

„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“.