunden.

Zur Zeit bewerben wir uns z.B. um den Auftrag für die Fassade des Kanzleigebäudes der Deutschen Botschaft. Das Angebotsverfahren läuft strikt nach deutschen Regeln ab, die Gebäudeplanung basiert hauptsächlich auf DIN- und EN-Normen, die Ausführung ist jedoch in Japan. Für uns ist das kein Problem. Japanische Unternehmen sind damit eventuell überfordert.

Wo liegt der technologische Vorsprung, mit dem Sie sich in Japan etablieren wollen?

Hochleistungsfähige Fassaden. Das fängt schon beim Glas an. In Japan baut man meist nur einfache Verglasungen. Das Prinzip von Dämmung und Isolierung ist nicht ausgereift. Wegen der hohen Temperaturen und Luftfeuchtigkeit müssen Gebäude im Sommer klimatisiert werden, d.h. gut isoliert sein. Gleiches gilt für den kalten und trockenen Winter. Den Rest des Jahres ist das Klima in Tokyo jedoch so angenehm, dass ich das Haus natürlich ventilieren, d.h. lüften könnte.

In Japan werden Bürogebäude jedoch unisoliert und vollständig abgedichtet, anstatt sie durch eine intelligente Bauweise und (natürliche) Materialien atmen zu lassen. Kühlung, Heizung, Lüftung wird, ohne dass der Mensch nachdenkt, Klimaanlage über-

lassen. Die Lärmbelastung in japanischen Bürogebäuden – aufgrund der Klimaanlage und der Büroaufteilung – ist enorm, und es zieht oft. Das ist leider die in Japan verbreitete Bauweise. Billig, wenig innovativ und dementsprechend ist das Arbeitsklima auch nicht besonders angenehm.

In Deutschland dagegen ist die Bautechnologie weiter fortgeschritten. Es gibt z.B. hinterlüftete Fassaden oder Fassaden mit integriertem Blendschutz. In jedem Fall dem Zweck entsprechend entwickelt und dem Zweck entsprechend anpassbar. Gartner geht noch einen Schritt weiter mit den sogenannten ‚intelligenten Fassaden‘, die zum Heizen, Kühlen und Lüften dienen. Sensoren messen äußere Einflüsse, die in ein Softwareprogramm eingespeist werden. Der Computer berechnet daraufhin, wie das Gebäude gesteuert werden, d.h. wieviel z.B. Luftzufuhr oder Verschattung nötig ist. Das ist umweltfreundlich, spart Energiekosten und Ressourcen. In jedem Auto gibt es vergleichbare Technologie. Die Bauindustrie kann viel nachholen.

Wie sieht die Konkurrenzsituation in Japan aus?

Die Japaner bleiben natürlich nicht stehen in ihrer Entwicklung. YKK und Tostem sind unsere größten Konkurrenten in Japan und weltweit. Sie haben allein in Japan mehr Mitarbeiter als Gartner weltweit. Allerdings sind diese Unternehmen nicht auf Fassadenbau beschränkt. Beide bedienen auch einen riesigen Fenstermarkt bzw. anliegende, oder auch entfernte, Produktbereiche. YKK zum Beispiel kennt jeder für seine Reißverschlüsse.

Fassadenbau ist ein sehr schwieriger und interessanter Markt. Es reicht nicht, einfach nur ein Produkt zu verkaufen. Jedes mal muss und kann neu und kundenorientiert geplant werden.

Welche Trends sehen Sie in der japanischen Baubranche?

Das Tempo ist verringert worden. Der Bauboom ist vorbei. Es wird nicht mehr auf „Teufel komm raus“ gebaut, sondern langfristiger geplant. Als Lebenszyklus eines Gebäudes werden statt 25



Oben: Die transparente Fassade gibt den Blick frei auf das Innenleben der neuen Prada Boutique Aoyama

Links: Für das Design der Prada Boutique Aoyama in Tokyo zeichneten die Basler Architekten Herzog & de Meuron und als assoziierte Architekten die Takenaka Corporation verantwortlich.

ERFOLGREICHE DEUTSCHE UNTERNEHMEN IN JAPAN

jetzt 50 bis 100 Jahre gefordert. Das verändert die Ansprüche an ein Gebäude und dessen Planung und Ausführung.

Die Auftraggeber haben ein neues Kosten- und Qualitätsbewusstsein entwickelt. Investitionen sind geringer und/oder langfristiger geplant. Es ist weniger Geld vorhanden, die Regierung pumpt weniger Geld in die Bauindustrie. Ein weiterer Trend ist die Verlagerung der Produktion ins Ausland. Zu diesem Trend haben auch wir beigetragen. Wir haben in gewisser Weise den Markt geöffnet.

Helfen die ersten Projekte in Japan als Referenzen?

Unbedingt. Man kann in Japan nicht genug Referenzen haben. Zwar ist es wichtig, dass wir in Europa bekannt sind. Eine Referenz in Japan ist allerdings hundertmal mehr wert. Projekte in Übersee zeigen, dass wir zuverlässig arbeiten. Ob wir das allerdings auch in Japan können, ist damit nicht bewiesen. Das haben wir mit dem Kinden HQ Building und der Prada Boutique Aoyama demonstriert. Ich weiß jedoch genau, dass die Japaner noch immer sagen: „Das ist nur das Pionierstück. Macht das noch einmal.“ Mit jedem neuen Projekt werden wir besser.

Wie war die Reaktion Ihrer Wettbewerber auf die Prada Boutique Aoyama?

Wir wurden sehr genau beobachtet. Das herausragende Design der Architekten Herzog & de Meuron und der assoziierten Architekten Takenaka Corporation für die Prada Boutique

Aoyama war eine immense technische und technologische Herausforderung mit bisher nicht angewandten technischen Lösungen. Ideen, die zwar in der Theorie existierten, aber nie in die Praxis umgesetzt worden waren.

Das Resultat ist eine Fassadenlösung ohne konventionelle Befestigungen. Herzog & de Meuron konzipierten das Gebäude als kontinuierlichen Innenraum. Die Fassade ist als durchlässige Raumstruktur ausgebildet, wobei die Fassadengläser — ob flach, nach außen oder nach innen gebogen — so montiert werden sollten, „dass sie zur reinen äusseren Hülle werden, vergleichbar mit einer Kontaktlinse, die auf dem Augapfel aufliegt.“ (Jacques Herzog). Dies war — auch im Hinblick auf die hiesigen Erdbebenanforderungen — ein radikaler Ansatz. Unser damaliger Geschäftsführender Gesellschafter und heutiger Vorsitzender des Aufsichtsrates, Dr. Fritz Gartner, nahm diese Herausforderung mutig an und förderte entschlossen die konsequente Umsetzung. Das hat auch die Fachwelt beeindruckt.

An welchen Projekten arbeiten Sie derzeit?

Chanel auf der Ginza. Wir haben hier in Japan nun lustigerweise den Ruf, Modefirmen aufzubauen. Ein weiteres Projekt, für das wir uns in der derzeitigen Angebotsphase sehr engagieren, ist, wie erwähnt, der Neubau des Kanzleigebäudes der Deutschen Botschaft Tokyo. Etwa zehn weitere Aufträge sind in Untersuchung und Angebotsbearbeitung.

Der Fassadenbauer Josef Gartner hat Referenzen rund um den Globus vorzuweisen. Jin Mao Building in Shanghai, DG-Bank in Berlin und Commerzbank-Zentrale in Frankfurt am Main (oben v.l.), Turm der Deutschen Post in Bonn und Taipei 101 in Taiwan (unten v.l.).



Shanghai Renjie Photo Co., Ltd.; Niyuan Design Photo Studio



Werkfoto Gartner



Werkfoto Gartner



DOMENICAI DANIELE FOTOGRAFO



David Wang, Taipei

In China schießen die Wolkenkratzer wie Pilze aus dem Boden, in Tokyo dagegen ist der Bauboom etwas abgeflacht. Wie kommt es, dass Sie sich hier dennoch so stark engagieren?

Hochhäuser sind nicht die Projekte, die uns nur und hauptsächlich interessieren. Es sind auch die Spezialprojekte und Sonderkonstruktionen. Solche gibt es in Japan. Technischer Standard und Qualitätsbewusstsein sind hier sehr hoch. China ist da noch nicht so weit. Unsere Asienstrategie integriert China jedoch gleichermassen wie Japan. Gartner Hongkong ist unser Asien-HQ; wir haben Filialen in Shanghai und Peking, sowie Fabriken in Shanghai und Südchina.

Japan muss Chefsache sein. Und Japan kann nur von Japan aus bedient werden.

Unsere deutsche Hauptgeschäftsstelle unterstützt uns darin sehr. In Japan sind wir vorrangig als Projektmanager tätig. Design/Engineering, Produktion, Materialeinkauf, Transport wird global koordiniert, das fertige Produkt — Fassadenelemente — wird nach Japan importiert. Unser globales Netzwerk, mit Ingenieurbüros in Deutschland und Fabriken in Deutschland und China, hilft uns, zugleich innovativ als auch wettbewerbs- und konkurrenzfähig zu sein.

Wie stellen Sie sich auf die Herausforderungen in Asien ein?

Wir sind dabei, unsere asiatische Präsenz noch mehr vom Mutterhaus zu lösen.

Unser erstes Projekt Kinden HQ Tokyo war, wie die Bank of China in HK, das Jin Mao Building in Shanghai bzw. die meisten Grossprojekte im Ausland, von Deutschland aus geregelt worden.

Das wollen wir ändern. Wir wollen unabhängiger, eigenverantwortlicher und flexibler vor Ort werden. Mehr von hier aus entscheiden. — Was braucht der Markt? Wie müssen wir hier agieren, um erfolgreich zu sein? — In den letzten drei Jahren haben wir viel gelernt und sind besser geworden.

Stoßen Sie als Frau — noch dazu als Ausländerin — in der japanischen Männerwelt der Bauindustrie auf Vorurteile?

Am Anfang werde ich vielleicht komisch angesehen, aber das geht vorbei. Mir geht es nicht darum, Vorurteile zu widerlegen oder etwas zu beweisen. Das macht niemandem Spaß. Ich will etwas schaffen. Ich bin in meiner Position oft eine Art Vermittler. Und ich habe ein gutes Team, was sehr wichtig ist. Da ich so immer gut informiert bin, kann ich meine Aufgaben ohne Probleme erledigen.

Wie haben Sie sich Ihr Team zusammengestellt?

Es ist schwierig in Japan, gute Angestellte zu finden. Potentials liegen nicht auf der Straße und bewerben sich (leider) selten direkt. Jemand mit fundiertem technischen Hintergrund sollte zudem auch etwas an sozialen Fähigkeiten mitbringen, um sich in unserem internationalen Unternehmen entfalten zu können. Ich habe bisher sehr grosses Glück gehabt, gutes Personal abgeworben oder von Freunden vermittelt bekommen.

Was bewegt Ihr Personal dazu, bei Gartner anzufangen?

Wir sind ein internationales Unternehmen, aber unser Tokyo-Büro ist mit 10 Angestellten relativ klein. Wir haben weniger an Hierarchien, ganz im Gegensatz zu den japanischen Firmen, wie sie

zum Beispiel Amelie Nothomb in Ihrem Erfahrungsbericht „Mit Staunen und Zittern“ erlebt hat. Wir bieten ein Umfeld, das weniger starr ist, und versuchen, jeden auf seine Art zu fordern und zu fördern. Training-on-the-job, Geschäftsreisen, Firmenrotation. Vieles ist möglich. Ich erwarte sehr viel Engagement, Flexibilität und Initiative von meinen Mitarbeitern. Es macht mir Freude und ich bin dankbar, die Vitalität und Energie meiner Mitarbeiter zu spüren, und — auch kleinste — Fortschritte und Erfolge zu sehen. Wer einmal durch die Gartner-Schule gegangen ist, ist gut gerüstet. Die Resonanz, die ich bisher bekam, ist sehr positiv.

Welche Projekte wird Gartner in Zukunft in Japan durchführen?

Ich denke, der Trend führt auch in Japan zum intelligenten Gebäude. Wir arbeiten darauf hin, dass Hochhäuser nicht mehr im konventionellen Stil gebaut werden. Auf der Baustelle gilt: Zeit ist Geld. Der Terminplan verlangt Qualitätsarbeit unter Hochdruck. Vorfertigung, d.h. Elementierung, wird die bisher in Japan übliche konventionelle Pfosten-Riegel-Bauweise ersetzen.

Auch wünschen wir uns weiterhin anspruchsvolle Spezialprojekte. Nicht nur die Fassade, sondern das ganze Gebäudekonzept kann intelligent gelöst werden.

Die japanische Geschichte ist schließlich reich an guter traditioneller Architektur. Und das europäische Ausland ist reich an vorbildhaften neuen Gebäuden.

Japan kann hier noch viel nachholen bzw. weiterentwickeln.

Welchen Ratschlag würden Sie einem Neueinsteiger auf dem japanischen Markt mitgeben?

Man sollte seinen eigenen Weg gehen, mit seiner Meinung und seiner Position. Gleichzeitig muss man aber fähig sein zuzuhören. Ich muss etwas, was es bisher so nicht gibt, in dieses Land einbringen, und gleichzeitig bereit sein, mein Gegenüber zu verstehen. Wenn ich ihn nicht (sofort) überzeugen kann, sollte ich das nicht als Beleidigung auffassen.

Uns Deutsche kann man schließlich auch nicht so leicht überzeugen, wenn es unsere Gewohnheiten durcheinander bringt. Hier haben zum Beispiel alle Häuser Schiebefenster und kaum Kipp- oder Drehfenster. Man sollte einmal versuchen, einem Deutschen Schiebefenster (oder Schiebetüren) anzubieten! Das könnte man keinem Menschen verkaufen. Jedenfalls nicht beim ersten Versuch. Hier ist das genauso. Wichtig ist, dass man sich seiner Rolle als Beobachter und Mitspieler und nicht als Besserwisser bewusst ist. Manchmal denke ich, die Japaner brauchen uns nicht. Vielleicht stimmt das in einigen Fällen. Die Hauptaufgabe liegt aber darin, herauszufinden, wo und wie sie uns brauchen.

Kontakt

Gartner Japan K.K.

Yotsuya Y's Bldg. 2F, 7-6 Honshio-cho
Shinjuku-ku, Tokyo 160-0003

Tel.: +81-(0)3-5312-9468

Fax: +81-(0)3-5312-9469

Internet: www.josef-gartner.de

E-Mail: info@gartner-japan.com

juliane.precht@gartner-japan.com