SERIE



Wella-Japan-Aufsichtsrat Schneidewind, Angestellte: „Fünf Millionen Mädchen habe ich aufgerissen"

Weltfirma Deutschland

Teil IV: Die Kosmetikfirma Wella in Japan / Von SPIEGEL-Redakteur Michael Schmidt-Klingenberg

Kennen Sie das mathematische Zeichen für ‚unendlich'?" fragt Makoto Tobari. „Die liegende Acht – das ist die ideale Lage."

Redet man so als erfolgreicher Manager am hellichten Tage – in Japan?

Herr Tobari, 57 Jahre alt, redet natürlich auch über das Geschäft. Er ist Präsident einer Firma mit 780 Mitarbeitern und rund 250 Millionen Mark Umsatz – der japanischen Tochtergesellschaft des deutschen Haar-Kosmetikkonzerns Wella AG. Mit Shampoos, Tönungen, Lotionen, Lippenstiften und Badesalzen ist Wella die Nummer eins in den japanischen Friseursalons. Auch der weltweite Marktführer L'Oréal kommt an Wellas Marktanteil von 14 Prozent nicht heran, und die japanischen Kosmetikfirmen liegen weit abgeschlagen dahinter.

Herr Tobari kann also stolz sein auf den Erfolg seiner Firma. Nur wenige ausländische Unternehmen konnten sich auf dem als abgeschottet und fremdenfeindlich geltenden japanischen Markt eine derart führende Stellung erobern. Aber Herr Tobari redet über sein Geschäft nicht gern in so profanen Begriffen wie Management-Methoden oder Marktanteilen.

„Wissen Sie, was Karma ist?" fragt er. Die Kraft des Karma bestimmt, welche Existenz der Mensch im nächsten Leben einnehmen wird – so lehren es die indischen Religionen. „Die Treue zur Firma", sagt Herr Tobari, „das ist für mich ein Karma."

Es klingt schon etwas befremdlich für den Besucher aus dem Fernen Westen, was da unablässig an Weisheiten aus dem Munde des japanischen Managers strömt. Ist das nun ein scheinheiliger philosophischer Überbau, hinter dem sich die angeblich so gefährliche Heimtücke verbirgt, mit der die Japaner die Weltmärkte erobern? Oder erschließt sich darin das wahre Geheimnis ihrer wirtschaftlichen Erfolge?

So platt nach Entweder-Oder fragen nur die westlichen Langnasen, die Japan nicht verstanden haben. „Nicht Rot oder Weiß, sondern Pink – nicht Schwarz oder Weiß, sondern Grau", sagt Makoto Tobari, sind seine Farben. Das ist nicht Unklarheit, will er uns bedeuten, sondern Flexibilität. „Um etwas Großes zu erreichen", spricht der weise Manager, „muß man sein eigenes Ego wegwerfen."

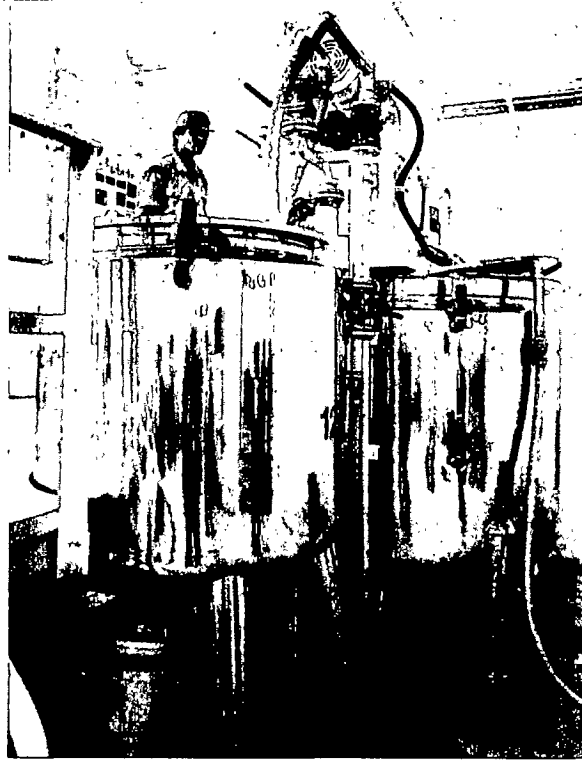
Es wäre verfehlt, sich mit Herrn Tobari darüber zu unterhalten, daß er umgerechnet mehr verdient als die Wella-Vorstände in Deutschland und mit mehreren Prozenten an der japanischen Gesellschaft beteiligt ist oder daß er in einem Dienst-Mercedes mit Chauffeur und Auto-Telephon durch Tokio rollt. Das hätte in Deutschland wohl etwas mit dem Ego zu tun. In Japan nicht. Herr Tobari ist gewissermaßen nur die leibliche Hülle des transsubstantiellen Firmen-Geistes. „Ich bin ein echter Wellaner – das ist mein Leben."

Es war ein verschlungener Pfad, bis Makoto Tobari zu Wella fand. Mit 16 Jahren, in den letzten Tagen des Zweiten Weltkriegs, meldete er sich noch freiwillig als Soldat, um sein Heimatland auf der Nordinsel Hokkaido gegen die Amerikaner zu verteidigen. Er war ziemlich „nationalistisch". Nach der großen nationalen Schande, der Niederlage, arbeitete er fünf Jahre in einer Kohlengrube. „Es war mir wichtiger, mit meinem Schweiß Japan aufzubauen", sagt er, „als an der Universität zu studieren."

Bei einer Explosion unter Tage wäre er „fast tot" gewesen. In einem Sanatorium mußte er seine schweren Verbrennungen auskurieren und fragte sich „zum erstenmal nach dem Sinn des Lebens": Er schulte um und machte ein staatliches Examen als Friseur. Die Zeiten hatten sich geändert seit den letzten Tagen von Hokkaido. Herr Tobari, nun schon 29 Jahre, trat in die Dienste seiner alten Feinde. Für den US-Kosmetikkonzern Max Factor richtete er „Beauty Saloons" ein.

Herr Tobari bewahrt nicht gerade die besten Erinnerungen an seine amerikanischen Arbeitgeber. „Es ist ein Unterschied, ob man den Zweiten Weltkrieg gewonnen oder verloren hat", sagt er bitter. Wann immer Gespräche in eine Sackgasse gerieten, „beschuldigten die Amerikaner die Japaner".





Wella-Arbeiterinnen, Kosmetikmischanlage: Auch die Männer sind dankbare Kunden



Wella-Japan-Chef Tobari
„Sein eigenes Ego wegwerfen"



Wella-Labor in Japan: „Von der Gesundheit zur Schönheit"

Dann kam wieder einer dieser Zufälle. Schicksal, sagt Herr Tobari diesmal. „Es war wie ein Schicksal, daß wir uns befreundet haben." Dieses Schicksal also kam in Gestalt eines jungen Deutschen mit bescheidenem Auftreten und höflichen Manieren, der äußerst respektvoll, aber zielstrebig die Begegnung mit dem Managing Director von Max Factor ansteuerte. Wie es japanischer Sitte entspricht, fädelte der Deutsche das erste Treffen, im Palace Hotel beim Kaiserpalast von Tokio, über einen gemeinsamen Bekannten ein.

Herrn Tobari war die deutsche Firma, die der junge Mann in Japan repräsentierte, nicht unbekannt. Die japanischen Angestellten von Max Factor benutzten nämlich, wie er hatte feststellen müssen, für ihren Privatbedarf Produkte der Konkurrenz – von Wella.

Dieter Schneidewind, so hieß dieser junge Mann, erwies sich als tiefer Verehrer der japanischen Kultur, der ebenso gebildet über deutsche Literatur und Musik zu sprechen wußte und mit Herrn Tobari die Liebe zur Philosophie teilte. Was das Geschäftliche anging, so erwähnte er zwischen Graß und Böll die Möglichkeit einer Zusammenarbeit zwischen Max Factor und Wella. Daraus wurde nichts, weil es die Amerikaner nicht interessierte.

Beharrlich pflegte der Deutsche ein Jahr lang den geistigen Austausch mit Herrn Tobari. Langsam öffnete der Japaner dem neuen Freund seine Seele. Ein großer Kummer nagte da: Die amerikanischen Besitzer von Max Factor zogen Millionen-Gewinne aus Japan ab und drückten die Kosten, wo es nur ging – ganz gegen ihre frühere Gewohnheit. Was Herr Tobari damals noch nicht wußte: Die Amerikaner planten den Verkauf ihrer Firma und wollten das Unternehmen vorher noch einmal kräftig melken.

Als die Betrübnis des Japaners über die merkwürdige Kehrtwendung seiner

amerikanischen Herren ihren Tiefpunkt erreicht hatte, bot Schneidewind ihm die Präsidentschaft bei Wella Japan an. Und so kam es wie in den japanischen Fernsehdramen aus der Samurai-Zeit. Nach schwerem inneren Kampf wechselte Tobari die Front, und mit ihm wurde ein Gefolge von 80 Getreuen zu Wellanern.

Die neuen Freunde „setzten den Wagen aufs Gleis, der eine das eine Rad, der andere das andere Rad – nicht einer vorne, einer hinten", schildert der Japaner den Beginn dieser harmonischen Beziehung.

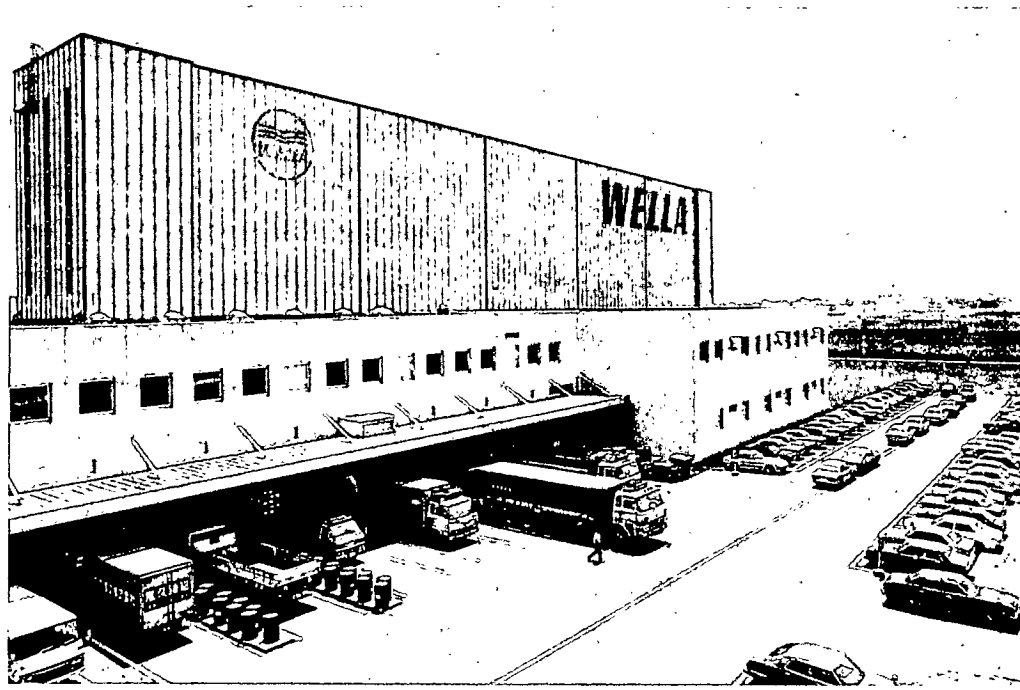
Ein eigenartiges Paar sind sie schon: der zierliche Asiat und der massige Deutsche. Bekümmert zwängt Schneidewind die unübersehbare Wölbung seines Leibes in den Gürtel und versichert, man habe ihm zu Beginn seiner Japan-Zeit den Spitznamen Gandhi verpaßt. So ein dünnes Bürschchen war er mal.

Schneidewind ist inzwischen zum Vorstandsmitglied der deutschen Wella AG aufgestiegen und der japanischen Tochtergesellschaft nur noch als Aufsichtsrat verbunden. Doch noch immer telephoniert er mit Tobari jeden Freitagvormittag um zehn Uhr, wo auch immer sie gerade sein mögen, und egal, ob es dringende Geschäfte zu besprechen gibt oder nur ein paar Worte über das Wetter und die Philosophie zu wechseln sind.

„Japan-Jeck" nennt sich Dieter Schneidewind selber. Gleich nach dem Studium reiste er als einer der ersten Touristen aus dem Westen mit der Transsibirischen Eisenbahn nach Wladiwostok und trampte weiter durch den Fernen Osten. In Japan blieb er eine Weile hängen, der Liebe wegen. Die im Lande geborene Tochter eines deutschen Geschäftsmanns hatte es ihm angetan.

Zurück in Deutschland, machte Schneidewind als Computer-Mann bei Siemens in Erlangen Karriere. Im Hinterkopf aber hatte er nur ein Ziel: wieder nach Japan. Er hielt Fernost für den kommenden Markt, „als alle noch glaubten, die gelben Männer können nur kopieren". Er hatte einen Posten in Tokio schon fast sicher, da wurde in letzter Minute zu seinem großen Ärger ein anderer Jung-Manager hingeschickt – Karlheinz Kaske, heute Vorstandschef von Siemens. Wütend quittierte Schneidewind den Job bei Siemens und machte sich auf die Suche nach einer Firma, die einen Mann in Japan brauchte. Vergebens bot er sich Welt-Konzernen wie dem Chemiemulti Bayer an. Nur die kleine Familienfirma Wella in Darmstadt hatte Verwendung für den Fernost-Fan.

Die Gründer-Familie Ströher hatte schon bald nach dem Zweiten Weltkrieg zielstrebig auf eine Internationalisierung ihres Geschäfts gesetzt, obwohl Wella in diesen Jahren vom Umsatz her eigentlich noch zum bodenständigen Mittelstand gehörte. Doch die Eigentümer trieb eine traumatische Erfahrung hinaus in die weite Welt. Die Kommunisten hatten den seit 1880 in Sachsen und Thüringen



Wella-Werk in Japan: Beim Erdbeben ans Regal geklammert

ansässigen Betrieb entschädigungslos enteignet.

Ein übler Streich der Weltgeschichte hatte die Nachkommen des tüchtigen Perückenmachers Franz Ströher um das Familienvermögen gebracht: Der Stammsitz Apolda mit einer großen Fabrik für Haartrockner lag nur ein paar Kilometer östlich der Zonengrenze.

Das sollte den Ströhers nicht noch einmal passieren. Wenn die Russen nach Westdeutschland kämen, dann wollten sie wenigstens an anderen Plätzen dieser Welt eine Zuflucht haben. Mit einer Holding in der Schweiz und eigenen Gesellschaften in fast einem halben Hundert Ländern auf allen Kontinenten ist die Wella-Gruppe inzwischen gut gerüstet. In Deutschland macht die Gruppe nur noch 30 Prozent ihres Weltumsatzes von 1,8 Milliarden Mark.

Mit Japan war Wella seit 1965 im Geschäft – doch nicht sehr erfolgreich. „Mein Vorgänger hatte keine Tube verkauft", berichtet Schneidewind, „und allen erzählt, das geht nicht."

Das wurde anders. Der 26. Juli 1968 ist ein Datum, das jedem japanischen Wellaner so geläufig ist wie der Geburtstag des Tennos. Mit einem einzigen Koffer in der Hand landete der Deutsche zum zweitenmal in Japan. 20 000 Dollar hatte ihm sein neuer Arbeitgeber noch mit auf den Weg gegeben.

Als erstes lernte Schneidewind vier Monate lang jeden Abend nach der Arbeit von sechs bis neun Uhr Japanisch. Seine Lehrerin war eine einheimische Studentin. Erst später merkte der Deutsche, wie gut er daran getan hatte, die Landessprache von einem anständigen Mädchen zu lernen.

So manche anderen deutschen Geschäftsleute hatten sich ihre japanischen Brocken nachts in den Bars angeeignet. Daraus folgten mitunter peinliche Szenen, wenn die Herren ihre nächtens erworbenen Sprachkenntnisse im Geschäftsverkehr anwendeten. Ein Marketing-Manager Wellas titulierte einen wichtigen Kunden ehrfurchtsvoll als „du alter Lüstling" in dem Glauben, dies sei der Ausdruck für „verehrter Meister".

Japan ist anders – das war die ständig wiederkehrende Erfahrung des Neuankömmlings. Selbst die japanischen Haare waren anders. Deutsche Haare sind oval im Querschnitt – die japanischen sind rund, dicker und spröder. Deswegen hielt auch das Wella-Tönungsmittel nicht in den Frisuren der fernöstlichen Kundschaft. Es dauerte, bis die Labors in Deutschland eine Mixtur für das japanische Haar anmischten.

„Wellamid" – ein Mittel zum Auswaschen der Tönung – erwies sich dagegen sofort als Verkaufsschlager. Wie bei einem Weichmacher wurde das feste Haar der Japanerinnen damit feiner – so wie es ihrem an den Europäerinnen orientierten Schönheitsideal entsprach.

Schneidewind lernte weiter die verkehrte Welt des japanischen Marktes kennen: Das verbesserte Tönungsmittel fand auch unter japanischen Männern dankbare Käufer. Graues Haupthaar gilt ihnen als Zeichen der Impotenz.

Der entscheidende Marketing-Coup von Schneidewind war ein einfacher, aber einträglicher Trick. Er verkaufte die Wella-Produkte in Japan entgegen strikter Weisung aus Darmstadt doppelt so teuer wie in Deutschland. So machte er die biedere deutsche Hausfrauen-Marke für die Japanerinnen zu einem „exotischen Luxusprodukt".

Die japanische Partnerfirma, mit der Wella zunächst den Einstieg in den



Wella-Absatzschiene Nachtlokal: Aufwartung bei den Puffmüttern

Markt versucht hatte, war nie auf solche Gedanken gekommen. Das Unternehmen stellte Einrichtungen für Friseursalons her und war eigentlich nur an den Haartrocknern von Wella interessiert.

So machte sich Schneidewind zunächst im Alleingang daran, den Vertrieb der Wella-Kosmetik in Gang zu bringen. „Die erste Zahl, die ich in Japan gelernt habe, war: Es gibt fünf Millionen Mädchen im Unterhaltungsgewerbe", erinnert sich Schneidewind. Die Definition von Unterhaltung ist im weitesten Sinne zu verstehen – „vom Puff bis zu den Stewardessen von Japan Air Lines".

Höchstpersönlich machte Schneidewind seine Aufwartung bei 600 von 800 Mama-San – so heißen in Japan die Puffmütter und Stundenhotel-Wirtinnen. Er wußte, daß die „Mädchen machen, was die Chefin macht".

„Fünf Millionen Mädchen, die hab' ich aufgerissen" – Schneidewind seufzt noch heute bei der Erinnerung daran. „Das war ein aufreibender Job."

Bei den 5000 Stewardessen der Japan Air Lines ging der Kundenfang einfacher. Verkäufer Schneidewind machte sich vorsichtig an die Vorsitzende der Gewerkschaft ran und brachte sie mit der Friedrich-Ebert-Stiftung zusammen. Bei dem sozialdemokratischen Bildungswerk, erklärte ihr der deutsche Manager, könne sie noch eine Menge über die Gewerkschaftsarbeit lernen. Aus Dankbarkeit für diesen Tip verteilte die Vorsitzende dann unter ihren Kolleginnen die Wella-Kosmetik.

Natürlich reichte es nicht allein, die Mädels wild auf Wella zu machen. Irgendwo mußte das Produkt auch zu kaufen sein. Also machte sich Schneidewind auf die Tour durch die Friseursalons. Wie in Deutschland sollten sie die Stütze des Wella-Vertriebs werden.

Auch dafür wußte der Japan-Jeck einen Trick, der auf die Gefühle der Einheimischen einging, seinen „Micky-Maus-Effekt". Er vermied die Rolle „des deutschen Löwen, der groß, blond und braungebrannt" in die Salons trampelt und als Repräsentant eines der größten Kosmetikkonzerne der Welt gebieterisch Platz in den Regalen fordert.

Nein, als arme, graue Maus kam er, die man liebt, weil sie klein ist. Er erzählte die rührende Geschichte von Frau und kleinen Kindern im fremden Land. Und aus Mitleid bauten die Friseure seine Wella-Stellagen wenigstens draußen auf der Straße auf.

Frau und Kinder kamen ihm dabei schon bald abhanden. Schneidewind war inzwischen mit jener Deutschen verheiratet, die er bei seinem ersten Aufenthalt in Japan kennengelernt hatte. Irgendwann hatte die Gattin aber genug vom Leben mit diesem Wellaner, der noch nach Mitternacht von seinen Großhändlern heimgesucht wurde.

Schneidewinds Scheidungsgrund war Wella Japan. Doch die Firma nahm nicht nur, sie gab auch: Im zweiten Anlauf heiratete er eine Stewardeß der Japan Air Lines, die er bei der Eroberung der 5000 JAL-Mädels für Wella kennengelernt hatte. Sie war die stellvertretende Gewerkschaftsvorsitzende.

Diese Zeit liegt fast zehn Jahre zurück. Schneidewind nennt es „die mittlere Periode von Wella Japan", so wie man von der Herrschaft einer Kaiser-Dynastie spricht. Inzwischen ist Japan noch immer anders – aber auch anders als vor zehn Jahren. „Doktor Schneidewind könnte heute mit zwei Koffern kommen und würde es nicht schaffen", sagt Fritz Joachim Junge frech.

Junge kam vor gut zwei Jahren nach Japan und ist Direktor bei Wella. Seit 27 Jahren gehört er zur Firma, ein studierter Chemiker und Betriebswirt, internationaler „troubleshooter" zwischen Khartum, Teheran und Montevideo, zuletzt in Südafrika und Neuseeland. Natürlich, Wella Japan ist nicht „in trouble", sondern „eine Firma, die in bestem Zustand zu sein scheint", sagt Junge. Doch einige Schlupflöcher, „loopholes" – er liebt das weltläufige Englisch –, hat der neue Mann ausgemacht.

Die Kosteneffektivität bei Wella Japan stimmt nicht mehr so recht, der



Wella-Absatzschiene Friseursalon: Ganz hinten eine Tube der Konkurrenz

Gewinn steigt nicht mehr so stark wie der Umsatz. Junge rührt da mit seinen Maßnahmen an grundlegende japanische Geschäftssitten: an das für Fremde unsichtbare Geflecht sozialer Beziehungen. Die Marketing-Leute von Wella, entdeckte Junge zum Beispiel, kaufen ihr Material zu hohen Preisen bei alten Bekannten. Nun verlangt er von ihnen jedesmal eine Rechtfertigung, wenn sie nicht das billigste Angebot nehmen.

Für die Japaner ist das eine fast erniedrigende Prozedur, es droht der gefürchtete Gesichtsverlust vor den alten Freunden. Und auch für das Geschäft ist es nicht ohne Risiko. Gerade für eine kleinere Firma wie Wella mit Produkten ohne hochspezialisiertes technisches Know-how läuft in Japan eben fast alles



Wella-Manager Junge, Angestellte: „Soll ich einen Wecker mitnehmen?"

„über die soziale Schiene", wie Schneidewind sagt. Kurzfristig betrachtet, sieht das alles ziemlich unwirtschaftlich aus, es riecht nach übler Vetternwirtschaft. Doch nach japanischer Sitte zahlt sich solche Freundschaftspflege für die Unternehmen auf beiden Seiten aus.

Dieser verborgene Faden der Verbindungen zieht sich durch die Geschichte von Wella Japan. Das fing schon bei Siemens in Erlangen an. Schneidewind nahm sich dort – in allen Ehren – einer japanischen Mitarbeiterin an, eines Opfers von Hiroschima. Die dankbare Kollegin vermittelte ihm später jene Studentin, die Schneidewind für wenig Geld – das war ja damals wichtig – die Landessprache beibrachte.

Die Studentin wiederum brachte Schneidewind mit einem Bekannten zusammen, einem jungen Mann bei einem der größten Geldhäuser Japans, der Fuji-Bank. Der stieg zum Assistenten des Bank-Präsidenten auf und vermittelte dem Deutschen den Kontakt zu dem einflußreichen Bankier. „Wann hätte ich", fragt sich Schneidewind, „in Deutschland schon Herrn Abs kennengelernt?"

Gute Beziehungen zahlen sich für Fremdlinge, die in Japan verächtlich „gaijin" genannt werden, vielfach aus. Für ausländische Firmen ist es zum Beispiel nicht einfach, überhaupt ein bezahlbares und günstig gelegenes Fabrik-Grundstück zu bekommen. Einer der ersten japanischen Mitarbeiter Schneidewinds kannte die graue Eminenz der regierenden Liberal-Demokratischen Partei, den ehemaligen Innenminister. Der Politiker verschaffte Wella ein Gelände in der Provinz Mie bei Osaka, wo er früher Gouverneur war. Und die erste Fabrik von Wella, in der Provinz Ibaraki bei Tokio, konnte Tobari nur finanzieren, weil ihm zwei alte Freunde mit eigenem Geld aushalfen.

Da kommt nun also der forsche Herr Junge und sticht mit spitzem Rechenstift in dieses diffizile Netz der Beziehungen. Kein Wunder, daß er sich nicht gerade Freunde macht in der Firma. In ihrer unergründlichen Art antworten die japanischen Manager, wie etwa Kazuhiro Shibataki, mit weisen Sprüchen auf die Herausforderung: „Manchmal gewinnt man, wenn man verliert."

In den Augen der Japaner mag Junge ein typischer Deutscher sein – für die Zentrale daheim in Darmstadt ist er wohl schon ein Exote. Heftig muß er mit dem aus Deutschland angereisten Firmen-Revisor ringen, der ihn an Sparsamkeit noch weit übertrifft. Die Wellaner in Tokio sehen es so: Der Prüfer kommt in Tokio an, hat nichts über Japan gelesen und weiß alles besser. Zu hohe Bewirtungsspesen und auch noch für die eigenen Leute, das sei wider die Regeln von Wella International. „Die gelten hier nicht", belehrt Junge den gestrengen Revisor.

Zu viele Sitzungen mit zu vielen Leuten fänden bei Wella Japan statt, moniert der Prüfer. „Und ich sage Ihnen was, manchmal sind da zwei, drei dabei, die haben die Augen zu, und man weiß nicht, ob sie schlafen", kontert Junge, „was schlagen Sie vor, soll ich einen Wecker mitnehmen?"

Das gehört in Japan nun mal zum Führungsstil: Alle werden in die Entscheidungen eingebunden durch lange Konferenzen. Auch wenn sie nichts Entscheidendes zu sagen haben, die Mitarbeiter haben wenigstens das Gefühl der Mitsprache, und – vielleicht noch wichtiger – der Anschein der gemeinsamen Entscheidung ist gegenüber den anderen Kollegen gewahrt. Das kostet Arbeitszeit, vermeidet aber Reibungsverluste.

Die Fragen der Revisoren kommen öfter, seit das Geschäft in Japan schwieriger geworden ist.

Dieter Schneidewind beobachtet die Trend-Lage seit geraumer Zeit mit Argwohn: Die Kundschaft verändert sich; die Zeiten, da der junge Deutsche die Mama-San mit einem Koffer aufsuchte, sind vorbei.

Die überkommene Rolle der japanischen Frau als unterwürfige Gefährtin des Mannes wollen viele junge Mädchen nicht mehr spielen. Gerade kürzlich hat sich Schneidewind in einem traditionellen Japan-Restaurant staunend mit einer emanzipierten jungen Dame unterhalten, der Tochter der Besitzerin. Vor Jahren hatte er sie noch bei seinen Verkaufstouren als brave kleine Tochter einer Mama-San kennengelernt. Nun rast sie als Japan-Yuppie mit einem Audi Quattro durch die Gegend – unter Mißachtung des Tempolimits.

Oder Keiko Kodaka von der Auslandsabteilung der Wella Japan, die in München Germanistik studierte. Von Mitte Zwanzig an gelten Frauen nach der herkömmlichen japanischen Vorstellung

als alte Jungfern, wenn sie nicht verheiratet sind. Keiko aber lebt als Single in einer alten Kleinwohnung in Tokio und braust am Wochenende auf dem eigenen Motorrad mit ihrer Gang hinaus ins Land.

Das kann man als deutscher Mann mit Hang zur anschmiegsamen asiatischen Art ja im stillen bedauern. Als Unternehmer der Kosmetikbranche in Japan muß man sich mit der Realität nun mal arrangieren. Die Stammkundschaft von Wella in Japan sind die eher biederen, aber gut situierten Hausfrauen mittleren Alters. Bei der top-modischen Jugend, die da nachwächst, hat Wella ein Defizit gutzumachen. So bietet die Firma seit kurzem auch discomäßige Haar-Kosmetik zu niedrigeren Preisen an.

Frische Ideen sind dringend erforderlich: Seit 1981 wächst der Kosmetikmarkt in Japan kaum noch. Seit letztem Jahr ist es auch mit dem allgemeinen Wirtschaftswunder dort vorbei. Die Zuwachsraten des japanischen Bruttosozialprodukts sind auf jene dürftigen zwei bis drei Prozent geschrumpft, die Wella und andere Firmen schon lange auf dem Heimatmarkt kneifen.



Traditionelle Japanerinnen: „Die Mädchen machen, was die Chefin macht"

Doch es gehört zu den Erfahrungen der Wellaner, die sich in zwei Weltkriegen bestätigt haben, daß Frauen in Krisenzeiten besonders auf die Schönheit achten. Also hat Wella seiner japanischen Firma ein ehrgeiziges Ziel gesetzt. Bis 1991 soll der Umsatz auf das Doppelte des Jahres 1985 gesteigert werden.

Mit dem gewohnten Verkauf über die Friseursalons ist das allein nicht zu schaffen. Viel mehr als fünf Prozent im Jahr wächst dieser bisher wichtigste Zweig des Geschäfts kaum noch – auch wenn Präsident Tobari nun statt auf den alten „Micky-Maus-Effekt" auf den „Domino-Effekt" setzt: Die Japaner neigen dazu, immer dem Stärksten zu folgen – und das ist in diesem Marktsegment seit 1984 seine Firma.

So müssen neue Marken und neue Märkte her, zum Beispiel wohlklingende Duft-Namen wie René Garraud oder Ellen Betrix. Von diesem Jahr an hat Wella ein Gemeinschaftsunternehmen mit dem zweitgrößten Pharmakonzern Japans, Sankyo. Die Wellaner sind gehörig stolz darauf, daß sich der Milliarden-Multi mit ihrer bescheidenen Firma aus Deutschland eingelassen hat. Die Produkte des gemeinsamen Unternehmens mit dem Namen Kurleben sollen „von der Gesundheit zur Schönheit" führen. Mit der Kosmetikfirma Kaminomoto hat Wella schon seit einigen Jahren ein Joint-Venture. Doch das läuft noch immer nicht nach Wunsch. Der Besitzer ist, wie Schneidewind ganz unjapanisch direkt sagt, „ein Erbschleicher", der eigentlich nur in der Society den Unternehmer spielen möchte. Ein bewährter Wella-Manager müht sich diskret im Hintergrund seit einem Jahr, die Firma endlich auf die richtige Schiene zu setzen.



Moderne Japanerinnen: Neue Marken müssen her

Der japanische Inhaber freilich hält seinen deutschen Partnern bei jedem neuen Krach einen schwerwiegenden Fehler vor: Der Vertrag wurde an einem Tag unterschrieben, der im japanischen Geschäftskalender als schwarzer Tag ausgewiesen ist. Dieser den meisten Fremden unbekannte Kalender regelt im geheimen das Geschäftsleben des Landes. Wichtige Dinge erledigt man nur an den guten Tagen, den „taijai".

Aber der eigens aus Deutschland angereiste Vorstand hatte nur an dem einen Wochenende Zeit. Warum wundern sich die Deutschen also nun, daß ihr Unterfangen unter einem schlechten Stern steht?

Der Japan-Jeck grämt sich noch heute, daß er sich aus Rücksicht auf den Terminkalender seines Vorstandsvorsitzen-

den auf diesen Unglückstag eingelassen hat. So tumb mißachten sonst nur die Amerikaner die Landesbräuche. Noch einmal macht Schneidewind so einen Fehler nicht. Mühsam hat Wella über Monate das Abkommen mit Sankyo geheimgehalten, bis der von den Japanern gewünschte taijai für die Bekanntgabe gekommen war.

Nur ein ausgesuchter Glückstag kommt natürlich auch für die feierliche Einweihung der neuen Wella-Fabrik Ueno in der Provinz Mie in Frage. Es ist auch noch fast auf den Tag genau 18 Jahre nach der legendären Landung von Schneidewind im Land der aufgehenden Sonne. Welch ein Fest.

Alle, alle sind sie gekommen in treuer Anhänglichkeit an den verehrten Meister. Der ehemalige Gesundheitsminister, der so manches Wella-Produkt hilfreich begleitet hat, uralt und am Stock. Der frühere Wella-Manager, der sich immer Hoffnung auf den Präsidenten-Posten gemacht hatte und in stiller Würde die Firma verließ, als Herr Tobari der Favorit von Schneidewind wurde. Die verwitwete Frau Masako Tanaka, Herrin über Hunderte von exklusiven Salons und unbeirrbare Anhängerin von Wella. Nur für ganz unbelehrbare Kunden halten ihre Friseusen in der hintersten Schublade auch ein paar Tuben der feindlichen Marke L'Oréal auf Vorrat.

In weiß-blau gestreifter Firmen-Uniform stehen die Fabrikmädchen Spalier für die busweise zu Hunderten anrollenden Gäste. Schneidewind, der alle Japaner um Haupteslänge überragt, ist wieder ganz die kleine Micky-Maus, begrüßt alle die alten Bekannten auf japanisch, mit aneinandergelegten Händen und tiefer Verneigung.

Nur die schwarzrotgoldene Flagge an der Stirnseite der Fabrikhalle, neben der Landesflagge mit der roten Sonne, erinnert daran, daß hier eine Firma aus Deutschland ihre zweite Fabrik in Japan einweiht. Die Zeremonie ist so japanisch, daß selbst manche Einheimische sich befremdet nach dem Sinn der Handlung erkundigen müssen.

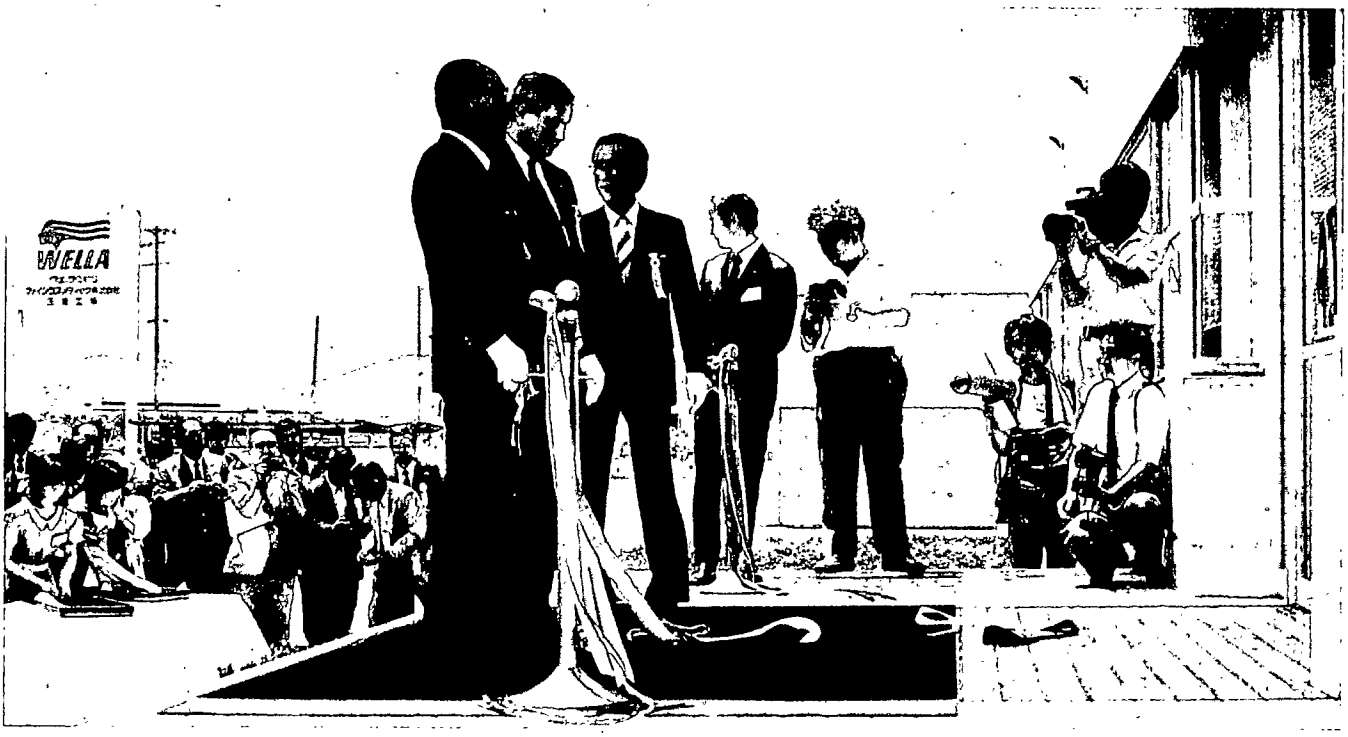
Ein Schinto-Priester ruft mit Fistelstimme seinen Gott an, wedelt mit geweihten Zweigen vor dem eigens in der Lagerhalle errichteten Schrein und rennt mit heiligem Salz an alle vier Ecken des schmucklosen Flachbaus. Vor den Hochregalen führen wild blickende Pantomimen wüste Kampfszenen auf. Sie stellen eine historische Terroristengruppe dar, die vor Jahrhunderten die Provinz Mie unsicher machte. Am Schluß springt einer der Gäste, ein Friseurmeister, hervor und schlägt dem Anführer der Bande symbolisch den Schädel ein.

Direktor Junge hat nach Landessitte weiße Handschuhe an und drückt feierlich auf den Knopf der Abfüllanlage für die Wella-Tuben.

Es waren typisch japanische Gründe, die zum Bau der Fabrik Ueno, etwa eine Autostunde von Osaka entfernt, geführt hatten. Tokio und Osaka, die größte und die zweitgrößte Stadt des Landes, leben in steter Rivalität miteinander. Wer im Raum Osaka geschäftlich wirklich reüssieren will, der muß dort auch vor Ort präsent sein – das ist eine Frage des Prestiges.

Und dann ist da noch das Erdbeben. Wie gottgegeben nehmen es alle in Japan hin, daß die Zwölfmillionenstadt Tokio irgendwann wieder, wie 1923, von einem vernichtenden Erdbeben heimgesucht werden wird. Hin und wieder hat es die Wella-Fabrik Ibaraki bei Tokio schon heftig durchgerüttelt.

Recht fröhlich erzählen die Wellaner von dem letzten Mal, wie ein Mechaniker gerade etwas in dem vollautomatischen Hochregal-Lager reparieren sollte. Minutenlang hing er bei Stärke sieben der Richter-Skala wie ein Klammeraffe hoch oben an den schwankenden Regalen zwischen den Shampoo-Kartons.



Einweihung einer Wella-Fabrik in Japan*: Nur ein Glückstag kam in Frage

Immerhin, wenn es wirklich ernst wird und in Tokio die Welt zusammenfällt, sollen die Japaner dennoch nicht auf Wella verzichten müssen – die Fabrik Ueno soll dann aus der Reserve einspringen.

Dieser vorsorgliche Plan wurde in Darmstadt geboren. Die japanischen Manager wollten die Ueno-Produktion nur für ein schmales Programm von Kleinserien auslegen. In letzter Minute setzte der stets sprungbereite Junge eine Änderung der Planung durch.

Präsident Tobari mußte sich damit abfinden, auch wenn er Junge nur für einen „Kaufmann" mit „einseitigen Sichtweisen" hält. Den umfassenden Weltblick hat nur der wahre Unternehmer, spricht Makoto Tobari. Doch erst gemeinsam sind sie stark: in der „Kombination von deutscher Logik und japanischer Philosophie".

Ende

* Mit Wella-Managern Schneidewind (2. v. l.) und Tobari (3. v. l.).