

Von der Gabe zu schenken

Makoto Kigawa gibt dem Paketlieferdienst Yamato eine Seele

nz. · Als am 11. März auch in Tokio die Erde stark bebt, ahnt Makoto Kigawa Schlimmes. Der Chef von Yamato, dem mehr als 170 000 Mitarbeiter beschäftigenden Logistikunternehmen, handelt schnell. Umgehend werden Verhandlungen mit Gewerkschaften, die am Hauptsitz gerade am Laufen sind, abgebrochen. Es wird eine Task-Force gebildet, die Gewerkschaftsvertreter, die aus der Krisenregion Tohoku stammen, ziehen sogleich am selben Strick mit. Kigawa-san erzählt am Rande des jährlich stattfindenden Symposiums für Jungmanager, «Stars», in Stein am Rhein über Japan, lieber noch über sein Unternehmen Yamato. Dies tut er mit Vorliebe auf Japanisch, obschon er der englischen Sprache mächtig ist.

Ungewöhnlicher Führungsstil

Kigawa wie Yamato stehen für einen ungewöhnlichen Führungsstil in Japan; es wird zuallererst auf das Mitdenken der Mitarbeiter gesetzt. Top-down hat wenig Platz, Partizipation, damit Selbstinitiative jedes Einzelnen, steht hoch im Kurs. Der Yamato-Chef liefert dafür ein Beispiel, das es in sich hat. Als am 11. März Kommunikationsnetze wegbrechen, Strassen nicht mehr passierbar sind, mutiert mancher Yamato-Mitarbeiter in der Krisenregion zum freiwilligen Helfer. Gewisse Aufträge werden aufgeschoben, vielleicht müssen zuerst Verletzte mit dem Yamato-Dienstwagen ins Spital gefahren werden. Helfen, wenn es auch das Wegbleiben vom Arbeitsplatz bedeute, gehe in Ordnung, sagt Kigawa trocken. Es sei schliesslich die Philosophie des Unternehmens, nicht Pakete von A nach B zu befördern, sondern Wünsche zu erfüllen.

Die Karriere von Kigawa selbst ist nicht durch einen jahrzehntelangen Weg in der Transportbranche gekennzeichnet, wie es wohl bei vielen Konkurrenten der Fall sein dürfte. Vor sechs Jahren holte ihn Masao Ogura, der Sohn des Firmengründers, zu Yamato. In gewissem Sinne ist Kigawa eher Banker als Logistiker, wenn es denn nicht so wäre, dass gewisse Führungsfähigkeiten überall gefragt sind. Ogura dürften die internationale Karriere sowie das geschmeidige Auftreten des Bergwanders in die Augen gestochen sein.

Nach Abschluss der Studien im Fach Betriebswirtschaft an der Universität Hitotsubashi in Tokio trat Kigawa 1973 in die Bank Fuji ein. Damals, sagt Kigawa, sei für einen Betriebswirt der Weg zu einer Bank oder zu einer grossen Handelsgesellschaft klar vorgezeichnet ge-

wesen. Seine 30-jährige Bankkarriere absolvierte Kigawa in ungefähr gleich langen Abschnitten im Geldmarkthandel, im Personalwesen sowie in führender Position, zuständig für strategische Planung. In jene Zeit fiel die Fusion der Kommerzbanken Fuji, Dai-Ichi Kangyo und Industrial Bank of Japan, die sich unter dem Dach Mizuho formierten. Das dürfte bisweilen eine von Stress geprägte Zeit gewesen sein, wobei der menschliche Verlust nach «9/11» Kigawa noch heute traurig stimmt. Damals sei er in New York gewesen, als Chef Human Resources, um die in den Türmen des World Trade Center verstreuten Bankabteilungen zusammenzulegen.

Es belastet ihn sichtlich, dass der Blutzoll unter japanischen Kollegen hoch war. Wie damals gehe es auch nach dem Tsunami darum, die psychische Verfassung der um engste Familienangehörige, Verwandte und Berufskollegen Trauernden zu verstehen. Es klingt altjapanische Weisheit an in der Aussage, Tote seien mit Lebenden auf alle Zeiten verbunden.

Wenn es um die Bewältigung der Tsunami-Tragödie geht, werden unkonventionelle, in Japan kaum je erprobte Wege beschritten. Kigawa ist nicht nur felsenfest überzeugt, dass die Regierung für die Opfer dieser Katastrophe zu wenig unternimmt, sondern er hat selber die Initiative ergriffen. Was tun? Es ist an der Zeit, den Kunden, in diesem Fall an erster Stelle Fischern und Bauern, etwas davon zurückzugeben, was sie Yamato über all die Jahre geschenkt haben – Vertrauen, Treue. Da es nicht angeht, einfach Geld in eine Hilfsorganisation zu stecken, findet Kigawa einen anderen Weg. Zunächst wird Überzeugungsarbeit bei den Grossaktionären dafür geleistet, 40% des Jahresgewinns – 10 Yen für jedes ausgelieferte Expresspaket (Takkyubin) – als Donation abzuzweigen. Dann steht der um einiges schwierigere Job an, die Steuerbehörde davon zu überzeugen, dass so etwas ohne Steuerbefreiung nicht gehen kann.

Kritik an der Regierung

Wie schätzt Kigawa denn das Krisenmanagement der Regierung ein? Zu langsam, zu wenig, nichts sei aus den Erdbeben in Kobe und Niigata gelernt worden. «Versperrt uns nicht den Weg, lasst uns als Unternehmer die nötigen Massnahmen zur Verbesserung der Versorgungslage ergreifen», sagt er. Politiker im Tokioter Viertel Nagatacho oder auch das Ministerium für Wirtschaft, Handel und Industrie werden von

Kigawa kritisiert für ihre Untätigkeit.

Yamato, in Japan besser bekannt als schwarze Katze (Kuroneko), dürfte im Krisengebiet tatsächlich besser sichtbar gewesen sein als die ferne Regierung. Es ist ja auch ein Anspruch einzulösen: Das Firmenlogo zeigt eine Katze, die ihr Kleines sanft am Nacken packt, um es dorthin zu bringen, wo es hingehört. Das macht Yamato mit grossem Erfolg, wie der Jahresumsatz von mehr als 3 Mrd. Paketen zeigt.

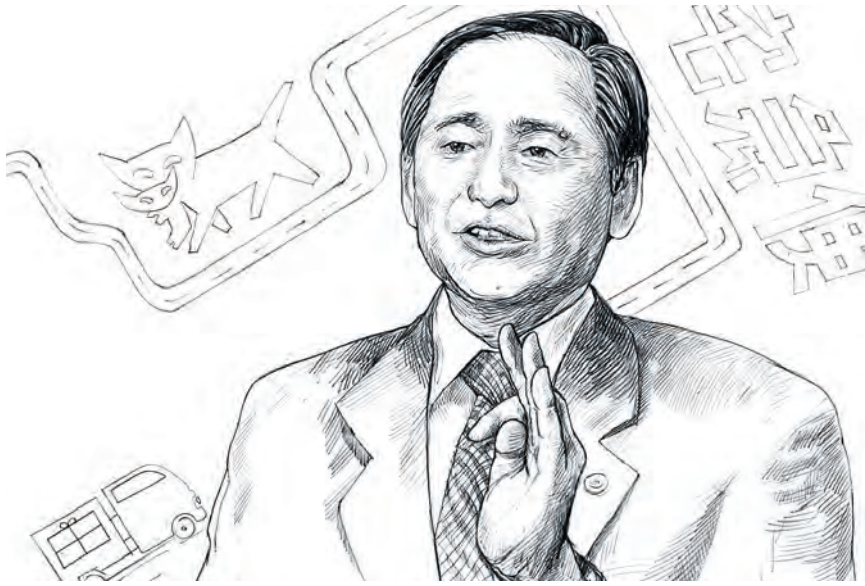


ILLUSTRATION CHRISTOPH FISCHER