



Kulturelle Unterschiede aktiv überbrücken

Die Globalisierungskarawane ist immer noch in Bewegung. Mit den Erstausrüstern und deren 1st Tiers zieht es komplette Lieferantenketten in aufstrebende Volkswirtschaften. Doch westliche und asiatische Verhandlungspartner gehen die Aufgabe ganz unterschiedlich an.

VON MICHAEL LAPP, THOMAS JURGELEIT UND ANDRÉ KRYSIAK ❖ Das indische Gleichnis „Die Blinden und der Elefant“ beschreibt folgende Situation: Eine Gruppe von Blinden trifft auf einen Elefanten. Sie berühren ihn mit den Händen und erhalten ganz unterschiedliche Vorstellungen – ein Fächer (Ohr), eine Schlange (Rüssel), ein Speer (Stoßzahn) und ein Baumstamm (Bein). Dies kommt der Situation nahe, wenn man in Asien Kapazitätsanpassungen plant und abstimmt.

Das Augenmerk liegt derzeit auf der Stabilisierung der Supply Chain – insbesondere aber auf der Erweiterung von Produktionskapazitäten. Aufgrund der Annahme, dass die Voraussetzungen für sensible Technologien fehlen und die Lohnkosten geringer sind, wird die Automatisierung weniger vorangetrieben und nur bei schwierigen Prozessschritten angewandt. Man schafft dadurch eine hohe Kostenflexibilität. Kommt es jedoch zu einer Erhöhung der Bedarfe, steht der Produzent vor der Wahl, ob die notwendigen Steigerungen über mehr Personal oder doch über Maschineninvestitionen realisiert werden müssen.

Die heutigen volatilen Märkte erfordern Flexibilität in der Ausbringung. Diese zu gewährleisten ist unter anderem die Aufgabe des Lieferantenmanagements, von der Markteinführung bis zum Auslauf.

Eine Kapazitätserweiterung ist Bestandteil der Wachstumsphase. Sie erfordert eine Anpassung von bestehenden Liefervereinbarungen. Wie lässt sich die Produktionskapazität im Zuliefernetzwerk erweitern? Die westliche Arbeitsweise, von den Anforderungen bis zur Umsetzung und Kontrolle, trifft in Asien auf ein ganz anderes Vorgehen.

Eine Portion Gelassenheit ist vonnöten

Für eine belastbare Planung von Stückzahlpassungen sind die detaillierte Bestimmung des zukünftigen Bedarfsverlaufes und der Anforderungen hinsichtlich Qualität, Kosten und Zeit erforderlich. Dieser auf Fakten basierende Ansatz trifft in Asien auf einen anderen Kommunikationsstil. Während im europäischen Umfeld möglichst viele Details mitgeteilt werden (Low-Context-Sprache), bevorzugen die fernöstlichen Kulturen einen offenen, mehrdeutigen Informationsaustausch (High-Context-Sprache). Dabei steht für die asiatischen Partner im Meeting das Beisammensein im Vordergrund. Fakten werden erst im Nachgang studiert. Gleichzeitig haben die westlichen Gesprächspartner schnell den Eindruck, dass ihnen Informationen vorenthalten werden. Diese Unterschiede in der Sprache führen zu unterschiedlichen Verbindlichkeiten. In Japan kann man am Ende

Westliche Vertreter konzentrieren sich oftmals zu sehr auf Investments und die Entwicklung des Teilepreises. Dabei wäre es wertvoller, die Beziehung zu erneuern und zu pflegen.

der Verhandlungen davon ausgehen, dass sich die Geschäftspartner anstrengen, gemachte Zusagen einzuhalten. In China ist die Herausforderung die Zuverlässigkeit bei der späteren Umsetzung. In Indien hingegen verlässt man sich auf die Zuverlässigkeit der Prozesse. Westliche Geschäftsleute sollten sich auf diese Unterschiede einstellen und mit einer Portion Gelassenheit in die Abstimmung von Anforderungen gehen.

Zur Identifizierung der Handlungsfelder müssen die Ist-Leistungsfähigkeit eines jeden Lieferanten und die zu schließende Lücke bestimmt werden. Das Zusammenführen der Informationen aller Partner im Leistungserstellungsnetzwerk gibt Auskunft über die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems. Die Einschätzung eines Lieferanten ist aufgrund der Sprachbarriere schwierig. So übernehmen in Japan Übersetzer einen großen Teil der Verhandlung. Während westliche Partner davon ausgehen, dass die Übersetzung Wort für Wort erfolgt, gibt der Übersetzer sein Verständnis der Inhalte und der Stimmungslage in eigenen Worten wieder. Partnern fällt es zudem schwer, die erforderlichen Zahlen zu liefern, da diese häufig anders zustande kommen. Innerhalb der jeweiligen Kultur können die Geschäftspartner diese verstehen. Westliche Geschäftsleute sollten interessiert nachfragen, wie Entscheidungen getroffen werden.

Konsens im Team anstreben

In der Konzeptionsphase sind geeignete Maßnahmen abzuleiten, die die Kapazitätslücken schließen. Hierbei ist eine Validierung der bisherigen Fertigungsstrategie geboten. Die Möglichkeiten reichen von der Erhöhung der Anzahl qualifizierter Arbeitskräfte bis hin zur Beschaffung neuer Betriebsmittel. Durch den Abgleich von Planung und Ziel wird die Zielerreichung mithilfe von Terminplänen und Budgetplanungen abgesichert. Voraussetzung sind verbindliche Planungsstände. Während der Fokus dabei auf Lösungen und Ergebnissen liegt, konzentrieren sich asiatische Geschäftspartner auf Prämissen und potenziell kritische Punkte. Dies ermöglicht es, die Aufgabenstellung zu durchdenken.

Trotz vieler Gemeinsamkeiten funktioniert jede Region unterschiedlich. In Japan werden die Eindrücke im Team ausgetauscht, und es ergibt sich im Verlauf ein Konsens, der dann Grundlage für die Entscheidung ist. In China spielt die hierarchische Position der Akteure eine große Rolle. Im indischen Umfeld finden dagegen Diskussionen statt, die schließlich zu einem definierten Prozess für die Aufgabe führen. Westliche Manager sollten sich nicht auf einzelne Ansprechpartner konzentrieren, sondern stets einen Konsens mit dem Team anstreben.

Da es sich bei Neuplanungen von Stückzahlen in aller Regel um eine Abweichung von Vertragsgrundlagen handelt, ist eine kommerzielle Einigung auf Basis der Planungsergeb-

nisse notwendig. Dies muss in bestehende Verträge eingearbeitet werden. Westliche Vertreter konzentrieren sich auf Investments und die Entwicklung des Teilepreises. Dabei wäre es wertvoller, die Beziehung zu erneuern und zu pflegen. Im asiatischen Umfeld sind die persönlichen Beziehungen wichtiger als die technischen Details. Das Holzkistchen voll Sake und das gegenseitige Einschenken sind wichtige Elemente, um Vertrauen aufzubauen und Hilfsbereitschaft zu zeigen. In diesem Zusammenhang erzeugen Schwächen Pluspunkte – das westliche Verhalten, seine beste Seite zu zeigen, trifft dabei nicht nur auf Unverständnis, sondern führt sogar zu einer schlechten Atmosphäre.

Ebenso wichtig wie eine belastbare Planung ist deren Umsetzung. Die dafür notwendigen Ressourcen müssen zur Verfügung gestellt werden. Sei es für die Inbetriebnahme von Betriebsmitteln und das Qualifizieren neuer Mitarbeiter bei den Lieferanten oder für die Erprobungen und Freigaben beim Kunden. Für die Integration der Kapazitätserweiterungen in das laufende Geschäft reicht es nicht Anforderungen zu stellen. Man sollte vor Ort durch praktische Vorschläge und die Vermittlung benötigter Kontakte unterstützen sowie echtes Interesse an den Schwierigkeiten der Lieferanten zeigen.

Formale Eskalationswege sind obsolet

Um die Zielerreichung zu gewährleisten, muss der Fortschritt bei der Implementierung überwacht werden. Treten Abweichungen auf, sind Mechanismen und Maßnahmen zur Korrektur festzulegen. Durch die persönliche Beziehung der Geschäftspartner sind formale Eskalationswege obsolet. Es ist wichtig, dass die asiatischen Partner stets ihr Gesicht wahren können. Dies bedeutet, dass der Umgangston, vor allem bei Problemen, immer gelassen und ruhig bleibt. Der Fokus sollte auf der Sache liegen, nicht auf Personen. Es lohnt sich, die Kriterien zur Entscheidungsfindung der asiatischen Partner zu verstehen.

Die westliche Herangehensweise ist die Grundlage für eine erfolgreiche Kapazitätserweiterung. Erinnert man sich an die Blinden mit dem Elefant, sollte klar sein, dass man die Kultur vor Ort in Betracht ziehen muss, ohne sich übertrieben anzupassen. Kollektiv-orientierte Kulturen haben für die westlichen Geschäftspartner einen Verhaltensbonus. Ihnen ist klar, dass diese Gaijins, Chang bizi oder Farangi keine Chance haben zu wissen, wie man sich richtig zu verhalten hat. Aus diesem Grund ist es hilfreich, einen „Linking Pin“ aufzubauen, das heißt, jemanden, der in beiden Kulturen zu Hause ist und aufgrund seiner multikulturellen Fähigkeiten als Unterstützer, Kümmerer und Treiber die Kapazitätserweiterung koordiniert. Dabei werden Lösungen im direkten Kontakt und fallweise entschieden. ❖

Michael Lapp ist Senior Manager der LOPREX GmbH. Kontakt: michael.lapp@loprex.de, www.loprex.com

Thomas Jurgeleit ist Senior Manager der PROTEMA Unternehmensberatung GmbH. Kontakt: thomas.jurgeleit@protema.de, www.protema.de

André Krysiak ist Senior Berater und Teamleiter der PROTEMA Unternehmensberatung GmbH. Kontakt: andre.krysiak@protema.de