

„Harmonie geht über alles“

Interview mit Mazda-Chef Henry Wallace über seine Arbeit als Führer eines japanischen Unternehmens

SPIEGEL: Herr Wallace, Sie sind der erste ausländische Chef einer großen japanischen Firma. Turnen Sie bei der traditionellen Morgengymnastik mit?

Wallace: Nein. So was machen bei uns nur noch einzelne Abteilungen, der Vorstand ist nicht dabei.

SPIEGEL: Also hat die Tatsache, daß Sie Chef wurden, die Atmosphäre der Firma schon ein wenig verändert?

Wallace: Sicher. Wir haben bei Mazda eine spezielle kulturelle Mischung, nicht nur aus Ost und West: Ich bin Brite, und die anderen Ford-Manager sind Amerikaner oder Australier.

SPIEGEL: Sie sind zugleich Vizepräsident des US-Konzerns Ford. Auf wessen Seite stehen Sie, falls es – wie im vergangenen Jahr – zu einem Autokrieg zwischen Tokio und Washington kommt?

Wallace: Meine Loyalität gilt in erster Linie Mazda.

SPIEGEL: Das Miti, Japans Ministerium für Internationalen Handel und Industrie, hatte gegen die Kapitalerhöhung von Ford und Ihre Ernennung zum Mazda-Präsidenten nichts einzuwenden. Ist das ein Zeichen für eine neue Offenheit?

Wallace: Japan öffnet sich in der Tat ein wenig. Hätten wir diese Beziehung mit Mazda vor zehn Jahren gewollt, wäre das unmöglich gewesen. Selbst vor zwei, drei Jahren hätten wir Schwierigkeiten gehabt. Ich habe das Miti besucht: Dort sieht man die Kooperation Ford/Mazda als Möglichkeit, Japans Industrie stärker international auszurichten.

SPIEGEL: Noch vor ein paar Jahren wurden amerikanische Automobilhersteller wie Ford von den Japanern als unfähig verspottet.

Wallace: Ford und Mazda verbindet eine lange Freundschaft. Und Sie dürfen nicht vergessen, Mazda hat in den vergangenen Jahren eine schwere Zeit durchgemacht: Das Unternehmen hatte stark expandiert. Mazda wollte zu schnell zu viele Modelle bauen und hat sich zu viele Vertriebskanäle geleistet. Hinzu kam der hohe Wechselkurs des Yen gegenüber dem Dollar, der fatale Folgen für die Bilanz hatte. Unsere Produktion sank seit 1990 von 1,42 Millionen um rund 650 000 Autos. Nun müssen wir kräftig aufräumen, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

SPIEGEL: Und weil das japanische Mazda-Management mit dem grausamen

Sparkurs zögerte, mußten Sie als Ausländer ran?

Wallace: Das Wort grausam gefällt mir nicht. Mazda mußte handeln, doch das dauerte zunächst viel zu lange. Im japanischen Geschäftsleben sucht man immer nach einer weichen Landung, weil die Harmonie über alles geht. Dagegen kann ich vermutlich gewisse Änderungen leichter in Angriff nehmen als meine japanischen Kollegen. Von mir erwarten die Leute von vornherein etwas anderes.

SPIEGEL: In Hiroshima, wo Mazda größter Arbeitgeber ist, befürchten viele von Ihnen eine amerikanische Hire-and-fire-Mentalität.

Wallace: Gewiß gab es anfangs zahlreiche Befürchtungen. Doch mittlerweile reagieren die Leute in Hiroshima, unser Personal, die Händler und die Presse positiv. Unsere Zulieferer machen sich indes noch gewisse Sorgen, und das nicht ganz zu Unrecht. Sie müssen erkennen, daß Mazda sich global ausrichten und mehr Teile in Übersee einkaufen muß. Derzeit beziehen unsere Werke in Japan nur fünf bis sechs Prozent des Zubehörs aus dem Ausland, den Rest bezahlen wir teuer in Yen. Dabei verkaufen wir die Hälfte unserer Autos im Ausland. Dieses Ungleichgewicht müssen wir beseitigen.

SPIEGEL: Und wie wollen Sie den Überhang an Beschäftigten beseitigen? In Japan gelten Entlassungen als Tabu.

Wallace: Wir haben unser Personal schon von über 30 000 auf 26 000 Mitarbeiter gesenkt, bis Ende dieses Jahres sollen noch 25 000 Beschäftigte übrigbleiben. Wegen der hohen Altersstruktur der Angestellten werden wir



GAMMA / STUDIO X

Henry Wallace

spricht kein Japanisch, und doch führt er, als erster Ausländer, einen japanischen Konzern. Die Ernennung des gebürtigen Schotten zum Chef des Autobauers Mazda empfanden viele Japaner als Schock. 1979 hatte sich der US-Konzern Ford mit 25 Prozent bei dem fünftgrößten japanischen Autobauer eingekauft. Der steckte damals in erheblichen Schwierigkeiten. Die Amerikaner schickten Wallace als Finanzchef nach Hiroshima. Doch das allein löste die Probleme nicht. Im April dieses Jahres stockte Ford für 480 Millionen Dollar seine Beteiligung auf 33,4 Prozent auf, Wallace rückte an die Spitze. Der Manager, der mit einer Iranerin verheiratet ist, bescheinigt sich selbst eine „Sensibilität für kulturelle Unterschiede“.

auch diesen Stellenabbau mit Hilfe des regulären Ruhestands bewältigen.

SPIEGEL: Hat Mazda als Einzelhersteller überhaupt eine Zukunft, oder wird Japans fünfgrößter Autohersteller zum Montagebetrieb für Ford verkommen?

Wallace: Wir wollen Mazda als weltweite Autofirma erhalten. Wir haben ein starkes Markenimage, übrigens auch in Deutschland. Das wollen wir bewahren. Zugleich wollen wir aber dort, wo die Kunden es nicht sehen, soviel Nutzen aus der Kooperation mit Ford ziehen wie möglich.

SPIEGEL: Der neue Mazda Demio ist in Deutschland nicht zu kaufen, weil er mit Ford-Modellen konkurrieren könnte. Sieht so die künftige Zusammenarbeit Mazda/Ford aus?

Wallace: Mit Konkurrenz gegenüber Ford hat das nichts zu tun. In Deutschland bietet Mazda bereits den 121 an, und damit haben wir dieses Marktsegment abgedeckt. Nein, wir sind zwei getrennte Marken, vergleichbar etwa mit Audi und VW. Wir haben getrennte Identitäten und getrennte Händlernetze.

SPIEGEL: Und was bringt der Einstieg bei Mazda für Ford konkret?

Wallace: Ford und Mazda werden für ihre Modelle verstärkt gemeinsame Plattformen verwenden. Wer in der Autobranche überleben will, muß durch hohe Mengen an einheitlichen Plattformen Kosten sparen. In der Forschung und Entwicklung werden wir entscheiden, wer von uns was macht. Auch können wir uns gegenseitig helfen, Wachstumsmärkte wie Asien und Lateinamerika schneller zu erschließen.

SPIEGEL: In Hiroshima sorgt eine Art Fanklub, die „Kyoshinkai“ dafür, daß lokale Firmen bevorzugt Mazda-Autos kaufen. Die Mazda-Betriebsgewerkschaft mobilisierte ihre Mitglieder für

die harmonische Art der Entscheidungsfindung einer japanischen Firma bietet. Doch eins ist klar. Wenn wir das Ruder bei Mazda herumreißen wollen, muß das klar von oben gesagt werden. Das habe ich getan.

SPIEGEL: Also keine Konsenssuche in der Karaoke-Bar?

Wallace: Nein.

SPIEGEL: Sie waren als Manager in Großbritannien, Deutschland, den USA und in Lateinamerika. Wie kommen Sie mit der japanischen Firmenkultur zurecht?

Wallace: Natürlich kann ich als Ausländer mit unserem Personal nicht so formlos

kommunizieren, als wenn ich jeden Abend in die Karaoke-Bar ginge. Schon wegen der Sprachbarriere; ich spreche kein Japanisch. Allerdings habe ich einen hervorragenden Assistenten. Das informelle Miteinander nach Feierabend ist ein Teil der japanischen Kultur. Doch selbst wenn ich versuchen würde, die Firma auf diese Weise zu führen, würde das kaum klappen. Ich versuche es lieber auf meine Art, mit einem offenen und informellen Management-Stil. Und dabei bekomme ich ein gutes Feedback von meinen Leuten.

SPIEGEL: Für japanische Firmen werden die lebenslängliche Arbeitsplatzgarantie

„Wenn wir das Ruder herumreißen wollen, muß das klar gesagt werden“

eine patriotische „Kauft Mazda“-Kampagne. Können Sie da den Rationalisierungskurs, den Ford von Ihnen erwartet, überhaupt durchsetzen?

Wallace: Sie werden sich wundern: Die Leute in Hiroshima wollen, daß Mazda sich ändert. Die Erwartungen sind sogar so unrealistisch hoch, daß ich zynische Reaktionen befürchte, falls Neuerungen nicht so schnell eintreten wie erhofft.

SPIEGEL: Können Sie bei Mazda überhaupt viel bewirken? In japanischen Firmen geht viel Zeit mit langwierigen Beratungen drauf.

Wallace: Ich sage allen klipp und klar, was wir vorhaben: unseren Angestellten, Händlern und Zulieferern. Um die Dinge voranzutreiben, müssen wir natürlich auch die großen Vorteile nutzen, die uns

und die Beförderung nach Länge der Betriebszugehörigkeit immer mehr zur Last – auch für Mazda?

Wallace: Jede Firma muß sich nach ihrem kulturellen Umfeld richten. Deutschland hat ja auch nicht gerade eine Hire-and-fire-Kultur. Japan hat das System der Anstellung auf Lebenszeit. Aber es ist recht flexibel: Überflüssige Angestellte können zu Tochterfirmen wechseln.

SPIEGEL: Doch langsam bröckelt das System der Beschäftigung in Japan.

Wallace: Richtig, und ich hoffe, daß Mazda bei der Erneuerung des Systems

an vorderster Front dabei sein wird. Dabei denke ich vor allem an Entlohnung nach Leistung und besseren Zugang für Frauen zum Management.

SPIEGEL: Und am Ende steht das gesamte Modell der Japan AG zur Disposition?

Wallace: Japan ändert sich nicht über Nacht. Harmonie und Beziehungen bleiben das Wichtigste. Aber japanische Firmen eignen sich neue Praktiken an und integrieren sie in ihr eigenes System.

SPIEGEL: Vor zehn Jahren pilgerten westliche Autobosse nach Japan, um von deren Management-Methoden zu lernen.

Nun sind die Japan-Propheten verstummt.

Wallace: Zu Unrecht, denn die Japaner sind wieder da. Ihre Qualität und ihre Wettbewerbsfähigkeit bei den Kosten bessern sich erheblich. Die Dauer von der Entwicklung bis zur Einführung neuer Modelle liegt in Japan deutlich unter der in den USA oder Europa. Ich denke, die ganze Welt muß sich auf starke Konkurrenz der Japaner gefaßt machen.

SPIEGEL: Düstere Aussichten für Europas Kfz-Hersteller?

Wallace: In puncto Effizienz hinken die Europäer hinter Japan und Nordamerika hinterher, in puncto Qualität hinter Japan. Für einige europäische Hersteller wird es auf dem Weg ins 21. Jahrhundert ganz schön hart werden. Die müssen sich, offen gesagt, auf die Socken machen.

SPIEGEL: Mazda, so haben Sie ein wenig vorlaut angekündigt, wolle in den Klub der zehn größten Autohersteller der Welt

„In den kommenden zwei, drei Jahren haben wir eine schwere Zeit vor uns“

aufsteigen. Das wollen aber auch fast alle anderen Autofirmen. Wer wird denn im 21. Jahrhundert noch dabei sein?

Wallace: Die größten drei – das sind für mich Ford, General Motors und Toyota – wird es noch länger geben.

SPIEGEL: Und wo werden die Deutschen sein?

Wallace: Da bin ich mir nicht so sicher. Volkswagen scheint wieder im Kommen zu sein. Das Unternehmen beginnt jetzt auch, die Plattformen seiner Autos zu vereinheitlichen, um höhere Produktionsvolumen zu erreichen.

SPIEGEL: Wie viele Jahre haben Sie für Ihre Mission bei Mazda eingeplant?

Wallace: Ich weiß nicht, wie lange ich hier sein werde. In den kommenden zwei, drei Jahren haben wir erst mal eine schwere Zeit vor uns. Wir müssen Mazda in die Gewinnzone zurückführen. Das ist meine Aufgabe.

SPIEGEL: Können Sie es denn so lange hier aushalten? Hiroschima ist weit entfernt von der Hauptstadt Tokio.

Wallace: In gewisser Hinsicht sind die Wochenenden hier angenehmer als in Tokio: In Hiroschima bin ich in 45 Minuten auf dem Golfplatz, in Tokio würde ich dafür zwei Stunden brauchen.

SPIEGEL: Außerdem sind Sie in Hiroschima eine prominente Erscheinung.

Wallace: Zu meinem Leidwesen. Denn seit meiner Ernennung zum Mazda-Präsidenten ist mein Leben eher unbequem geworden. Ich lebe mitten in der Stadt, und wenn ich einkaufen gehe, werde ich überall sofort bestaunt. Hoffentlich nutzt sich dieser Berühmtheitseffekt noch ab. □