



ILLUSTRATION CHRISTOPH FISCHER

WIRTSCHAFT IM GESPRÄCH

Der Botschafter aus Japan

Takeshi Niinami will den Reformern einen Schritt voraus sein

Nina Belz · Es gibt ein Thema, das Takeshi Niinami dieser Tage sofort ein zufriedenes Lächeln entlockt: die Olympischen Spiele. Der Japaner war in Buenos Aires, als das olympische Komitee dort vor wenigen Wochen seinen Entscheid bekanntgab, die Sommerspiele 2020 in Tokio auszurichten. Zusammen mit rund 10 000 Personen hatte sich Niinami für die Kandidatur der japanischen Hauptstadt eingesetzt. In seinem Alltag hat der 54-Jährige aber wenig mit Sport zu tun, es sei denn, er findet in seinem vollen Terminkalender noch Zeit für ein bisschen Bewegung.

Ungewöhnliche Gesten

Niinami ist CEO von Lawson, der zweitgrössten Convenience-Store-Kette Japans, die gerade dabei ist, in Indonesien, Thailand und China Fuss zu fassen. Doch als ob ihm die Verantwortung für einen Konzern mit mehr als 11 000 Läden allein in Japan nicht genug wäre, ist Niinami auch Mitglied der Steuerkommission der Regierung und wirtschaftlicher Berater des Ministerpräsidenten. Kein Wunder, dass er ein glühender Verfechter der «Abenomics» ist, dem Massnahmenpaket, von dem sich der Regierungschef Abe eine Belebung von Japans Wirtschaft verspricht. Die Olympischen Spiele, sagt Niinami, seien nun eine Art emotionaler Kick, der den Japanern die Möglichkeit gebe, Selbstvertrauen zu tanken. Die junge Generation kenne ja nur die Krise, sagt er.

Niinami geht hinsichtlich der von Abe abgegebenen Reformversprechen zur besseren Integration der Frauen in die Arbeitswelt mit gutem Beispiel voran. Lawson hat als erste Firma des Landes den Mutterschaftsurlaub schon 1992 auf drei Jahre verlängert, mit der Folge, dass die meisten Frauen in den Beruf zurückkehren. Der Regierungschef hat jüngst zudem die Erhöhung der Gehälter empfohlen, um den Konsum zu stimulieren. Lawson zahlt seit dem Frühjahr tatsächlich mehr, zumindest den jüngeren der rund 6500 Angestellten, die im Hauptsitz in Tokio beschäftigt sind. Er habe ihnen auch gesagt, dass sie das Geld nicht auf die Bank bringen sollten, sagt Niinami schmunzelnd.

Der Japaner verkörpert einen besonderen Typ von Führungspersönlichkeit aus seinem Land. Sein Englisch ist makellos, und er klopft seinem Gegenüber auch einmal herzlich auf die Schulter – für Menschen aus seinem Kulturkreis eine ungewöhnliche Geste. Dies mag damit zu tun haben, dass der in der Präfektur Kanagawa geborene Niinami nicht nur in Japan, sondern auch in Harvard ausgebildet worden ist. Er hat gelernt, wie man sich gut verkauft. Vor Publikum zu sprechen, wie jüngst am Stars-Symposium in Stein am Rhein, bereitet ihm offensichtlich Spass. Er geht vom Rednerpult weg und richtet direkte Fragen an seine Zu-

hörer: «Was denken Sie?» oder «Wie hätten Sie entschieden?».

Im Gespräch kann er indes auch unnahbar bleiben. Mit eleganten Phrasen wahrt er dann Distanz und umgeht, was er nicht direkt beantworten möchte. Lebhafter wird er, wenn er von seinen Erfahrungen nach dem 11. März 2011 erzählt, jenem Tag, an dem das Erdbeben und der anschliessende Tsunami in der Region Tohoku nicht nur mehr als 15 000 Menschen in den Tod riss, sondern auch 400 seiner Läden zerstörte. Der Entscheid, sofort Nahrungsmittel in die Region zu schicken, hat Niinami, wie er sagt, nicht viel Zeit gekostet. Schwieriger wurde es, als ihn der Bürgermeister einer betroffenen Gemeinde anrief und bat, auch nur einen einzigen Laden wieder zu eröffnen, denn die Menschen brauchten gerade jetzt ein Stück Normalität. Gleichzeitig drängten ihn Freunde dazu, mit seiner Familie das Land zu verlassen.

Vertrauen in der Krise

Doch der Entscheid, in Japan zu bleiben, sei in jenem Moment gefallen, als er die Managerin im besagten Ort angerufen und gebeten habe, den Laden zu öffnen – obwohl er wusste, dass diese noch Familienangehörige vermisste. Er könne doch nicht von seinen Mitarbeitern verlangen, im Katastrophengebiet zu arbeiten und zugleich selbst das Feld räumen, sagt Niinami. Vorbild sein sei ihm wichtig. Deshalb habe er lange überlegt, ob er selbst in die Region reisen sollte: Ist es nötig, um die Betroffenen moralisch zu unterstützen? Oder wird es ihm als PR-Aktion übelgenommen? Niinami ist hingefahren und hat in Lawson-blauer Regenjacke Regale eingeräumt.

Natürlich gab es auch öffentlichkeitswirksame Fotos. Jedenfalls bereute er es nie, beim Wiederaufbau Mitarbeitern vor Ort die Führung überlassen zu haben. Und dies, obwohl es sich für das Unternehmen finanziell nicht gelohnt hat. Lawson verlor in jenen Tagen viel Geld und verärgerte zudem in Tokio Kunden, weil sie wochenlang vor halbleeren Regalen standen. Der Konzern, der rund 70% der Produkte selbst herstellt, konnte den Nachschub nicht mehr flächendeckend gewährleisten.

Ernsthafte Sorgen hat sich Niinami deswegen aber keine machen müssen. Seit er die Führung von Lawson vor elf Jahren übernommen hat, hat das Unternehmen seine Umsätze jährlich um etwa 7% ausgeweitet. Lawson ist über die Jahre zu einem erfolgreichen Unternehmen aufgestiegen, das für japanische Verhältnisse viele Frauen und Ausländer beschäftigt. Für Regierungschef Abe dürfte Niinami ein guter Botschafter sein – nicht nur für die Umsetzung von bisher vage gebliebenen Struktur reformen, sondern auch als Verfechter eines weltweiten Japan im Ausland.