Text **Angelika Ricard-Wolf** Fotos **Guenther Schwering**

Carsten Fischer:

Eine starke Eigenkultur ist für jedes Unternehmen extrem wichtig

Carsten Fischer, deutscher Corporate Executive Manager des japanischen Kosmetikkonzerns Shiseido, über die Unterschiede zwischen westlicher und östlicher Führungskultur, den Galapagos-Effekt und den Stellenwert von Tradition und Glaubwürdigkeit

Lufthansa Exclusive: Herr Fischer, Sie haben in deutschen und amerikanischen Firmen gearbeitet und sind jetzt als Vorstandsmitglied eines börsennotierten japanischen Unternehmens für globale Geschäfte verantwortlich. Worin unterscheidet sich fernöstliches von westlichem Management?
Carsten Fischer: In Japan existiert eine starke Konsenskultur. Da werden Entscheidungen von unten nach oben und von oben wieder nach unten mehrmals erwogen und besprochen. Direkte Verantwortung übernimmt keiner als Einzelperson, sondern immer das Team.
Lufthansa Exclusive: Das hört sich nach sehr viel Basisdemokratie an. Klingt aber auch sehr kompliziert.
Fischer: Das Extreme daran ist, dass Beschlüsse spät getroffen werden. Was zum Teil auch daran liegt, dass vorher nicht immer klar ist, woher, wenn er sich denn formiert, der Widerstand kommt. Es gibt keine offene Konfrontation. Das heißt, man muss herausfinden, wo das Unbehagen herrscht. Bis dahin ist es oft ein langer Prozess.

Lufthansa Exclusive: Wieviel Geduld können sich japanische Unternehmen in einer globalen Wirtschaftskrise leisten?
Fischer: Tatsächlich ist die Vorgehensweise nicht immer einfach. Sobald aber ein Konsens gefunden ist, erfolgt schnell die Umsetzung. Deshalb sind wir überzeugt, dass unsere Aktien nicht nur sicher sind, sondern ihr Wert auch wachsen wird.
Lufthansa Exclusive: Woher kommt eigentlich die stark nach innen gerichtete Reflektion in japanischen Firmen?
Fischer: Sie hat mit dem sogenannten Galapagos-Effekt zu tun. Als Insel war Japan stets in der Lage, für sich selbst zu sorgen. Dadurch haben in allen Bereichen gewisse Verhaltensweisen überlebt. So wie sie es in einem Land wie Deutschland nie gekonnt hätten, das mitten auf einem Kontinent liegt, dadurch starke Auslandskontakte hat und mit seinem Umfeld vernetzt ist. Ein gutes Beispiel für den Galagapos-Effekt war übrigens bis vor Kurzem die Telekommunikation. Japan hatte ein eigenes System. Heimische Handys haben nicht im Ausland funktioniert, ausländische nicht in Japan.

>

Carsten Fischer

ist 1962 in Hamburg geboren. Er studierte Marketing und Controlling und erhielt danach ein Stipendium in Japan, um die Sprache zu lernen und seine Kenntnisse über die japanische Wirtschaft zu vertiefen. Als Marketingmanager in leitender Position machte Fischer bei Beauty-Unternehmen in Europa und Japan rasch Karriere. 2006 wechselte er zu Shiseido, wo er heute als Vorstandsmitglied für das globale Geschäft zuständig ist. Das 1872 gegründete Traditionshaus gehört mit einem Umsatz von 4,5 Milliarden Euro und 40 800 Mitarbeitern in 68 Ländern zu den größten Kosmetikkonzernen der Welt. Mit Fischer sprach Angelika Ricard-Wolf in der Lufthansa Business Lounge des Hamburger Flughafens.

Lufthansa Exclusive: Internationale Standards sind nicht nur für die Telekommunikation unumgänglich. Was unternimmt Ihr Konzern Shiseido, um seine traditionellen an die westlichen Network-Strukturen heranzuführen?
Fischer: Wir haben von einer Schweizer Business-Schule ein Programm für globales Management erstellen lassen, durch das wir unsere leitenden Mitarbeiter schleusen. Es wird von einem japanischen Professor geleitet, der aber über westliche Kompetenzen im Hinblick auf Wirtschaftsstrategien verfügt. Die Teilnehmer sollen lernen, die Ziele des Unternehmens klarer vor Augen zu haben und exakt diese Ziele jedem unserer Angestellten rund um den Globus auch verständlich machen zu können.
Lufthansa Exclusive: Alle sollen eine Sprache sprechen. Aber tun sie es auch?
Fischer: Sie müssen es! Seit vergangenem Oktober wird die Korrespondenz zwischen den Mitarbeitern in der Zentrale in Tokio und denen in den Auslandsfilialen nur noch auf Englisch geführt. Unsere Angestellten bekommen so mehr Sicherheit im Umgang mit dieser Sprache und können auf direktem Weg untereinander Informationen austauschen. Das ist für sie mit viel Mühe verbunden, aber langfristig auf dem Weg zu einer globalen Firma einfach notwendig.
Lufthansa Exclusive: Englischkenntnisse gehören für Mitarbeiter einer weltweit agierenden Firma doch zum Standard.
Fischer: Es gibt nur sehr wenige Unternehmen in Japan, die diese Art der Kommunikation eingeführt haben. Shiseido hat da eine gewisse Führungsrolle.
Lufthansa Exclusive: *Lost in Translation* ist ein Problem in Japan, mit dem nicht nur Bill Murray auf der Leinwand, sondern vor allem ausländische Geschäftsleute im Berufsalltag konfrontiert werden. Woran liegt das?
Fischer: Wenn europäische Manager nach Japan reisen, besuchen sie meist die japanische Filiale ihres Unternehmens. Dort treffen sie auf Mitarbeiter, die eben im Normalfall kein besonders gutes Englisch sprechen. Das führt dazu, dass diesen Angestellten weniger Kompetenz zugetraut wird, als sie tatsächlich haben. Dazu kommt das Headquarter-Verhalten, das eine globale Strategie verfolgt, ohne die Besonderheiten zu berücksichtigen, die es in jedem Land und besonders in Japan nun einmal gibt. Alles gleich zu machen, meinen viele Entscheidungsträger, sei leichter, als inländische Individualitäten zu berücksichtigen. So kann es schnell zu einer Fehlkommunikation kommen.
Lufthansa Exclusive: Die stets freundliche, aber in gewisser Weise auch undurchschaubare Art der Asiaten macht es westlichen Unterhändlern nicht gerade leichter …
Fischer: … richtig! Japaner sind, was ihr Gefühlsleben angeht, sehr sensibel und zurückhaltend. Dennoch darf man nationaltypische Gesichtszüge nicht mit individuellen verwechseln. Man kann durchaus an seinem Verhalten erkennen, ob sich der japanische Gesprächspartner wohlfühlt, ob er etwas mit Selbstvertrauen vorträgt oder ob dahinter noch etwas anderes steckt.
Lufthansa Exclusive: Wie hoch ist der Stellenwert persönlicher Kontakte zwischen westlichen und japanischen Businesspartnern anzusetzen?
Fischer: Dazu muss man wissen, dass Telefongespräche nicht gerade die Stärke der Asiaten sind. Ein Gesicht mit dem Geschäftspartner zu verbinden ist für sie daher sehr wichtig. Denn sie brauchen die Mimik als Feedback, um die Gefühle ihres Gegenübers einschätzen zu können.
Lufthansa Exclusive: Warum tun sich dann Asiaten selbst so schwer, sichtbare Emotionen zuzulassen?
Fischer: Sie suchen immer nach einem Fluchtweg, über den sie sich aus der Affäre ziehen können. Diese Rückzugsmöglichkeit ist aus ihrer Perspektive verwehrt, wenn sie offen Gefühle zeigen und sich damit als Person und Mensch ganz einbringen. Deswegen sind auch die Aussagen, gerade in der japanischen Welt, stets eher vage. Von dieser Mentalität ist der ganze Führungsstil nach wie vor stark geprägt. Das ändert sich nur ganz allmählich. Immerhin kann man mittlerweile schon Zwischentöne heraushören.
Lufthansa Exclusive: Fehlentscheidungen trifft jeder. Warum dann diese Vorsicht?
Fischer: Zurückrudern zu müssen geht für amerikanische oder europäische Manager völlig in Ordnung. Ein japanischer Geschäftsmann würde eine solche Situation als ausgesprochen negativ empfinden.
Lufthansa Exclusive: Warum? >

„Je internationaler eine Marke wird, desto stärker muss sie sich ihres eigenen Spirits bewusst sein“

Fischer: Wie die Deutschen sind auch Japaner tendenziell risikoscheu. Ihr Wille, etwas zu verändern, ist nicht so ausgeprägt, weil sie in der Regel in eine Firma eingetreten sind, in der sie die Kollegen zum Teil noch aus der Schul- oder Studienzeit kennen, in deren Beziehungsgeflecht sie eingebunden sind. Entsprechend ist ihre Mentalität nicht ich-, sondern wirbezogen. Größe im Sinne von sichtbarer Präsenz, die gerade im amerikanischen Kontext durchaus als Führungseigenschaft angesehen wird, ist in Japan nicht wichtig. Dort gilt das Sprichwort: Der Nagel, der heraussteht, wird eingeschlagen.
Lufthansa Exclusive: Was steckt noch hinter dieser vornehmen Zurückhaltung?
Fischer: Ein anderes Verständnis von Autorität. Im westlichen Umfeld geht sie von der Person aus, in Japan von der Position. Das heißt, japanische Manager müssen sie nicht selbst erzeugen, sie haben sie qua Amt und deshalb automatisch in den Augen ihrer Untergebenen. Das äußert sich zum Beispiel darin, dass Führungskräfte oft nur mit dem Titel allein und nicht mit ihrem Familiennamen angesprochen werden.
Lufthansa Exclusive: Shiseido wurde vor 137 Jahren gegründet. Welchen Stellenwert hat Tradition für Sie im internationalen Wettbewerb?
Fischer: Gerade heute, in einem Umfeld, in dem jeden Tag irgendwo eine neue Mode, ein neuer Geschmack auftaucht, ist Authentizität ein ungeheures Plus. Eine starke Eigenkultur und Historie sind daher für jedes Unternehmen globaler Spannbreite extrem wichtig. Je internationaler eine Marke wird, desto stärker muss sie sich ihres eigenen Spirits bewusst sein, sie ihren Mitarbeitern vermitteln und dieses Image in die Welt hinaustragen.
Lufthansa Exclusive: Welches Image trägt Shiseido als viertgrößtes Kosmetikunternehmen der Welt in die Zukunft?
Fischer: Wir bleiben unserer erfolgreichen Philosophie treu. Sie verbindet fernöstliches Wissen um pharmazeutische Rezepturen mit westlichen Hightech-Methoden zu ganzheitlich effizienten Pflegeprodukten. Profunde Grundlagenforschung, in die wir einen erheblichen Teil unserer Gewinne investieren, war uns immer wichtiger als jede Anzeigenkampagne – und das wird auch so bleiben. Wir sind keine laute Firma, sondern eine mit Substanz, die durch ihre Leistung überzeugt.
Lufthansa Exclusive: Welches Image hat die Kosmetikbranche in der Gesamtwirtschaft?
Fischer: Sie gilt bei vielen als seichte Industrie. Das ist ein bisschen schade und vor allem eine völlige Fehleinschätzung. Wir sind nicht so stark konzentriert wie die Stahl- oder Automobilindustrie. Es gibt mehr als fünf, sechs große Player in der Welt. Unsere Branche ist extrem innovativ, so entstehen immer neue Firmen, die es zu einer beachtlichen Größe bringen. Das zeigt, wie extrem hart der Wettbewerb ist und wie progressiv und ideenreich eine Firma sein muss, um langfristig überleben zu können. <