

„Wir kämpfen jeden Tag“

Interview mit dem japanischen Unternehmensberater Minoru Tominaga über die Defizite deutscher Unternehmen

SPIEGEL: Herr Tominaga, Sie gelten als ziemlich rigoros. Bekommen Sie da nicht manchmal Ärger mit deutschen Managern und Betriebsräten?

Tominaga: Selten. Einmal hat mich der Betriebsrat aus einer Fabrik getragen und bis zum Flughafen begleitet. Aber das war nicht so schlimm, am nächsten Tag war ich wieder da.

SPIEGEL: Was hatten Sie denn ange stellt?

Tominaga: Ich hatte nur zu viele überflüssige Menschen in der Fabrik gesehen, und ich kann Verschwendung nun mal nicht ausstehen. Ich empfahl, diese Leute für andere Arbeiten einzusetzen. Aber das geht in Deutschland offenbar nicht. Hier ist alles festgezurrt. Wer einmal Lackierer ist, soll immer lackieren.

SPIEGEL: Was läuft alles schief in deutschen Unternehmen?

Tominaga: Es gibt überall viel Verschwendung, in der Produktion und in der Verwaltung bis hin zur Geschäftsführung. Die versuche ich zu eliminieren . . .

SPIEGEL: . . . indem Sie Leute rausschmeißen?

Tominaga: Eben nicht. Durch Personalreduzierung Gewinne zu machen ist einfach. Aber ich vereinbare vor jedem Auftrag mit der Geschäftsleitung, daß niemand entlassen wird. Die Leute müssen jedoch akzeptieren, daß sie umgeschult und umgesetzt werden.

SPIEGEL: Wo sollen denn all die Leute eingesetzt werden, etwa im Servicebereich?

Tominaga: Warum denn nicht? Dienstleistungen sind in Deutschland sehr unterentwickelt. Durch das Ladenschlußgesetz und andere Vorschriften sind viele Firmen bequem und träge geworden. Wissen Sie, wie viele Leute in Deutschland im Servicebereich beschäftigt sind? 56 Prozent der Gesamtbeschäftigten. In Japan und Amerika sind es 73 Prozent. Das heißt, daß fast 20 Prozent mehr Beschäftigte in diesem Bereich eingesetzt werden könnten. Aber denken Sie bitte nicht nur an McDonald's. Es gibt auch sehr viele anspruchsvolle Servicetätigkeiten.

SPIEGEL: Haben Sie für diesen Mangel in Deutschland eine Erklärung?

Tominaga: Es fehlt an Kundenorientierung. Die Deutschen kennen Begriffe wie Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung überhaupt nicht. Wenn ich in ein Kaufhaus gehe und nach der Toilette frage, dann ist die meistens irgendwo versteckt. In Japan ist das ganz anders: Da sind die Toiletten sehr pompös. Die Leute gehen da hin und kaufen anschließend etwas. So etwas käme den Deutschen nie in den Sinn. Die denken nur

Deutschland muß ich mich bei der Verkäuferin bedanken, weil sie mich bedient hat.

SPIEGEL: Verkäuferinnen in Deutschland verdienen wenig, und sie müssen unbequeme Arbeitszeiten in Kauf nehmen. Woher soll da die Motivation kommen?

Tominaga: Das ist natürlich schwer, wenn die Strukturen so starr und die Hierarchien so undurchlässig sind wie in

Deutschland: Hier bleibt ein Verkäufer immer Verkäufer. In Japan ist das anders: Wenn Sie in einem Hotel einen Portier sehen, dann ist er im nächsten Jahr weg. Dann arbeitet er im Einkauf, im Verkauf oder in der Direktion. In Japan herrscht Rotation. Wer motiviert ist, kann immer weiter vorankommen.

SPIEGEL: Zumindest in der Produktion orientieren sich die deutschen Unternehmen zunehmend an japanischen Vorbildern. Alle Automobilfirmen führen beispielsweise die schlanke Produktion und Teamarbeit ein. Was halten Sie davon?

Tominaga: Nicht viel, weil es von oben befohlen wird. Ein wirklicher kontinuierlicher Verbesserungsprozeß müßte von unten, von den Mitarbeitern kommen. Ich bezeichne die deutsche Management-Methode als 3-K-Methode: kommandieren, kontrollieren, korrigieren. Und das von oben bis unten. In Japan dagegen darf ein Manager alles machen, nur eines nicht: seine Mitarbeiter demotivieren. Sonst ist ganz schnell der Kopf ab.

SPIEGEL: Sind denn die ganzen Anstrengungen der deutschen Industrie, die Unternehmen schlank und produktiver zu machen, vergebens?

Tominaga: Das ist ja alles gut. Die Leute übernehmen das Know-how der Japaner, ihre Fertigungs- und Managementmethoden. Aber

das Know-why, warum so was in Japan entstanden ist, das haben sie noch nicht kapiert.

SPIEGEL: Warum ist es denn entstanden?

Tominaga: In Japan dreht sich eben alles um die Frage: Wie kann man Kunden besser bedienen? Dafür haben wir unse-



J. H. DARCHINGER

Minoru Tominaga

hält nichts von japanischer Zurückhaltung. „Meister Deutschland ist fett und faul geworden“, sagt der in Tokio geborene Volkswirt in seinen Vorträgen. Vor 19 Jahren kam er für Yamaha nach Deutschland. Seit 1986 berät er europäische Unternehmen. Vor einigen Leistungen der Deutschen hat Tominaga, 56, höchsten Respekt: Er liebt deutsches Bier und Musik von Wagner.

an den kurzfristigen Profit. Am meisten aber ärgere ich mich über die Verkäuferinnen in deutschen Kaufhäusern. Das sind für mich keine Verkäuferinnen, das sind Warenaufpasserinnen.

SPIEGEL: Das ist in Japan anders?

Tominaga: Wenn ich in Japan einkaufe, sagt die Verkäuferin „Danke schön“. In



Kundenbegrüßung in Tokioter Kaufhaus: „Wir müssen die Kunden zufriedenstellen“

re Methoden eingesetzt. Die pufferlose Produktion ohne Lagerhaltung und das Anliefern der Teile „just in time“ entstand nicht, um billiger zu produzieren, sondern um Kunden schneller beliefern zu können.

SPIEGEL: Liegt in dieser unterschiedlichen Denkweise der wesentliche Unterschied zwischen deutschen und japanischen Unternehmen?

Tominaga: Die Deutschen orientieren sich immer noch an der Massenproduktion, sie wollen immer viel von einem Produkt herstellen.

SPIEGEL: Das senkt ja auch die Kosten.

Tominaga: Natürlich, aber die Zeit der Massenfertigung ist vorbei. Heute gilt es, flexibel auf Kundenwünsche einzugehen. Und genau das fällt den Deutschen schwer. Ihre Produktion ist auf Masse ausgerichtet, es ist mühsam und kostet viel Zeit, die Maschinen auf andere Modelle umzurüsten.

SPIEGEL: Und deshalb fertigen sie möglichst viel von einem Modell?

Tominaga: Wenn die Rüstzeit vier Stunden beträgt, dann liegt es natürlich nahe, große Serien zu fertigen, um nicht so oft umrüsten zu müssen. Und so wird eine Woche lang die rechte Autotür montiert und in der nächsten Woche die andere. Deshalb sind die Lager voll. In Japan wird daran gearbeitet, die Rüstzeit von vier Stunden auf 180 Sekunden zu senken. Dann kann flexibel auf Kundenwünsche reagiert werden. Lager für Vor-, Zwischen-, aber auch für Endprodukte sind überflüssig. Wir produzieren pufferlos.

SPIEGEL: Halten Sie diese mangelnde Flexibilität für das Hauptübel der deutschen Industrie?

Tominaga: Neulich war ich in einer Spraydosenfabrik in der Nähe von Mannheim. Jeder Meister ist für seine Produktlinien zuständig, um die anderen kümmert er sich nicht. Weil die Rüstzeit einen Tag dauert, läßt die Geschäftsleitung die Maschinen drei, vier Tage laufen und eine Million Spraydosen produzieren. Früher war das okay, da hat der Kunde tatsächlich eine Million gekauft. Aber jetzt will er 50 000 Stück jede Woche. Was macht das Unternehmen? Es stellt weiter eine Million

„Die soziale Marktwirtschaft macht viele träge“

Stück her. Es hat eine Riesenhalle gebaut, um die Dosen zu lagern – und liefert jede Woche 50 000 aus.

SPIEGEL: Ist das nur eine Sache der Mentalität?

Tominaga: Nein, das ist schlimmster Taylorismus.

SPIEGEL: Taylor erfand die industrielle Arbeitsteilung . . .

Tominaga: . . . und die Deutschen haben sie verinnerlicht. Der ganze Kopf ist auf Taylorismus eingestellt. Jeder macht seine Arbeit und nichts anderes.

SPIEGEL: Warum ist das in Japan anders?

Tominaga: Wir müssen Kunden zufriedenstellen, Japan ist ja ein kapitalistisches Land.

SPIEGEL: Deutschland etwa nicht?

Tominaga: Nein, hier gibt es eine soziale, in Japan eine freie Marktwirtschaft. Wir kämpfen jeden Tag. Nichts gegen die soziale Marktwirtschaft; wenn sie funktioniert, ist es ja gut. Aber sie macht viele träge.

SPIEGEL: Verstehen die deutschen Manager Ihre Botschaft?

Tominaga: Der deutsche Manager hat ein Problem: Er hat bisher immer die besten Waren hergestellt, die besten Maschinen gebaut. Um die Kunden hat er sich nie gekümmert. Nun merkt er, daß das nicht reicht.

SPIEGEL: Welche deutschen Unternehmen haben die Lektion aus der Krise schon gelernt?

Tominaga: BMW zum Beispiel ist vorbildlich. Die haben sogar Honda Rover weggenommen. Aber Mercedes – tut mir sehr leid – versucht immer noch, mit Kraft in den Markt zu drängen, statt sich kundenorientiert zu verhalten.

SPIEGEL: Was ist denn bei BMW kundenorientierter als bei Mercedes?

Tominaga: Wenn in Japan ein Kunde seinen BMW zur Reparatur bringt, bekommt er kostenlos einen Ersatzwagen. Das ist schon mehr als ein Schritt zum Kunden.

SPIEGEL: Aber nur in Japan, nicht in Deutschland.

Tominaga: In Deutschland macht das nicht einmal Toyota. Wenn die Kunden so was nicht verlangen, werden die Unternehmen bequem. Nur über den Wettbewerb kommen neue Ideen. Wenn in Deutschland mein Wagen kaputtgeht und ich nach einem Ersatzwagen frage, heißt es: Haben wir nicht. Aber Sie können gleich hundert Meter weiter Avis oder eine andere Firma anrufen. Anrufen! Die telefonieren nicht mal für mich! Das ist ganz normal in Deutschland.

SPIEGEL: Sie gehen hart mit der deutschen Industrie und deren Managern ins Gericht. Haben die Deutschen im internationalen Wettbewerb denn noch eine Chance?

Tominaga: Es gibt hier so viel innovative Ideen. Sogar mittelständische Unternehmer sind oft Weltspitze. Wenn diese Leute begreifen, wie wichtig kundenorientierung ist, dann können sie trotz der kurzen Arbeitszeit und all der Nachteile die ganze Welt bedienen. Aber wenn sie es nicht begreifen, steigen sie in die zweite Liga ab. □