

# „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