

„Ein Europäer wird in Japan immer ein Gaijin bleiben – bei allem Respekt füreinander“

“In Japan, a European will always be a ‘gaijin’, regardless of all mutual respect”

Interview mit Dr. Jürgen Eberlein, Director GC Corporation International Department | Interview with Dr. Jürgen Eberlein, Director GC Corporation International Department

Seine Berufung vor fast drei Jahren als erster Deutscher in die japanische Geschäftsleitung galt damals und gilt sicherlich auch heute noch als Signal für die verstärkte internationale Ausrichtung der GC Corporation. Als Director GCC International Department ist Dr. Jürgen Eberlein seitdem für die Verkaufskonzeption und -strategie sowie deren operative Umsetzung in Asien, Europa und Amerika verantwortlich. Ihm unterliegt dabei der Bereich „Marketing & Sales“ für alle Länder außerhalb Japans. Wir sprachen mit dem gebürtigen Würzburger über seinen „fliegenden Wechsel“ zwischen den Kontinenten und über unterschiedliche Wirtschafts- und Unternehmenskulturen.

Herr Dr. Eberlein, Sie sind nun schon fast zwölf Jahre für GC tätig – erst neun Jahre lang als Präsident von GC EUROPE und seit Anfang Februar 2005 nun als Director GCC International Department. In dieser Funktion sitzen sie als einer der wenigen Europäer in einer japanischen Geschäftsführung. Haben Sie hierbei merkliche Unterschiede zwischen der europäischen und der japanischen Wirtschafts- und Unternehmenskultur festgestellt?

Natürlich gibt es deutliche Unterschiede zwischen beiden Wirtschafts- und Unternehmenskulturen. In Europa werden zum Beispiel sehr viele Entscheidungen bei den verantwortlichen Managern oder auch vom Geschäftsführer oder Präsidenten getroffen und dann auch verantwortet – das geht meist recht schnell und in kleinen Gruppen.

In Japan trifft man dagegen viele Entscheidungen sozusagen „am Tisch“, also oftmals erst nach einem langen Meeting bei einem gemütlichen Abendessen im Restaurant. Die Japaner nennen das „Nemawashi“. Sehr stark ausgeprägt sind dort Gruppenentscheidungen im Managementteam. Dies bedeutet meistens längere Entscheidungswege. Andererseits werden diese dann auf einer breiteren Ebene mitgetragen und weniger – wie in Europa – als Entscheidung von oben empfunden. Gerade diese Unterschiede sind für mich eine besondere Herausforderung und machen meine Arbeit bei GC jeden Tag aufs Neue spannend.

Wie geht man mit solchen doch recht großen Unterschieden in der Unternehmenskultur um?

GC EUROPE hat es in den vergangenen 30 Jahren zum Beispiel gelernt, eine Mischung zwischen japanischer und europäischer Unternehmenskultur zu finden. Einerseits ist es notwendig, sich den japanischen Gegebenheiten bei den Unternehmensentscheidungen

anzupassen; andererseits ist es unbedingt erforderlich, dass wir im Marktverhalten unseren europäischen Geschäftspartnern gegenüber als Europäer auftreten und damit den jeweiligen Erfordernissen entsprechend Rechnung tragen. Das heißt: GC EUROPE macht seit Jahren einen sehr erfolgreichen Spagat. Im Verhältnis zur japanischen Muttergesellschaft handelt GC EUROPE damit sogar in hohem Maße japanisch.

Und natürlich wendet auch die GC Corporation im täglichen Geschäftsleben mit ihren europäischen Kunden die gängigen europäischen Verhaltensweisen an. Das ist selbstverständlich.

Japan ist ein Land, das die nonverbale Kommunikation zur Perfektion gebracht hat. Jede kleine Geste zählt. Wie gehen Sie als Europäer mit diesem vieldeutigen Kommunikationsansatz um? Lernt man es mit der Zeit, die Nebenbedeutungen zu verstehen?

Es gibt ein japanisches Sprichwort, das übersetzt heißt: „Sage Eins und meine Zehn!“ Damit ist gemeint, dass Japaner davon ausgehen, dass, wenn sie etwas sagen, die Worte noch viel mehr bedeuten und beinhalten können.

Ein Europäer wird unabhängig von seiner Position in Japan immer ein Gaijin, ein Fremder, sein. Das ist durchaus nicht negativ zu verstehen, es ist nun mal eine Tatsache. In meinen nunmehr 30-jährigen Beziehungen mit japanischen Geschäftspartnern und natürlich seit mehr als zehn Jahren mit einer japanischen Muttergesellschaft habe ich gelernt, mit japanischen Strategien und japanischer Kommunikation umzugehen. Im Verlauf der Zeit lernt man immer noch viel dazu.

Wenn man sich länger mit der japanischen Kultur und ihren Gegebenheiten auseinandersetzt, kann man sicherlich viele der Bedeutungen und Nebenbedeutungen in der Kommunikation einfacher verstehen. Dennoch wird man – bei allem Respekt füreinander und für die japanische Kultur – immer ein Gaijin bleiben.

Welche persönlichen Eigenschaften haben Ihnen bislang geholfen, sich den kulturellen Besonderheiten und Gepflogenheiten in Japan anzupassen?

Zwei Eigenschaften, die besonders wichtig sind, um sich in Japan anzupassen, sind Geduld und die Fähigkeit, zuzuhören. Wenn man beides nicht beherrscht, sollte man besser gar nicht erst in Japan Geschäfte machen bzw. schon gar nicht für ein japanisches Unternehmen arbeiten.

Wie sieht es denn mit Ihren Japanischkenntnissen aus?

Meine sprachlichen Kenntnisse sind mangels Zeit leider auf der Strecke geblieben. Ich habe zwar einige Sprachkurse genommen und diese auch sehr genossen, aber perfekt Japanisch kann ich sicherlich noch nicht. Und das ist wirklich schade, denn Japanisch ist eine ungemein interessante Sprache!

Und was möchten Sie noch für die Dentalwelt erreichen bzw. umsetzen?

Mein persönlicher Ansporn bei all meinen Tätigkeiten ist der stete Wunsch, etwas zu bewegen, Dinge voranzutreiben, Menschen zu motivieren, sich für andere einzusetzen. Stillstand ist mir ein Gräuel. Dabei versuche ich stets vom Standpunkt meines Gegenübers zu denken und zu handeln – nur so kann ich für mich und andere authentisch bleiben.



Dr. Jürgen Eberlein