

---

In diesem Diskussionsbeitrag werden Erfolgsfaktoren und Probleme der Gründung und Führung von Niederlassungen in Japan untersucht. Dabei steht die Frage nach dem Management in japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen im Mittelpunkt. Das vorliegende Thema ist in der Literatur relativ wenig behandelt, jedoch stellt es sich als besonderes Problem dar, bedenkt man, daß sich das Management in Japan stark von dem in Deutschland unterscheidet. Welche Probleme deutsche Unternehmen konkret beim Niederlassungsmanagement haben, wenn einerseits den japanischen Umweltbedingungen Rechnung getragen, andererseits aber die Aktivität in Japan mit dem Stammhaus koordiniert werden muß, bildet den zentralen Gegenstand der Studie. Ferner wird untersucht, wie im Spannungsfeld von Koordination und Anpassung das Niederlassungsmanagement durch das deutsche Mutterhaus gesteuert wird und schließlich, welches Managementmuster in bezug auf die betrieblichen Funktionen sich eher als erfolgreich erweist.

---

Niederlassungsmanagement

Steinmann | Dolles

**Brij N. Kumar  
Horst Steinmann  
Harald Dolles**

## **Das Management in Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan**

- Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Klein- und Mittelbetrieben -



Diskussionsbeitrag Nr. 2

**Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere  
Internationales Management  
der Universität Erlangen / Nürnberg  
Prof Dr. Brij N. Kumar**

**Brij N. Kumar**  
**Horst Steinmann**  
**Harald Dolles**

**Das Management in  
Niederlassungen deutscher  
Unternehmen in Japan**

- Eine empirische Untersuchung unter  
besonderer Berücksichtigung von Klein-  
und Mittelbetrieben -

---

Prof. Dr. Brij N. Kumar

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbeson-  
dere Internationales Management der Universität  
Erlangen/Nürnberg

Prof. Dr. Horst Steinmann

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre  
und Unternehmensführung der Universität  
Erlangen/Nürnberg

Dipl.-Kfm., Dipl. Betriebswirt (FH) Harald Dolles

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbeson-  
dere Internationales Management der Universität  
Erlangen/Nürnberg

**Inhaltsverzeichnis**

Abkürzungsverzeichnis  
 Abbildungsverzeichnis  
 Tabellenverzeichnis

Seite

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>15</b>
1.1 Gegenstand und Ziel der Studie .....	15
1.1.1 Das Wirtschaftspotential Japans.....	15
1.1.2 Potentielle Vorteile eines Engagements in Japan.....	15
1.1.3 Die bisherige Zurückhaltung deutscher Unternehmen.....	17
1.1.4 Ziel der Untersuchung.....	18
1.2 Das Engagement der deutschen Industrie in Japan .....	19
1.2.1 Handel mit Japan.....	21
1.2.2 Direktinvestitionen .....	26
1.3 Zur Problematik der Internationalisierung von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU).....	29
1.4 Die empirischen Grundlagen.....	30
<b>2. Das Konzept des Niederlassungsmanagements in Japan .....</b>	<b>32</b>
2.1 Das allgemeine Problem.....	32
2.2 Das Anpassungsspektrum.....	33
2.3 Die Operationalisierung .....	37
2.4 Zusammenfassende Betrachtung der Elemente des Nieder- lassungsmanagements .....	38

*KUMAR, BRIJ N.*

*STEINMANN, HORST*

*DOLLES, HARALD:*

Das Management in Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan. - Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Klein- und Mittelbetrieben; Nürnberg, Brij N. Kumar; Diskussionsbeitrag - Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management der Universität Erlangen / Nürnberg, 1993 (Nr. 2)

ISSN 0945-0610

Copyright Okt. 1993 bei den Verfassern - Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Lehrstuhls für Internationales Management unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, auch wenn diese zu Lehr- und Studienzwecken verwendet werden.

Die Verfasser danken der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) für die gewährte Unterstützung.

Druck: Copy-Land, Nürnberg.

Satz und Vertrieb: Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management, Postfach 3931, 90020 Nürnberg, Germany

Tel.: (0911) 5302-452  
 FAX: (0911) 5302-470

	Seite
<b>3. Das Umfeld des Niederlassungsmanagements in Japan .....</b>	<b>40</b>
3.1 Kultur und Grundorientierung im japanischen Management.....	40
3.1.1 Bedeutung der Kultur .....	40
3.1.2 Vier Kulturdimensionen .....	42
3.1.3 Die relevanten Grundeinstellungen und Wertvorstellungen .....	45
3.2 Der perzipierte Unterschied im Umfeld bzw. Management zwischen Deutschland und Japan .....	46
<b>4. Das Niederlassungsmanagement im Überblick .....</b>	<b>50</b>
4.1 Das Anpassungs- und Standardisierungsmuster.....	50
4.2 Der effektive Managementmodus .....	52
<b>5. Produkt- und Markenpolitik .....</b>	<b>56</b>
5.1 Das Gesamtbild: Mehr "Innovation" als "Akzeptanz" .....	56
5.2 Anforderungen an Produkt und Marke.....	57
5.3 Anforderungen an Verpackung .....	60
5.4 Spezielle Aspekte bei KMU .....	60
<b>6. Service .....</b>	<b>62</b>
6.1 Das Gesamtbild: "Innovation" und hohe Anforderungen an Lieferservice und Kundendienst .....	62
6.2 Leistungsvorteile deutscher Unternehmen .....	64

	Seite
6.3 Spezielle Aspekte bei KMU .....	65
<b>7. Preispolitik .....</b>	<b>66</b>
7.1 Das Gesamtbild: Mehr "Akzeptanz" als "Innovation" .....	66
7.2 Lokale Anforderungen an die Preisgestaltung .....	67
7.3 Der spezielle Aspekt bei KMU .....	68
<b>8. Vertriebswege und Verkauf .....</b>	<b>69</b>
8.1 Das Gesamtbild: Mehr "Innovation" als "Akzeptanz" .....	69
8.2 Anpassung an die stufige Distributionsstruktur .....	70
8.3 Vorteile deutscher Vertriebspraxis .....	72
8.4 Neue Anforderungen an den Vertrieb .....	73
<b>9. Werbung und Verkaufsförderung .....</b>	<b>75</b>
9.1 Das Gesamtbild: Mehr "Akzeptanz" als "Innovation" .....	75
9.2 Anpassungserfordernisse im Lichte der Rolle der Werbung in Japan.....	75
9.3 Anpassungserfordernisse im Lichte des japanischen Werbestils.....	77
9.4 Besondere Anforderungen an deutsche Unternehmen .....	79
9.5 Beteiligung an japanischen Messen .....	80

	Seite
<b>10. Beschaffung .....</b>	<b>82</b>
10.1 Das Gesamtbild: "Innovation" durch Stammhausbezug .....	82
10.2 Anpassungserfordernisse durch das Beschaffungssystem .....	82
10.3 Möglichkeiten bei der Lieferantenpolitik.....	83
10.4 Spezielle Aspekte bei KMU .....	86
<b>11. Das Personalmanagement: Führung und Personalbeschaffung .....</b>	<b>87</b>
11.1 Das Gesamtbild: Stil der "Akzeptanz" .....	87
11.2 Die Menschenführung: Motivation und Führungsstil .....	87
11.2.1 Anpassungserfordernisse aus dem Gruppendenken .....	87
11.2.2 Anpassungserfordernisse aus dem Partizipationsanspruch .....	89
11.2.3 Anforderungen an das Privatleben der Entsandten .....	92
11.2.4 Raum für deutschen Führungsstil.....	93
11.3 Rekrutierung und Auswahl.....	94
11.3.1 Probleme bei der Anwendung bewährter Stammhauspraxis.....	94
11.3.2 Mangelnde Attraktivität deutscher Unternehmen als Arbeitgeber.....	96
11.3.3 Mögliche Strategien der Rekrutierung .....	97
11.4 Spezielle Aspekte bei KMU .....	100
<b>12. Die Niederlassungen von KMU und von Großunternehmen: Zusammenfassender Vergleich .....</b>	<b>103</b>

	Seite
<b>13. Die Steuerung des Niederlassungsmanagements in Japan durch das deutsche Stammhaus: Die Steuerungselemente .....</b>	<b>105</b>
<b>14. Fähigkeiten ausländischer Niederlassungen in Japan .....</b>	<b>106</b>
<b>15. Strukturdimensionen der Niederlassungen .....</b>	<b>107</b>
15.1 Rolle der Eigentumsstrategie für das Management.....	107
15.1.1 Zur Eigentumsstrategie der Niederlassungen deutscher Firmen in Japan .....	108
15.1.2 Vorteile von Joint Ventures in Japan .....	110
15.1.3 Risiken bei Joint Ventures in Japan .....	113
15.1.3.1 Zielkonflikte .....	114
15.1.3.2 Mittelkonflikte.....	118
15.1.4 Die Beziehung zum Managementmodus.....	120
15.2 Die Rolle der Markteintrittsstrategie für das Management .....	120
15.2.1 Probleme beim Übergang vom Export zur Direktinvestition.....	121
15.2.2 Zur Markteintrittsstrategie deutscher Unternehmen in Japan ....	122
15.2.3 Beziehung zum Managementmodus .....	129
<b>16. Personelle Steuerung: Die Personalpolitik bei der Besetzung von Schlüsselpositionen in den japanischen Niederlassungen .....</b>	<b>129</b>
16.1 Bedeutung der Nationalität der Führungskräfte für das Niederlassungsmanagement .....	129
16.2 Nationalität der Führungskräfte in den Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan.....	130

	Seite
16.3 Konflikte zwischen deutschen Entsandten und japanischen Mitarbeitern .....	133
16.3.1 Konfliktpotential .....	133
16.3.2 Konfliktlage.....	134
16.3.2.1 Zur Rolle der Stammhauskontrolle .....	135
16.3.2.2 Zur Rolle der Sozialisation.....	136
<b>17. Das erfolgreiche Niederlassungsmanagement.....</b>	<b>141</b>
17.1 Die Erfolgskriterien.....	141
17.2 Niederlassungsmanagement und Niederlassungserfolg .....	143
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>146</b>

**Abkürzungsverzeichnis:**

AMJ	Academy of Management Journal
ASQ	Administrative Science Quarterly
AMR	Academy of Management Review
BfAI	Bundesstelle für Außenhandelsinformation
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BSP	Bruttosozialprodukt
DFG	Deutsche Forschungsgesellschaft
DI	Direktinvestitionen
DIHKJ	Deutsche Industrie- und Handelskammer Japan
EA	Erzwungene Anpassung
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FTC	Fair Trade Commission (Tokyo)
GU	Großunternehmen
GI	Managementmodus "Gesellschaftliche Innovation"
GA	Managementmodus "Gesellschaftliche Akzeptanz"
HBR	Harvard Business Review
JETRO	Japan External Trade Organization
JIBS	Journal of International Business Studies
KMU	Kleine- und mittlere Unternehmen
M&A	Merger & Acquisitions
MNE	Multinational Enterprise
LRP	Long Range Planning
MIPRO	Manufactured Imports Promotion Organization
MITI	Ministry of International Trade and Industry
MoF	Ministry of Finance
POP	Point of Purchase
ROI	Return on Investment
SMEA	Small and Medium Enterprise Agency
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SZ	Süddeutsche Zeitung
W	Konkordanzkoeffizient
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfBf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

**Abbildungsverzeichnis:**

	Seite
1. Ungleichgewicht zwischen Japan und Deutschland bei Handel und Direktinvestitionen.....	20
2. Das Modell des Managements in Auslandsniederlassungen.....	39
3. Die Modi im Niederlassungsmanagement.....	54
4. Das Niederlassungsmanagement in KMU und Großunternehmen im Vergleich.....	103

**Tabellenverzeichnis:**

	Seite
1 Entwicklung des Außenhandels der Bundesrepublik Deutschland mit Japan .....	21
2 Warenstruktur der Ausfuhr nach Japan .....	22
3 Ausfuhr chemischer Erzeugnisse nach Japan .....	23
4 Ausfuhr von Maschinenbauerzeugnissen nach Japan.....	24
5 Absatzzahlen und Anteile bundesdeutscher Hersteller an den gesamten japanischen Automobilimporten.....	24
6 Ausgewählte Importmarkenanteile einiger Handelspartner Japans.....	25
7 Struktur der deutschen Direktinvestitionen in Japan nach Zahl der Investoren .....	27
8 Deutsche Direktinvestitionen in Japan nach Wirtschaftszweigen der japanischen Investitionsobjekte .....	28
9 Deutsche Investoren in Japan nach ihrer Größe .....	29
10 Vergleich des Managements der Niederlassung in Japan mit dem des Mutterunternehmens in Deutschland .....	48
11 Vergleich des Managements in Japan mit dem in Deutschland nach Unternehmensgröße des deutschen Stammhauses.....	49
12 Grad der Managementanpassung in den japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen .....	51
13 Grad der Managementanpassung nach Größe des deutschen Stammhauses .....	52
14 Das Management in japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen.....	55

	Seite
15 Das Management in japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen nach Größe des Stammhauses.....	61
16 Wettbewerbsfähigkeit der japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen nach deren eigenen Einschätzung .....	106
17 Eigentumsform der Niederlassungen deutscher Unternehmen nach Unternehmensgröße .....	108
18 Markteintrittsstrategie deutscher Unternehmen in den japanischen Markt.....	122
19 Die zehn größten Akquisitionen durch ausländische Unternehmen in Japan .....	125
20 Akquisitionen in Japan (1985-1992) .....	127
21 Nationalität der Führungskräfte in Schlüsselpositionen in japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen.....	131
22 Die zwei wichtigsten Gründe für die Besetzung von Führungspositionen (Position des Niederlassungsleiters) in japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen durch deutsche Entstandte.....	132
23 Von deutschen Entsandten perzipierte Spannungen zu ihren japanischen Mitarbeitern .....	134
24 Der von deutschen Entstandten perzipierte Aktionsspielraum und Spannungen im Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis .....	135
25 Bisherige Aufenthaltsdauer in Japan und Spannungen im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis .....	138
26 Frühere Auslandserfahrung und Spannungen im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis .....	138
27 Privater Kontakt mit Japanern und Spannungen im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis .....	139
28 Vorbereitung für den Japan-Einsatz und Spannungen im Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis.....	139

	Seite
29 Der Erfolg in japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen nach eigener Einschätzung.....	142
30 Durchschnittliche Rentabilität in den Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan .....	142
31 Gesamturteil über den Erfolg der Tätigkeit japanischer Niederlassungen deutscher Unternehmen .....	143
32 Managementbereiche und Erfolg in japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen .....	144

- 1. Einleitung**
- 1.1 Gegenstand und Ziel der Studie**
- 1.1.1 Das Wirtschaftspotential Japans**

Japan hat sich seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges zu einer der führenden Wirtschaftsnationen der Welt entwickelt. 740 % reale Exportsteigerung zwischen 1965 und 1985 zeugen von einem rasanten Wirtschaftswachstum des fernöstlichen Landes. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) stieg von 2.940 Mrd. US\$ (1990) auf 3.362 Mrd. US\$ (1991), und trotz der einsetzenden Rezession und der Auswirkungen der geplatzten "Bubble-Economy" wird für 1992 eine weitere Steigerung auf 3.770 Mrd. US\$ geschätzt. Das nominale Pro-Kopf-Einkommen (in US\$) stieg von 23.801 (1990) auf 27.124 (1991), und für 1992 wurden US\$ 30.308 prognostiziert. Die Inflationsrate im Jahresdurchschnitt sank von 3,1 % (1990) bzw. 3,3 % (1991) auf geschätzte 1,7 % für 1992 (Odrich 1992).

Im Zusammenhang mit diesem privaten Wohlstand geht auch die Entwicklung der japanischen Unternehmen einher, die ebenfalls weltweit eine Spitzenposition erreicht haben. Nach Angaben des amerikanischen Wirtschaftsmagazins "Fortune" sind unter den 500 umsatzstärksten Unternehmen der Welt 157 amerikanische Unternehmen zu finden. Platz 2 gebührt allerdings bereits Japan mit 119 Unternehmen und Deutschland belegt abgeschlagen hinter England (43 Unternehmen) mit 33 Nennungen Platz 4 (N.N. 1992a). Die Konkurrenz der japanischen Unternehmen auf den Weltmärkten ist gefürchtet und kann sich vielerorts, in mannigfachen Branchen selbst in traditionellen Industrieländern, unbehelligt behaupten. Die durch die Jahre anhaltenden Handelsüberschüsse gegenüber Nordamerika (1990: 37.953 Mio. US\$) und der EG (1990: 18.490 Mio. US\$) wie auch der Überhang der Direktinvestitionen japanischer Unternehmen im Ausland (z.B. 1990 ca. 6 Mrd. DM gegenüber Deutschland!) sind Beweis für ihre Wettbewerbskraft.

### **1.1.2 Potentielle Vorteile eines Engagements in Japan**

Beide zusammenhängenden Entwicklungen sprechen dafür, daß sich Unter-

nehmen aus den westlichen Industrieländern für den japanischen Binnenmarkt verstärkt interessieren sollten:

Erstens gilt es, von dem **großen Marktpotential** dort zu profitieren. Trotz der Rezession, die Japan gegenwärtig durchläuft, bleibt die Wirtschaft insgesamt gesehen auf Expansionskurs. So betrug das Wachstum des Bruttosozialprodukts 1990 im Vergleich zum Vorjahr 5,6 %, und der Handelsüberschuß Ende 1990 erreichte abermals eine Rekordhöhe von 52.149 Mio. US\$, wenn auch dieses Mal mehr wegen der rezessionsbedingten geringeren Importe, als auf Grund von höheren Exporten. Von der japanischen Regierung und Wirtschaft angekündigte Investitionsprogramme in Höhe von 13,2 Billionen Yen (ca. 185 Milliarden DM) für das Fiskaljahr 1993/94 und Kostensenkungsmaßnahmen wie Rationalisierung und Automatisierung sollen dazu beitragen, die gegenwärtigen Strukturschwächen zu überwinden und die Konjunktur im Inland wieder "in Schwung" zu bringen.

Zweitens ist der japanische Binnenmarkt einer der schwierigsten Märkte der Welt und somit zugleich **Herausforderung**. Wer den Gang in die "Höhle des Löwen" wagt und sich auf dem japanischen Markt behaupten kann, wird sich auch auf anderen Märkten durchsetzen.

Drittens; japanische Unternehmen fertigen heute zunehmend auch hochtechnologische Produkte. Die staatliche Förderung in Zukunftstechnologien ist enorm. Wer in Japan tätig ist, ist täglich mit neuen technologischen Entwicklungen direkt konfrontiert. Die "**Nase im Wind**", wie ein Gesprächspartner es formulierte, ist nötig, um den Umweg über Agenturen, internationale Presse o.ä., mit den dazugehörigen Fehlerquoten, Mißinterpretationen etc. auszuschalten.

Viertens können westliche Unternehmen durch eine verstärkte Präsenz in Japan der japanischen Konkurrenz auf den Weltmärkten in Europa und Nordamerika effektiver begegnen. Eine engagierte Aktivität ausländischer Unternehmen auf dem japanischen Binnenmarkt **bindet die Ressourcen** der japanischen Unternehmen im Heimatmarkt stärker. Die Präsenz vor Ort kontert die Strategie der japanischen Konkurrenten, mit Hilfe hoher Preise im Inland niedrige Angriffspreise auf ausländischen Märkten zu subventionieren.

Fünftens, können Unternehmen durch ihre Präsenz vor Ort **vertiefte Kenntnisse** über die Marktstrategien (Preis, Werbung, etc.) ihrer Konkurrenten erlangen. Sie

können deren Stärken und Schwächen besser kennenlernen, um ihnen dadurch auf Auslandsmärkten effektiver Paroli bieten zu können.

### 1.1.3 Die bisherige Zurückhaltung deutscher Unternehmen

Die immer noch begrenzten Erfolge deutscher und auch anderer ausländischer Unternehmen auf dem japanischen Markt sind jedoch ein Zeichen dafür, daß der Zugang zu diesem großen und zukunftssträchtigen Markt viele Probleme bereitet. Über die Gründe für das geringe Engagement deutscher Unternehmen gibt es unterschiedliche Meinungen. Den Deutschen fehlt es an Unternehmungsgeist und Risikobereitschaft, sagen die Japaner verhalten, aber doch unmißverständlich. Japan mache es ausländischen Investoren unnötig schwer, erwidern viele Deutsche. Dabei sind es weniger die Mythen, die um die "undurchdringliche" Kultur Japans oder über die "Verschwörung" zwischen der japanischen Wirtschaft und dem Staat gegen ausländische Unternehmen verbreitet werden, die als Barrieren anzusehen sind. Vielmehr ist es - wie unsere Untersuchungen zeigen - oft die fast intuitive Scheu deutscher Unternehmen, sich überhaupt mit Japan und Fernost im allgemeinen intensiv auseinanderzusetzen.

Diesen "Japan-Komplex" der deutschen Wirtschaft bezeichnete der Baden-Württembergische Wirtschaftsminister Spöri zum Abschluß einer Wirtschaftsdelegationsreise nach Japan als "Ausrede für Behäbigkeit" und verurteilte die "Arroganz und intellektuelle Faulheit im Umgang und in der Auseinandersetzung mit Japan" (N.N., 1993). Die japanische Seite kommentiert die generelle Unterrepräsentation deutscher Unternehmen in Asien allgemein wie folgt: "Die Deutschen bewegen sich mit Vorliebe auf Märkten, die sie traditionell gut kennen. Das sind Europa, USA und zum Teil Lateinamerika. Als schon klar war, daß zum Beispiel Brasilien zahlungsunfähig wird, haben sich die Deutschen immer noch an diesen Markt geklammert, statt neue Wege zu suchen. Daß in Fernost und im pazifischen Raum zahlungskräftige Länder neue Absatzchancen boten, haben viele Unternehmen glatt übersehen. Die Japaner sind deshalb nicht böse, denn so konnten sie (fast unbehehligt - d.Verf.) diesen Markt bearbeiten" (Becker/Stock 1988).

Wesentliche Schwierigkeiten, mit denen diese Zurückhaltung größtenteils zusammenhängt, stellen dabei nach verschiedenen Studien die perzipierten und tat-

sächlich vorhandenen **Schranken im nichttarifären Bereich** dar. Diese reichen von restriktiv gehandhabten Einfuhrbestimmungen über teure Produktprüfungs- und -zulassungsprozeduren bis zu Anpassungsanforderungen im Hinblick auf die Gestaltung der Geschäftspolitik. Insbesondere in Verbindung mit der Gründung eigener Niederlassungen in Japan, die eine intensive Tätigkeit vor Ort mit sich bringt, werden die vermuteten Anpassungsprobleme als reales Hindernis empfunden. Vor allem hält dies die im Auslandsgeschäft ja wenig erfahrenere **Klein- und Mittelbetriebe** davon ab, sich mit der Möglichkeit eines Japanengagements näher zu befassen, auch wenn sie von ihrem Leistungsangebot her eigentlich mit guten Erfolgsaussichten rechnen könnten. Eine wesentliche Stärke der deutschen Wirtschaft liegt in ihren mittelständischen Unternehmen. Sie verfügen über Flexibilität und ein hohes Maß an Innovationskraft. Im Inland und über kurze Distanz im Export können sie diese Stärken ausspielen. Über lange Distanz stellen sich aber Nachteile ein. Vor allem begrenzte Kapitalverfügbarkeit und knappe Managementressourcen begrenzen den Aktionsradius. So fehlt es vielen kleineren und mittleren Unternehmen an Routine, schwer kalkulierbare Risiken in Japan durchzustehen.

#### 1.1.4 Ziel der Untersuchung

Daß aber mit richtigen Marktbearbeitungsstrategien und entsprechenden Management vor Ort diesen und anderen Problemen in Japan beizukommen ist, beweisen verschiedene, wenn auch nicht gerade zahlreiche Beispiele erfolgreicher Marktdurchdringung und -erschließung durch deutsche und andere ausländische Unternehmen.

In der vorliegenden Studie werden auf Grundlage der Erfahrung von deutschen Unternehmen Erfolgsfaktoren und Probleme der Gründung und Führung von eigenen Niederlassungen in Japan untersucht. Dabei steht im Mittelpunkt die Frage nach dem **Management in den japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen**. Dieses Thema ist in der Literatur relativ wenig behandelt; andererseits stellt es sich als besonderes Problem dar, wenn man bedenkt, daß sich das Management in Japan von dem in Deutschland stark unterscheidet. Welche Probleme haben deutsche Unternehmen konkret beim Niederlassungsmanagement, wenn einerseits den japanischen Umweltbedingungen Rechnung getragen, andererseits aber die Aktivität in Japan mit dem Stammhaus koordiniert werden muß? Diese

Frage bildet den zentralen Gegenstand der Studie. Ferner wird zu untersuchen sein, wie im Spannungsfeld von Koordination und Anpassung das Niederlassungsmanagement durch das deutsche Mutterhaus gesteuert wird und schließlich, welches Managementmuster in bezug auf die betrieblichen Funktionen sich als eher erfolgreich erweist.

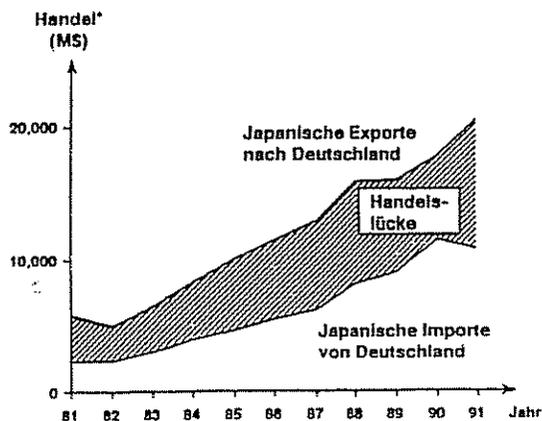
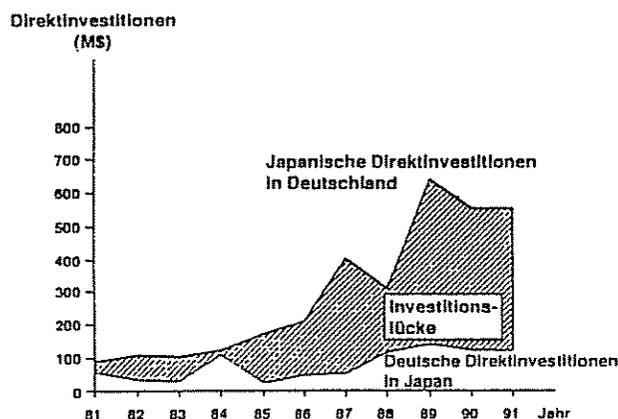
Das Ziel der Arbeit, nämlich Probleme und Chancen im Niederlassungsmanagement deutscher Unternehmen in Japan zu untersuchen, soll nicht zuletzt auch aus der **Perspektive der kleineren und mittleren Unternehmen (KMU)** behandelt werden. Verschiedene Untersuchungen zeigen, daß immer mehr deutsche KMU mit Direktinvestitionen im Ausland tätig werden (z.B. Kumar 1987; Braun 1983), wenn auch in Japan ihr Engagement aus den angedeuteten Gründen noch verhältnismäßig gering ist. Nach unseren Berechnungen gehört nur etwa 1/4 der in diesem fernöstlichen Lande mit Direktinvestitionen ansässigen deutschen Unternehmen zu dieser Unternehmenskategorie. Mit der Herausstellung ihrer besonderen Probleme soll ein Beitrag zur Unterstützung ihrer Wettbewerbsfähigkeit im Ausland, vor allem gegenüber den Großunternehmen, geleistet werden.

#### 1.2 Das Engagement der deutschen Industrie in Japan

Die starke Präsenz Japans auf allen Weltmärkten, einschließlich der Bundesrepublik, und die Entwicklung des japanischen Binnenmarktes sind - wie erwähnt - eine Herausforderung für die deutsche Industrie, sich verstärkt in dem fernöstlichen Land zu engagieren. Dennoch hielten sich die Aktivitäten bisher in Grenzen; das Ungleichgewicht in Handelsbilanz und Direktinvestitionen zwischen Japan und Deutschland nimmt sogar zu. Die deutschen Importe von Japan sind doppelt so hoch wie die deutschen Exporte nach Japan, die zudem abnehmende Tendenz zeigen. In einigen deutschen traditionell exportstarken Branchen, wie z.B. dem Maschinenbau, erreicht das Handelsungleichgewicht inzwischen fast ein Verhältnis von 1:3. Ein düsteres Bild zeigen auch - wie schon angedeutet - die Direktinvestitionen. Die japanischen Direktinvestitionen (DI) in der Bundesrepublik sind fast fünfmal so hoch, wie die deutschen DI in Japan. 1980 lag das Verhältnis noch bei 2:1 (DIHKJ 1993). Dieses relativ geringe Engagement in Japan wird von der deutschen Industrie zwar immer wieder registriert und kritisch kommentiert, aber - von Ausnahmen abgesehen - unterbleiben die notwendigen Reaktionen meist (vgl. Abb. 1).

Großmann (1992; Giese 1991), der Geschäftsführer der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ), führt diese Reserviertheit der deutschen Unternehmen nicht nur auf die perzipierten Markteintrittsprobleme, sondern auch auf eine "gewisse Bequemlichkeit" zurück. Natürlich ist der Markt nicht leicht zu erobern, aber angesichts der Tatsache, daß im Land der aufgehenden Sonne mit die höchsten Profite herauszuholen sind, könnte man zweifelsohne mehr Enthusiasmus und Engagement seitens der deutschen Unternehmen in Japan erwarten.

Abb. 1: Ungleichgewicht zwischen Japan und Deutschland bei Handel und Direktinvestitionen



\*Export: FOB    Import: CIF

Quelle: DIHKJ (1993)  
Berechnet aus: Japan Tariff Association; MOF

### 1.2.1 Handel mit Japan

Die Zurückhaltung der deutschen Industrie beim Engagement in Japan macht sich nicht zuletzt auch im Handelsbilanzdefizit bemerkbar (Tab. 1).

Tab. 1:  
Entwicklung des Außenhandels <sup>1)</sup> der Bundesrepublik Deutschland mit Japan (1970-1989)

Jahr	Ausfuhr nach Japan		Einfuhr aus Japan		Jährlicher Saldo <sup>3)</sup> in Mio. Mark	Kumulierter Saldo <sup>3)</sup> in Mio. Mark	Relation von Einfuhr zu Ausfuhr
	in Mio. Mark	Anteil <sup>2)</sup>	in Mio. Mark	Anteil <sup>2)</sup>			
1970	1.957	1,6	2.052	1,9	-95	+2.414	104,9
1975	2.351	1,1	4.295	2,3	-1.944	-2.533	182,7
1980	3.960	1,1	10.434	3,1	-6.474	-22.591	263,5
1985	7.888	1,5	20.720	4,5	-12.831	-71.659	262,7
1986	8.707	1,7	24.030	5,8	-15.324	-86.983	276,0
1987	10.545	2,0	25.245	6,2	-14.701	-101.684	239,4
1988	13.111	2,3	28.366	6,4	-15.255	-116.938	216,3
1989	15.268	2,4	32.143	6,3	-16.875	-133.814	210,5

1) Spezialhandel, Ausfuhr fob, Einfuhr cif, nach Herstellungs- und Verbrauchsländern.

2) Anteil an der jeweiligen Gesamtausfuhr bzw. -einfuhr der Bundesrepublik Deutschland in Prozent.

3) Berechnet nach Werten in 1.000 Mark.

Quelle: Kurwan (1990)

Berechnet aus: Statistisches Bundesamt, Fachserie 7, Reihe 1, diverse Jahrgänge, sowie Maschinentabellen (0510) mit endgültigen Ergebnissen für 1989.

Die Struktur des deutschen Japanhandels zeigt, daß deutsche Unternehmen der Chemie-, Maschinenbau- und Automobilbranche überproportional präsent sind (Tab. 2, 3, 4). So stammt der überwiegende Anteil der Pkw-Importe Japans aus deutscher Produktion, obwohl mit abnehmender Tendenz (Tab. 5). Andererseits werden die Konsummärkte stark vernachlässigt.

Tab. 2:  
Warenstruktur der Ausfuhr nach Japan (1989)

Warengruppe	Ausfuhr in Mio. Mark	Veränderungsrate <sup>1)</sup>	Struktur in %	Gewicht <sup>2)</sup>
Ausfuhr insgesamt	15.268	+16,4	100,0	2,4
darunter:				
- Ernährungswirtschaft	441	-11,4	2,9	1,4
- Rohstoffe	50	-6,0	0,3	0,7
- Halbwaren	462	+9,0	3,0	1,3
- Fertigwaren	14.262	+17,8	93,4	2,5
davon:				
- Vorerzeugnisse	2.029	+6,3	13,3	1,9
- Enderzeugnisse	12.233	+20,0	80,1	2,7
Ausgewählte Warengruppen <sup>3)</sup>				
Kraftfahrzeuge	5.314	+30,8	34,8	4,6
Chemische Erzeugnisse <sup>4)</sup>	3.486	+3,1	22,8	3,3
Maschinenbauerzeugnisse <sup>5)</sup>	2.420	+28,4	15,9	2,1
Elektrotechnische Erzeugnisse	1.049	+15,8	6,9	1,6
Feinmechanische und optische Erzeugnisse	494	+8,2	3,2	3,4

Abweichungen in den Summen durch Rundungen.

1) Zu- (+) bzw. Abnahme (-) gegenüber dem Vorjahr in Prozent.

2) Anteil an der jeweiligen Gesamtausfuhr der Bundesrepublik Deutschland in Prozent.

3) Die fünf Warengruppen stellten 1989 83,6 Prozent der Ausfuhr nach Japan.

4) Berechnet aus den Warengruppen 624-635, 712-717, 844, 845 und 847-851.

5) Berechnet aus den Warengruppen 826-836.

Quelle: Kurwan (1990)

Berechnet aus: Statistisches Bundesamt, Maschinentabellen (0510) mit endgültigen Ergebnissen für 1989, sowie Fachserie 7, Reihe 1.

Tab. 3:  
Ausfuhr chemischer Erzeugnisse <sup>1)</sup> nach Japan (1989)

Warenuntergruppen	Ausfuhr in Mio. Mark	Veränderungsrate <sup>2)</sup>	Struktur in %	Anteil <sup>3)</sup>	Saldo in Mio. Mark	Verh. von Im. zu Ex.
Chemische Erzeugnisse insgesamt	3.486	+ 3,1	100,0	22,8	+ 569	83,7
davon:						
- Halbwaren	203	+ 19,6	5,8	1,3	+ 136	32,8
- Vorerzeugnisse	1.595	+ 2,3	45,8	10,4	+ 652	59,1
- Enderzeugnisse	1.688	+ 2,1	48,4	11,1	- 219	113,0
Ausgewählte Warenuntergruppen:						
Pharmazeutische Erzeugnisse	1.266	+ 0,6	36,3	8,3	+ 909	28,3
Sonstige chem. Vorerzeugnisse	978	- 2,0	28,1	6,4	+ 591	39,6
Kunststoffe	296	+ 11,9	8,4	1,9	- 166	156,1
Sonstige chemische Erzeugnisse	260	+ 13,4	7,4	1,7	+ 178	31,4
Teerfarbstoffe	232	+ 5,6	6,6	1,5	+ 179	22,6
Sonstige chemische Halbwaren	111	+ 12,3	3,2	0,7	+ 80	28,1
Waren aus Kunststoffen	95	- 3,4	2,7	0,6	- 695	830,8
Sonst. Farbstoffe, Farben, Lacke	78	+ 13,7	2,2	0,5	+ 49	37,8
Aufbereitete Kalidüngemittel	32	+ 39,8	0,9	0,2	+ 32	0,0
Kosmetische Erzeugnisse	31	- 8,6	0,9	0,2	+ 19	39,4
Kraftstoffe u. Schmieröle, Erdgas	27	+ 71,6	0,8	0,2	+ 17	37,1
Photochemische Erzeugnisse	22	+ 6,4	0,6	0,1	- 584	2.813,2
Fettsäuren, Paraffin, Vaseline	19	- 12,5	0,5	0,1	+ 18	5,9

1) Als "chemische Erzeugnisse" wurden folgende Warenuntergruppen der Gewerblichen Wirtschaft nach dem HS-System zusammengerechnet: 624-635, 712-717, 844, 845 und 847-851.

2) Zu- (+) bzw. Abnahme (-) gegenüber dem Vorjahr in Prozent.

3) Anteil an der gesamten Ausfuhr nach Japan in Prozent.

Quellen: Statistisches Bundesamt, Maschinentabellen (0510) mit endgültigen Ergebnissen für 1989; eigene Berechnungen.

Tab. 4:  
Ausfuhr von Maschinenbauerzeugnissen nach Japan (1989)

Warenuntergruppen	Ausfuhr in Mio. Mark	Veränderungsrate 1)	Struktur in %	Anteil 2)	Saldo in Mio. Mark
Maschinenbauerzeugnisse insges.	2.420	+ 28,4	100,0	15,9	- 3.270
davon:					
Sonstige Maschinen	703	+ 23,8	29,0	4,6	- 407
Papier- und Druckmaschinen	505	+ 29,6	20,9	3,3	+ 430
Werkzeugmasch., Walzwerksanlagen	330	+ 42,5	13,6	2,2	- 307
Textil-, Lederindustriemaschinen	281	+ 13,0	11,6	1,8	+ 96
Nahrungsmittelindustriemaschinen	182	+ 32,6	7,5	1,2	+ 154
Büromaschinen	176	+ 37,8	7,3	1,2	- 2.811
Pumpen, Druckluftmaschinen	133	+ 17,6	5,4	0,9	- 256
Fördermittel	44	+ 64,8	1,8	0,3	- 88
Landmaschinen, Ackerschlepper	36	+ 47,2	1,5	0,2	- 17
Kraftmaschinen	30	+ 64,3	1,3	0,2	- 64

Abweichungen in den Summen durch Rundungen.

1) Zu- (+) bzw. Abnahme (-) gegenüber dem Vorjahr in Prozent.

2) Anteil an der gesamten Ausfuhr der Bundesrepublik Deutschland nach Japan in Prozent.

Quelle: Kurvan (1990)

Berechnet aus: Statistisches Bundesamt, Maschinentabellen (0510) mit endgültigen Ergebnissen für 1989.

Tab. 5:

Absatzzahlen und Anteile bundesdeutscher Hersteller an den gesamten japanischen Automobilimporten (1987 - 1989, Anteile in Prozent)

Hersteller	1987		1988		1989	
	Absatz	Anteil	Absatz	Anteil	Absatz	Anteil
Importe insgesamt	97.751	100,0	133.583	100,0	180.424	100,0
davon aus der BRD	74.289	76,0	91.648	68,6	120.293	66,7
1. VW	23.740	24,3	27.947	20,9	34.702	19,2
2. BMW	21.015	21,5	26.826	20,1	33.076	18,3
3. Daimler-Benz	18.749	19,2	22.625	16,9	31.511	17,5
4. Audi	8.772	9,0	11.342	8,5	14.306	7,9
5. Porsche	1.676	1,7	2.441	1,8	4.053	2,2
6. Opel	292	0,3	449	0,3	2.643	1,5
7. Ford	45	0,0	18	0,0	2	0,0

Quelle: Kurvan (1990)

Berechnet aus: JAMA.

So sind beispielsweise deutsche Firmen auf den Textil- und Modemärkten in Japan kaum vertreten, und auch auf anderen Konsumgüterbereichen wird der Markt anderen Ländern überlassen (Tab. 6)

Tab. 6:

Ausgewählte Importmarktanteile einiger Handelspartner Japans

Produkt	Gesamtimporte 1989 in Mio. Yen	Anteile in %						
		D	UK	F	I	CH	E	USA
Schokolade	31.257	4,1	1,6	4,4	0,9	5,1	0,3	21,6
Bier	9.743	3,4	5,1	2,6	0,2	0,1	0,1	63,2
Wein	38.087	14,6	0,0	62,9	3,1	0,0	2,0	8,6
Whisky	45.823	0,1	82,7	0,0	-	-	-	14,3
Weinbrand	46.523	0,0	0,0	99,5	0,0	-	0,2	0,0
Lederkleidung	125.677	0,5	0,5	2,4	6,9	0,0	3,2	2,2
Damenkleidung	261.806	1,1	1,0	4,1	14,4	0,3	0,1	0,7
Pelzkleidung	44.031	3,0	0,9	1,9	6,6	0,0	2,1	10,1
Kühlmöbel	5.031	5,0	4,7	-	0,6	-	0,0	12,6
elektr. Haushaltsgeräte	12.175	6,6	0,7	0,6	0,5	1,4	0,6	27,1
Skier	33.214*	4,2	0,1	37,0	2,0	0,2	3,6	2,4
Taschen-/Armbanduhren	94.808	0,7	0,4	1,9	0,3	71,0	0,0	0,6
Handtaschen/Koffer	62.526	3,1	0,4	25,9	40,3	0,0	2,0	2,5

\* Österreich 42,5%

Quelle: Großmann (1992)

Berechnet aus: Japan Tariff Association, Japan Exports & Imports - Commodity by Country '89.12, Tokyo 1990

Ermutigend ist nur der nahezu stetige **Zuwachs des deutsch-japanischen Handels** in den letzten Jahren. Noch 1989 konnte im Vergleich zum Vorjahr die Ausfuhr nach Japan um 16,4 % auf ca. 15,3 Mrd. DM gesteigert werden. Wie in den Vorjahren lag diese Zuwachsrates über der des bundesdeutschen Gesamtexports von durchschnittlich 12,9 %. Diese Exportsteigerung machte sich darin bemerkbar, daß der Anteil der Exporte nach Japan an der gesamten Ausfuhr der Bundesrepublik von 2,3 % (1988) auf 2,4 % (1991) anstieg. Dies ist zwar angesichts der Bedeutung des japanischen Marktes noch wenig, jedoch ist dies der höchste Anteil seit dem Zweiten Weltkrieg. Japan nimmt inzwischen Platz elf als Kunde bundesdeutscher Erzeugnisse ein, und nach der japanischen Einfuhrstatistik ist Deutschland inzwischen auf den sechsten Rang der ausländischen Lieferanten aufgestiegen (Kurvan 1990).

### 1.2.2 Direktinvestitionen

Das 1987 von der japanischen Regierung eingeleitete Programm zur Belebung der Binnennachfrage nach Importgütern schuf die Voraussetzungen für den Anstieg deutscher Lieferungen und für verstärkte deutsche Direktinvestitionen in Japan. Dabei bietet die **Strategie der Direktinvestitionen** mit der Gründung von eigenen Verkaufs- und Produktionsniederlassungen trotz der Risiken einige eindeutige Vorteile:

- (1) Vor Ort läßt sich der Markt besser erschließen.
- (2) Die Investition im Gastland Japan ermöglicht einen Wissensvorsprung vor Konkurrenten, die nicht vor Ort tätig sind.
- (3) Dadurch, daß man vor Ort operiert, können die Stärken und Schwächen der japanischen Konkurrenz erkannt und genutzt werden.
- (4) Von Japan aus ist ein günstiger Einstieg in andere ostasiatische Märkte möglich.

1991 betrug der Gesamtbestand der deutschen (unmittelbaren und mittelbaren) Direktinvestitionen in Japan 4,736 Mrd. DM. Japan rangiert damit bei den außer-europäischen Staaten hinter den USA und Kanada an Platz 3 in der kumulierten Statistik. Dieser Umfang macht (kumuliert) 1,8 % der gesamten mittelbaren und unmittelbaren deutschen Direktinvestitionen im Ausland aus. Dies ist symptomatisch für alle europäischen Staaten, denn die jährlichen Zuwächse der Direktinvestitionen aller europäischen Unternehmen in Japan betragen weniger als die Hälfte der Direktinvestitionen amerikanischer Unternehmen (1988 in Mio US\$: aus den USA 1.774; aus Europa 817) (JETRO 1990a; JETRO 1990b). Im Vergleich zu den deutschen DI in der EG (1991: ca. 50 % aller DI) und den USA (28 %) ist das Gewicht des Engagements in Japan relativ gering. Für die Zukunft ist aber mit einer Steigerung zu rechnen, vor allem nach der Politik zur Kapitalliberalisierung in Japan und der damit verbundenen Verbesserung der Markteintrittsbedingungen.

Tabelle 7 zeigt die Struktur der deutschen Direktinvestitionen in Japan; sie verdeutlicht Zahl und Branchenzugehörigkeit der betreffenden Unternehmen. Hieraus läßt sich erkennen, daß 1990 insgesamt 334 deutsche Unternehmen mit Direktinvestitionen in Japan vertreten waren. Ähnlich wie beim Außenhandel liegt der Schwerpunkt im Bereich der Investitionsgüter. Unter den verschiedenen

Branchen führt die Maschinen-, Büromaschinen- und Computerindustrie mit insgesamt 58 Unternehmen, gefolgt von der Chemie mit 45 Investitionsprojekten. Betrachtet man die Branchenstruktur des Gesamtbestandes der Direktinvestitionen (Tab. 8), dann stehen allerdings die Investitionen in der Chemie bei weitem an der Spitze. Man kann vermuten, daß ein Teil der Unternehmen aus der Maschinen-, Büromaschinen- und Computerbranche (Tab. 7) Direktinvestitionen in Verkaufsniederlassungen getätigt haben und so - trotz der großen Zahl von 58 (Tab. 7) - unter der verarbeitenden Industrie nicht erscheinen.

Tab. 7:

Struktur der deutschen Direktinvestitionen in Japan nach Zahl der Investitionen (1990)

Branche	Anzahl der Unternehmen ( N = 334 )*	%
Investitionsgüter	236	71
Konsumgüter	36	11
Handel	5	1
Dienstleistungen	57	17
innerhalb der Investitionsgüterbranche: ( N = 236 )		
Stahl, Metalle	10	4
Glas, Keramik, Gummi, Kunststoffe	32	13
Metallwaren, Werkzeuge	10	4
Chemie	45	19
Maschinen, Büromaschinen, Computer	58	25
Anlagen	10	4
Elektroindustrie, Elektronik	24	10
Fahrzeuge, Fahrzeugteile	16	7
Feinmechanik	18	7
Medizinische Artikel	18	7

\* enthält auch Investitionen, die seitens der Niederlassungen ihrerseits in Japan getätigt wurden.

Berechnet aus: Mitgliederverzeichnis der DIHKJ



funden (vgl. u.a. Pfohl/Kellerwessel 1982; Günzel 1975) unterscheiden sich Unternehmen dieser Größenordnung von Großunternehmen durch eine Reihe von qualitativen Merkmalen. Diese sind z.B.

- knappere Ressourcen
- größere Flexibilität,
- begrenztes, aber spezialisiertes Leistungsprogramm,
- unsystematische Entscheidungsfindung,
- mangelndes Informationssystem,
- geringere Auslandserfahrung mit Direktinvestitionen.

Wie verschiedene Studien zeigen (z.B. Kumar 1987), wirken sich diese und andere Unterschiede, die KMU im Vergleich zu Großunternehmen teils Nachteile, teils aber auch Vorteile verleihen, auch auf deren Internationalisierung in besonderer Weise aus. Beispielsweise machen sich die knappen Ressourcen bei der Wahl der Markteintrittsstrategien ebenso bemerkbar wie beim Management der Auslandsniederlassung die Tatsache eine Rolle spielt, daß die Geschäftsleitung im Stammhaus in den Händen des Eigentümers zentralisiert ist (vgl. dazu ausführlich Kumar 1987). KMU reagieren auch anders auf die Umweltprobleme, mit denen sie bei der Internationalisierung konfrontiert werden. Man kann daher vermuten, daß die Aktivität von deutschen KMU in Japan in gewisser Hinsicht auch recht spezielle Züge trägt und besondere Probleme aufweist; darauf ist an entsprechender Stelle einzugehen.

Zur Behandlung der speziellen Probleme in KMU wird dabei methodisch derart vorgegangen, daß in jedem Abschnitt zuerst die Ergebnisse der Studie im allgemeinen behandelt werden. Wo es problemrelevant ist und sich anbietet, werden diese dann nach Unternehmensgröße differenziert und im Lichte der spezifischen Merkmale der KMU diskutiert.

#### 1.4 Die empirischen Grundlagen

Wie eingangs angedeutet, beruht die vorliegende Studie auf der Erfahrung, die deutschen Unternehmen mit Direktinvestitionen in Japan gemacht haben. Die empirische Erhebung erstreckte sich über mehrere Phasen.

Die Grundlage der Studie bildet eine 1985 von den Verfassern durchgeführte schriftliche Befragung von 101 deutschen entsandten Führungskräften in Japan. Dieser Erhebung folgte eine im Herbst 1986 von der DFG geförderte 15-tägige Forschungsreise der Verfasser nach Japan, bei der eingehende Interviews in Form von halbstrukturierten Gesprächen bei etwa 30 deutschen und japanischen Vorständen von Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan durchgeführt wurden. Der Personenkreis setzte sich aus Angehörigen von Banken, Beratungsfirmen, Anwaltskanzleien, Vertriebsgesellschaften und Industrieunternehmen verschiedener Branchen (z.B. Chemie, Maschinenbau) zusammen.

Die Interviews boten wertvolle Unterstützung bei der Erstellung eines strukturierter Fragebogens, der 1987 an die 177 im Mitgliederverzeichnis der Deutschen Industrie- und Handelskammer Japan (DIHKJ) als Niederlassungen deutscher Unternehmen erkennbaren Firmen versandt wurde. Im Sommer 1987 erhielten wir 55 Fragebogen zurück (Rücklaufquote 30 %), die sich größtenteils als verwertbar erwiesen. Die Stichprobe setzt sich aus Niederlassungen zusammen, die zwar selbst größtenteils als KMU (nach obiger Definition) zu bezeichnen sind, deren Muttergesellschaften in Deutschland aber überwiegend zur Kategorie der Großunternehmen gehören (40). Insofern werden die größenspezifischen Probleme nur bei einem kleinen Teil der untersuchten Niederlassungen relevant. Branchen, die in der Stichprobe vertreten sind, sind Banken, Konsum- und Investitionsgüterhandel, Nahrung- und Genußmittel, Maschinenbau, Fahrzeugbau, Elektrotechnik und Chemie/Pharmazie. Die meisten der antwortenden Niederlassungen wurden zwischen 1960 und 1980 gegründet.

In den folgenden Jahren - zuletzt 1991/92 - wurden bei verschiedenen Forschungs- und Vortragsreisen der Verfasser nach Japan weitere Interviews und Befragungen in ausgewählten Niederlassungen deutscher Unternehmen dort und bei japanischen Experten (z.B. Hochschullehrern, Bankern usw.) durchgeführt. Die ursprünglichen Basisdaten von 1986/87 wurden somit laufend ergänzt und erneuert. Die Ausführungen im Bericht rekurren also auf einer breiten Datenbasis, die in gewisser Hinsicht auch die Entwicklung der letzten Jahre im Niederlassungsmanagement in Japan widerspiegelt. Da die Erhebung zumeist mittels Interviews erfolgte, wird die Fragebogenanalyse auf allgemeine Häufigkeitsübersichten beschränkt und durch Kommentare und kleine Fallstudien ergänzt.

## 2. Das Konzept des Niederlassungsmanagements in Japan

### 2.1 Das allgemeine Problem

In dem Ausmaß, wie deutsche Unternehmen Direktinvestitionen mit eigenen Produktions- und Verkaufsniederlassungen in Japan tätigen, gewinnen Managementprobleme vor Ort für sie an Bedeutung. Die Grundschwierigkeit besteht darin, daß sie in Japan mit ganz anderen kulturellen Bedingungen als im Heimatland konfrontiert werden. Dies erfordert eine **Differenzierung und Anpassung** des Managements der Niederlassungen hinsichtlich lokaler Gegebenheiten. Gleichzeitig muß aber versucht werden, das Management der Niederlassungen in Übereinstimmung mit den Politiken und Strategien der deutschen Muttergesellschaften zu **standardisieren**. Dieses Standardisierungserfordernis, z.B. zur Nutzung eines produkt-spezifischen Vorteils gegenüber einheimischen Unternehmen, führt dann dazu, daß in das Gastland neue Elemente der betrieblichen Führung eingeführt werden. Die Niederlassung übernimmt dann gleichsam die Funktion eines "change-agent"; sie führt **Innovationen** im Gastland ein. Nur auf dieser Grundlage ist es möglich, Wettbewerbsvorteile gegenüber japanischen Konkurrenzunternehmen zu erreichen, die selbst ja gegenüber dem ausländischen Investor den Vorteil des Standortes im Heimatmarkt haben (vgl. ausführlich Welge/Böttcher 1991; Meffert 1990; Bartlett/Ghoshal 1990).

Es ist nun bekanntlich eine schwierige Aufgabe, in Auslandsniederlassungen das richtige Gleichgewicht zwischen "**Anpassung**" und "**Standardisierung**" bzw. "**Innovation im Gastland**" zu finden. Ungenügende Anpassung des Managements kann Konflikte mit herrschenden inländischen Normvorstellungen verursachen und im Extremfall die Niederlassung in ihrer Umwelt isolieren. Unsere Befragungen in Japan zeigen z.B., daß deutsche Firmen den japanischen Führungsstil übernehmen müssen, der durch eine intensive Kommunikation mit einheimischen Mitarbeitern gekennzeichnet ist. Dies nicht zu tun, führte oft zu Problemen zwischen entsandten deutschen Vorgesetzten und inländischen Untergebenen. Andererseits kann ein zuviel an Anpassung (d.h. zu wenig Standardisierung) aber auch die speziellen Firmenvorteile untergraben. Hierbei zeigen unsere Erhebungen, daß deutsche Produkte allgemein ein gutes Image in Japan besitzen, das sogar vielfach besser ist als das anderer Nationen, die im japanischen Markt Mitbewerber sind. Deshalb ist es ratsam, solche Wettbewerbsvorteile durch die

Standardisierung von Produktattributen, wie Markennamen, Qualitätsstandards etc., in Abstimmung mit der Geschäftspolitik der Muttergesellschaft zu nutzen.

Im vorliegenden Diskussionsbeitrag wird das durch Anpassung und Standardisierung gekennzeichnete **Managementmuster** (= zweidimensionales Managementmuster) in japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen untersucht. Das so definierte Management ist abhängig von mehreren Faktoren. Diese können vom Stammhaus als Strategien zur Steuerung des Niederlassungsmanagements zwischen Anpassung und Standardisierung eingesetzt werden. Ausgehend von in der Literatur bekannten Ansätzen (z.B. Welge 1992, Egelhoff 1988, Kumar 1987) lassen sich vor allem **drei Steuerungselemente** identifizieren, deren Rolle im deutsch-japanischen Management wir prüfen werden:

- Fähigkeiten der japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen.
- Strukturdimensionen der japanischen Niederlassungen.
- Personalpolitik der japanischen Niederlassungen.

Deren Ausprägung und Wirkungsweise auf das Management wollen wir später ausführlicher behandeln (Kap. 13). Durch die Beziehung zwischen Erfolg der Niederlassungstätigkeit und Management soll dann das erfolgswirksame Vorgehen beleuchtet werden.

### 2.2 Das Anpassungsspektrum

Diese zweidimensionale Managementstruktur werden wir aus Vereinfachungsgründen entlang eines **eindimensionalen Adaptionsspektrums** untersuchen. Eine von einer deutschen Niederlassung durchgeführte Anpassung würde in diesem Zusammenhang dann bedeuten, daß im selben Maße auf Standardisierung verzichtet wurde. Eine "vollständige" Anpassung ist gleichzusetzen mit "Null"-Standardisierung.

Allerdings ist es nur sinnvoll, Anpassungsbedürfnisse in Auslandsniederlassungen zu postulieren, wenn man sich Unternehmen als offene, mit ihrer Umwelt interagierende Systeme vorstellt. Das Verhalten der Unternehmung läßt sich dann in Interaktion mit ihrer Umwelt und die Managementeffektivität nur innerhalb des gesellschaftlichen Bezugsrahmens der Manager und deren Perzeption der

Umwelt verstehen. So gesehen können wir annehmen, daß der tatsächlich praktizierte Anpassungsgrad im Management von Auslandsniederlassungen davon abhängen wird, wie die Niederlassungsmanager den Unterschied zwischen der Kultur des Heimatlandes und des Gastlandes wahrnehmen.

Demgemäß können wir theoretisch **drei Ausprägungen des Managementtyps im Adaptionsspektrum** postulieren:

### (1) Modus der erzwungenen Anpassung

Der Grad der praktizierten Anpassung stimmt überein mit den objektiv gegebenen Differenzen zwischen den kulturellen und institutionellen Einflüssen von Heimat- und Gastland. Dies wird (jedenfalls) der Fall sein, wenn die Auslandsniederlassungen auf die lokalen Markt- und Sozialkräfte auf eine Weise reagieren, die den vorgegebenen wirtschaftlichen und rechtlichen Notwendigkeiten im Gastland vollständig entspricht. In diesem Fall haben die Unternehmen

#### Fall 1: Beispiel der "erzwungenen Anpassung"

Nach Auskunft der Befragten müssen deutsche Firmen in Japan verschiedene, durch Gesetz und ökonomische Parameter bedingte Auflagen für Produkte erfüllen, weil sie unumgänglich sind (z.B. Auflagen für Umweltverschmutzung bei Maschinen und Motoren, Größeneinschränkungen bei Haushaltsgeräten wegen der durchschnittlich kleineren japanischen Wohnungen, Unterschiede bei der elektrischen Spannung bei Haushaltsgeräten). Aber z.B. auch das "Keiretsu"-System und die bekannte "duale" Marktstruktur in Japan (mit einem großen Anteil kleinerer und mittlerer Lieferanten, die durch langfristige Verträge an große Kunden gebunden sind), sind Faktoren, die einen quasirechtlichen Druck auf die Firmen ausüben und eine Anpassung an örtliche Gegebenheiten erzwingen.

nämlich kaum eine andere Wahl, als dem Einfluß dieser Institutionen nachzugeben. Diesen Normen sich nicht anzupassen, würde Dysfunktionalität bedeuten (= "Modus der erzwungenen Anpassung")<sup>1</sup>.

### (2) Modus der gesellschaftlichen Akzeptanz

Der Grad der tatsächlichen Anpassung ist größer als die wahrgenommenen Differenzen zwischen Heimat- und Gastland. In diesem Fall hat sich das Niederlassungsmanagement an allgemeine lokale Gegebenheiten angepaßt, obwohl vom Standpunkt der deutschen Unternehmen auch die Standardisierung (Innovation) durchaus ein gangbarer Weg wäre. Anscheinend sind sie in der Lage, Managementlösungen anzubieten, welche, obwohl bislang von lokalen Firmen nicht praktiziert, nach ihrer Einschätzung mit der (sich ändernden) Gastlandkultur vielfach kompatibel wären. Wenn sie trotz dieser Möglichkeit für die vorherrschende lokale Praxis optieren, dann deshalb, weil sie nicht als ausländisches Unternehmen oder gar als Sonderlinge auffallen wollen (= "Modus der gesellschaftlichen Akzeptanz")<sup>2</sup>.

#### Fall 2: Beispiel der "gesellschaftlichen Akzeptanz"

Viele deutsche Gesprächspartner in Japan waren der Überzeugung, ein Leistungslohn in ihrem Betrieb würde von den Arbeitnehmern nicht nur akzeptiert, sondern könnte auch leistungssteigernd wirken. Dies begründeten sie mit ihrer Einschätzung, daß der Individualismus in der japanischen Gesellschaft zunimmt. Allerdings bleiben sie trotzdem beim landesüblichen Zeitlohn. Dies sei nötig, betonen sie, weil sie in ihrem Umfeld nicht unbedingt als ausländische Unternehmen auffallen wollten, vor allem nicht in Verbindung mit der Entgeltpolitik.

<sup>1</sup> In früheren Veröffentlichungen auch "Modus der sozialen Verpflichtung" ("Mode of Social Obligation") genannt (Siehe Kumar/Steinmann 1990a; Kumar/Steinmann 1990b; Kumar/Steinmann 1989).

<sup>2</sup> In früheren Veröffentlichungen auch "Modus der sozialen Akzeptanz" ("Mode of Social Responsibility") genannt (siehe Kumar/Steinmann 1990a; Kumar/Steinmann 1990b; Kumar/Steinmann 1989).

### (3) Modus der gesellschaftlichen Innovation

Der Grad der praktizierten Anpassung ist kleiner als die wahrgenommene Differenz zwischen den Einflüssen von Heimat- und Gastland. In diesem Fall verhalten sich ausländische Niederlassungen bewußt anders (mehr Standardisierung und Innovation, die von der ortsüblichen Managementpraxis abweicht). Durch unterschiedliches Reagieren auf Umwelthanforderungen streben ausländische Niederlassungen danach, ihr Handicap als Fremde zu kompensieren oder durch ihr innovatives Management sogar einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den einheimischen Unternehmen zu erringen. Wie verschiedene Untersuchungen über internationales Management zeigen, übernehmen häufig sogar einheimische Unternehmen zu gegebener Zeit solche "fremdländischen" Praktiken, wenn sie Wettbewerbsvorteile bedeuten. Ausländische Niederlassungen erlangen dadurch die Funktion eines "Change-Agent" (= "Modus der gesellschaftlichen Innovation")<sup>3</sup>.

#### Fall 3: Beispiel der "gesellschaftlichen Innovation"

Nach der Erfahrung vieler deutscher Manager tun sich deutsche und andere ausländische Unternehmen in Japan schwer, gut qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren. Schulabgänger bevorzugen nach wie vor wegen ihres Ansehens und der Möglichkeit der Lebensbeschäftigung große japanische Arbeitgeber. So haben sich manche Niederlassungen entschlossen, entgegen der lokalen Praxis ausgebildete Japanerinnen im Management einzustellen. Diese haben in japanischen Unternehmen keine Möglichkeit, Stammbeschäftigte zu werden und Karriere zu machen. Nach Meinung vieler Befragter fuhr man mit dieser Methode so gut, daß sich auch andere ausländische Unternehmen zu diesem Schritt entschlossen haben. Inzwischen überlegen sich auch manche japanische Unternehmen, dem Beispiel der ausländischen Unternehmen zu folgen und Frauen im Management einzustellen.

<sup>3</sup> In früheren Veröffentlichungen auch "Modus der sozialen Reaktion" ("Mode of Social Responsiveness") genannt (siehe Kumar/Steinmann 1990a; Kumar/Steinmann 1990b; Kumar/Steinmann 1989).

### 2.3 Die Operationalisierung

Diese theoretischen Überlegungen zum Anpassungsmodus im Management japanischer Niederlassungen deutscher Unternehmen verweisen auf die folgenden beiden Punkte, deren Vorliegen empirisch festgestellt werden muß:

- (1) Der **Grad der praktizierten Anpassung** in den wichtigsten betrieblichen Funktionen; und
- (2) die von der Niederlassungsleitung **wahrgenommenen Unterschiede** zwischen den deutschen und japanischen kulturellen Normen bzw. zwischen dem Management in beiden Ländern.

Um den tatsächlich praktizierten Anpassungsgrad zu erheben, wurde in unseren Befragungen eine 5-Punkte-Likert-Skala verwendet. Dabei gaben wir den Auskunftspersonen folgende ausführliche Erläuterung zum Verständnis der gestellten Fragen:

"Die Führung in Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan verlangt **Anpassung** an lokale Bedingungen (z.B. Zusammenkünfte in Bars und Restaurants nach den Bürostunden mit den Mitarbeitern; Hervorhebung der Unternehmung als Familienverband und entsprechendes Eingehen auf die Erwartungen der Mitarbeiter, z.B. Teilnahme an Familienfeiern etc.). Zugleich erfordert die Führung aber Berücksichtigung und Anwendung der Politik und Strategie der Muttergesellschaft, also die **Standardisierung** des Niederlassungsmanagements (z.B. Benützung des gleichen Markennamens oder der gleichen Technologie wie in Deutschland). Wir wollen von Ihnen wissen, ob Ihr Management in Japan eher (lokal) angepaßt oder eher standardisiert (angepaßt an Verhältnisse des Stammhauses) ist. Bitte bewerten Sie die im unten stehenden Tableau angegebenen Entscheidungsbereiche bezüglich Anpassung-Standardisierung, indem Sie die entsprechende Punktzahl auf der Skala ankreuzen."

Es wurden insgesamt zehn betriebliche Führungs- und Entscheidungsbereiche zur Bewertung angeführt. Eine niedrige Punktzahl bedeutete hohe Anpassung (niedrige Standardisierung bzw. Innovation), eine hohe Punktzahl geringe Anpassung (mehr Standardisierung bzw. Innovation).

Zur Feststellung der wahrgenommenen Divergenz in Umwelt bzw. Management zwischen Heimat- und Gastland wurden die Befragten gebeten, Aussagen zu bewerten, die sich auf den Unterschied zwischen der Managementpraxis in Japan und Deutschland bezogen. Dabei wurden in den Aussagen dieselben zehn betrieblichen Führungs- und Entscheidungsbereiche angesprochen wie bei der Erhebung der Anpassung im Management.

Beispiel: "Im Vergleich zu Deutschland ist Werbung in Japan wichtiger (z.B. öfter, bessere Qualität)".

Zur Bewertung wurde wiederum eine 5-Punkte-Likert-Skala benutzt: (1) = Ich stimme voll und ganz zu; (5) = Ich stimme überhaupt nicht zu (volle Ablehnung). Zustimmung (geringe Punktzahl) bedeutet, daß der Befragte in diesem speziellen Managementbereich eine Divergenz wahrgenommen hat. In diesem Fall wurde Anpassung erwartet. Ablehnung (hohe Punktzahl) bedeutet, daß der Befragte keine Divergenz wahrgenommen hat und in diesem Fall wurde keine Anpassung bzw. die Standardisierung erwartet.

### 2.4 Zusammenfassende Betrachtung der Elemente des Niederlassungsmanagements

Nach den vorangegangenen Ausführungen lassen sich als Elemente des Niederlassungsmanagements die in Abbildung 2 dargestellten Beziehungen identifizieren.

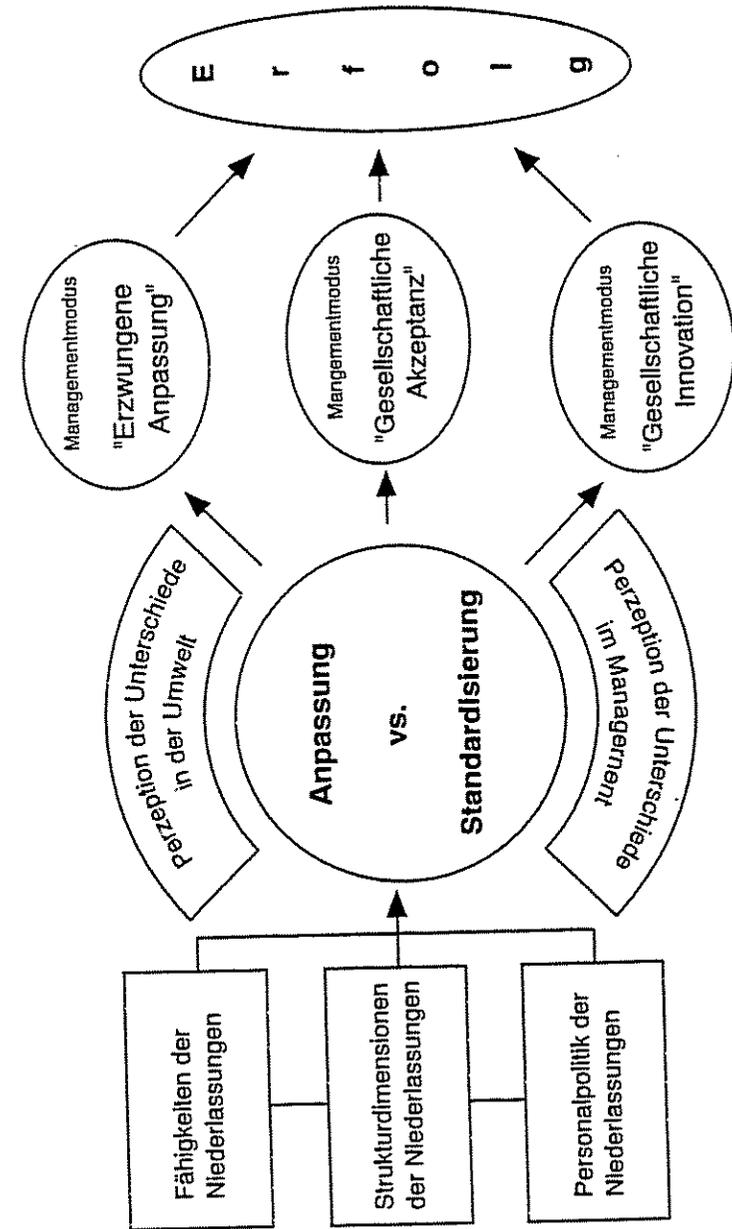


Abb. 2: Das Modell des Managements in Auslandsniederlassungen

### 3. Das Umfeld des Niederlassungsmanagements in Japan

Das prinzipielle Problem für das Management in Auslandsniederlassungen ist - wie oben erwähnt - in der unterschiedlichen Umwelt bzw. Managementpraxis zwischen Heimat- und Gastland begründet. So prägen gastlandspezifische Kultur- einflüsse das lokale Management gestaltend; der Anpassungsgrad im Niederlassungsmanagement hängt davon ab, wie der zuständige Niederlassungsmanager die Unterschiede zu Deutschland und dem Stammhaus wahrnimmt.

Entsprechend diesem theoretischen Hintergrund wollen wir in diesem Abschnitt erstens einen Überblick über die wichtigsten **managementrelevanten Umwelt- dimensionen in Japan** vermitteln, und zweitens die von den befragten Managern **perzipierten Differenzen** im Umfeld bzw. in der Managementpraxis zwischen Japan und Deutschland analysieren.

#### 3.1 Kultur und Grundorientierung im japanischen Management

##### 3.1.1 Bedeutung der Kultur

Für den Zweck der Untersuchung wollen wir unter Kultur alle kollektiv geteilten, impliziten oder expliziten Verhaltensnormen, -muster, -äußerungen, -resultate verstehen, die von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe erlernt und mittels Symbolen (wie Sprache, Rituale, etc.) von Generation zu Generation weitervererbt werden (Kumar 1988.). Kultur ist dabei nicht statisch, sondern dynamisch zu betrachten, sie paßt sich Veränderungen in den Umweltbedingungen an. Das Management von Auslandsniederlassungen, bzw. allgemein das Management, besitzt hierbei eine kulturbildende Funktion, wenn wir beispielsweise an den "Modus der gesellschaftlichen Innovation" denken; es wird aber auch durch die Kultur, die die Niederlassung umgibt, geformt.

Aus der Vielfalt von Kultureinflüssen, die vor allen Dingen für die einzelnen Funktionsbereiche bedeutsam sind und dementsprechend auch später problembezogen berücksichtigt werden, wollen wir an dieser Stelle jene behandeln, die nach

unseren Erhebungen und anderen Studien (z.B. Sethi et al. 1984; Takahashi 1984; Hayashi 1988) die **allgemeine Grundorientierung** im japanischen Management entscheidend (mit-)prägen.

Festzuhalten ist hierbei, daß sich kulturelle Differenzen auch in Details zeigen können, in verschiedenen Umgangsformen, deren Nichtbeachtung den Mißerfolg der ganzen Bemühungen nach sich ziehen kann. Dabei geht es nicht um abstrakte Dinge, sondern um ganz praktische, wie beispielsweise die Art der Begrüßung oder die Sitzordnung, wie die nachfolgenden Anmerkungen zeigen:

"In der Regel wird der japanische Verhandlungsführer dem ranghöchsten Gast gegenüber sitzen. Dies dürfte auch den westlichen Normen entsprechen. Der Gast sitzt an dem vom Eingang entferntesten Platz - dazu fällt der Vergleich schon schwerer. In Japan ist der Sitzplatz des Gastes der Ort, von dem aus die Eingangstür sichtbar ist. Darüber gibt es andere Vorstellungen im Okzident. Hier muß der Gastgeber den Blick auf die Tür richten, um eventuell eintretende Personen sofort ins Auge zu fassen. Dem Gast die Sitzgelegenheit, die den meisten Komfort bietet (Sessel mit Armlehnen, bzw. Sofa) zu überlassen, gilt in aller Regel für beide Kulturkreise. Bereits die Körpersprache ist bei Verhandlungen ein untrügliches Merkmal, wie dem Besucher entgegengetreten wird: Eine Sitzposition der Japaner mit gestrecktem Rücken verrät in aller Regel Interesse. Kritisch registrieren sie die Sitzhaltung des Gastes. Der westliche Besucher sollte nicht ängstlich auf der Stuhlkante kleben und auch nicht lässig im Sessel zurückgelehnt sitzen. Übereinandergeschlagene Beine, die im Westen Ausdruck lockerer Vertrautheit darstellen, symbolisieren in Japan Ungehörigkeit. Die Knie sollten für das japanische Verständnis nebeneinander sein. Einig sind sich beide Kulturkreise, daß eine Verschlingung von eigenen und Stuhlbeinen als unschön gilt. Fingerspiele, wie Knacken und Ineinanderflechten, Abspreizen der Finger, auch ein dauernd erhobener Zeigefinger - wie ein Spieß auf den Gegenüber gerichtet - sind in Japan ebenso wie im Westen unpassend." (Dolles 1993a)

Insgesamt scheint es allerdings wichtig zu bemerken, daß man Kultur nicht als den alleinigen Beeinflussungsfaktor für das Management sehen kann. Das Niederlassungsmanagement wird insbesondere in den Funktionsbereichen auch durch andere spezifische Umweltfaktoren beeinflusst. So wird z.B. die politische Umwelt, z.B. Produkthaftungsvorschriften, oder die ökonomische Umwelt, z.B. die Marktgröße, die Produktpolitik oder die Wahl des Vertriebsweges in Japan mitprägen. Auf solche Gestaltungselemente wird später in Verbindung mit dem Niederlassungsmanagement eingegangen.

### 3.1.2 Vier Kulturdimensionen

Zunächst interessieren für die vorliegende Untersuchung diejenigen Kulturdimensionen, die die **Grundeinstellungen** und **Wertvorstellungen** der Individuen in und die Aktionen von Unternehmen prägen. Aus der Vielzahl von Versuchen in der Literatur, die für das japanische Management relevanten Kulturdimensionen zu identifizieren (z.B. Alston 1986; Fürstenberg 1981; Linhart 1984; Schneidewind 1991), scheinen nach unseren Erhebungen folgende für die Erklärung einiger typischer Verhaltensweisen, wie sie sich im Management im allgemeinen manifestieren, grundlegend zu sein:

#### (1) Gruppenbildung

Die konfuzianische Staatslehre stellt nicht das Individuum in den Vordergrund, sondern fordert das Prinzip einer gesellschaftlichen Ordnung zum reibungslosen Funktionieren des Staatswesens. Übertragen auf die dörfliche Gemeinschaft als kleinste Zelle des Staates bedeutet dies eine **strenge Disziplin** in Anbetracht der nur im Kollektiv zu meisternden Arbeiten, z.B. im Reisanbau. Das Überleben der Gemeinschaft hängt von der Fähigkeit des Miteinanderarbeitens ab. Wohlergehen und Wohlstand für jeden Einzelnen hängen von der Gruppe bzw. der Kooperation untereinander ab. Die Folge ist eine nahezu ausschließliche **Orientierung auf und Identifikation mit der Gruppe** (= Schicksalsgemeinschaften). Von der Gruppe geächtet und aus der Gemeinschaft ausgeschlossen zu werden, ist die größte Strafe, die einem auferlegt werden kann, da eine Aufnahme in "neue" Schicksalsgemeinschaften nur äußerst schwierig möglich ist. Je stärker die Identifikation mit der eigenen Gemeinschaft ist, desto stärker ist das Mißtrauen gegenüber anderen, fremden Gruppen bzw. deren Angeschlossenen ausgeprägt.

#### (2) Gruppendenken

Übertragen wir obige Gruppenbildungsgedanken auf das zwanzigste Jahrhundert unterscheiden Japaner auch im heutigen Geschäftsleben noch streng zwischen "uns, hier drinnen in der Gruppe" und "jenen draußen, außerhalb der Gruppe". Daß allerdings ein Ausländer grundsätzlich "außen" steht (Pohl 1984), kann durchaus angezweifelt werden. Auch ausländische Niederlassungen in Japan können ein **"Wir"-Gefühl** entwickeln. Japaner bzw. japanische Unternehmen werden zwar mehr Nachdruck auf dieses Gefühl legen, das die Gruppe betont, als auf individuelle Eigenschaften, aber auch ausländische Unternehmen in Japan können in den sozialen Beziehungen die gemeinschaftliche anstatt die nur rein vertraglichen Komponente pflegen.

Diese Einstellung führt dazu, daß das Unternehmen als Familie (*ie*) betrachtet wird, der Unternehmer sorgt wie ein Vater für "ausgewählte" Arbeitnehmer und diese stellen ihm dafür ihre treuen Dienste zur Verfügung (**Familienideologie**; *keiei kazokushugi*). Der Einzelne ist dabei dem "Gemeinwohl" der Firmen-"Schicksalsgemeinschaft" untergeordnet. Das Management versucht, emotional stark auf die Arbeitnehmer einzuwirken und interessiert sich auch für die privaten Belange der Mitarbeiter, so daß deren Privat- und Arbeitsleben miteinander verschmelzen.

#### (3) Gruppenhierarchie

Diese Familienideologie und die damit zusammenhängende Ordnung in der Gruppe beruht zum Teil auf einer Nachbildung einer *oyakata-kokata* Beziehung (*oyabun-kobun-Beziehung*). Diese Beziehung zwischen einem rituellen Vater (*oyabun*) und rituellen Kind (*kobun*) zeigt ein **vertikales System von Über- und Unterordnung** in einer Gruppe, das letztendlich eine "Vater-Kind"-Beziehung im Sinne von Pflicht und Verbindlichkeit darstellt. Zwischen verschiedenen "Kindern" in der Gruppe bestimmt die Dauer der Gruppenzugehörigkeit (in wenigen Fällen auch das Alter) die Rangordnung. Die Autorität, die der "Vater" über seine "Kinder" besitzt, kann je nach Art der Gruppe von nahezu absoluter bis zu minimaler Autorität reichen.

Verdeutlichen läßt sich diese *oyabun-kobun-Beziehung* am Beispiel einer Gruppe im Arbeitsleben, deren innere Struktur durch folgende hierarchische Haupteigenschaften gekennzeichnet ist:

- A) Die Position des Senior-Manager ist durch Macht und Sicherheit gekennzeichnet, die ihn befähigen, den jüngeren Managern zu helfen;
- B) der Senior ist dem Junior gegenüber wohlwollend eingestellt;
- C) der Junior erkennt das Wohlwollen an;
- D) diese Beziehungen basieren auf menschlichen Gefühlen (*myo*) und nicht auf Vereinbarungen;
- E) der Junior empfindet dem Senior gegenüber Dankbarkeit.

#### (4) Gruppenmitgliedschaft (Fraktionalismus)

Die Gruppe als Schicksalsgemeinschaft, verbunden mit der Familienideologie und der vertikalen Organisation (*oyabun-kobun*), führt zur Formation von Gruppen (*habatsu*) im Wirtschaftsleben und in der Gesellschaft. Besonders deutlich läßt sich dieser Fraktionalismus an Hand der **Struktur der japanischen Wirtschaft** aufzeigen, die deutlich nach einzelnen Gruppen zu klassifizieren ist. Da gibt es einerseits sechs große Verbundgruppen (*roku dai kigyō shudan*), d.h. die Mitsui-, Mitsubishi-, Sumitomo-, Fuyo-, Sanwa- oder Daiichi Kangyo-Verbundgruppen und andererseits die "Sub"-Gruppen, die von einzelnen Unternehmen innerhalb dieser Verbundgruppen, mit ihren Zulieferbetrieben gebildet werden. Beispielsweise ist CANON Inc. Mitglied der Fuyo-Verbundgruppe und steht gleichzeitig an der Spitze einer eigenen Unternehmensgruppe.

Der Fraktionalismus wird in Japan teilweise als hemmend angesehen, da wegen des konservativen Elements die soziale Mobilität behindert wird. Er wird aber toleriert, da er auch eine positive Funktion ausübt, besonders bezüglich der Kommunikation in Organisationen und in der Gesellschaft, vertikal und horizontal.

### 3.1.3 Die relevanten Grundeinstellungen und Wertvorstellungen

Hinter den genannten Kulturdimensionen scheinen nach unseren Befragungen folgende Grundeinstellungen und Wertvorstellungen zu stehen, die für die Erklärung des Managements in Japan wichtig sind:

1. *wa* (Harmonie)
2. *on* und *giri* (Pflicht und soziale Verbindlichkeit)

*Wa*, die Harmonie, steht über allem. Jedes Mitglied einer sozialen Organisation ist sich seiner Rolle innerhalb dieser Organisation bewußt und handelt dementsprechend. Die Höherstehenden haben Rechte gegenüber Niederstehenden, diese wiederum Pflichten gegenüber den Höherstehenden. Da eine klare Rangordnung besteht und es verboten ist, daß die Niederstehenden gegen die Höherstehenden Stellung nehmen, kann es innerhalb der Organisation idealerweise auch zu keinem offenen Interessenkonflikt kommen. Diese Harmonie, die sich aus der Harmonie der Familie (*ie*) ableitet, dehnt sich auf alle Bereiche des sozialen Lebens aus. Konflikte sollten nicht durch das Pochen auf Rechte von Individuen oder Gruppen gelöst werden, sondern durch die harmonische Einfügung in die emotional übergeordnete Gemeinschaft.

*On* und *giri*: Das Verhältnis von *on* (Pflicht, Dankbarkeit) und *giri* (soziale Verbindlichkeit, gesellschaftliche Pflicht) spielt im sozialen Leben der Japaner eine entscheidende Rolle. Es prägt als eine Art ungeschriebenes Gesetz das gesamte Verhalten unter Partnern und das nicht nur im wirtschaftlichen Bereich. Zwischen den Polen *on* und *giri* besteht ein enger Zusammenhang, so daß beide Begriffe nicht isoliert gesehen werden dürfen.

*On*: Geprägt durch den Einfluß der konfuzianischen Lehre ist sich jedes Mitglied einer sozialen Gruppe bewußt, daß es ständig Wohltaten, Leistungen empfängt. Jeder Mensch steht dadurch in einer quasi lebenslangen "Dauerschuld" gegenüber seinen Wohltätern, d.h. den Eltern, seinen Lehrern oder seinen Vorgesetzten, die sich nicht aufheben läßt. *On* steht folglich immer für eine Abhängigkeit, die sich aus der Annahme der Dankbarkeiten etc. ergibt.

**Giri:** Giri zwingt dazu, das empfangene *on* zurückzugeben, beinhaltet aber auch den Selbstrespekt, den sich jeder selbst schuldet. Man erfüllt die auferlegte Pflicht aus eigenem Antrieb, wozu allerdings auch zählt, daß Fehler nur in den seltensten Fällen eingestanden werden können. Die bei einer *giri*-Beziehung einzuhaltenden Normen werden zwar durch öffentlichen Druck durchgesetzt, es gibt aber kein festgeschriebenes Recht auf die Erfüllung des durch *giri* geforderten Verhaltens; vielmehr muß der Empfänger auf die freiwillige Erfüllung warten. Wer aber seiner Erfüllungspflicht nicht nachkommt oder sich in seinem einer Nachlässigkeit Verhalten gegenüber dem Empfänger schuldig macht, der beraubt sich seiner Ehre und "verliert sein Gesicht". Deshalb hindert das Schamgefühl daran, der *giri*-Norm zuwider zu handeln.

### 3.2 Der perzipierte Unterschied im Umfeld bzw. Management zwischen Deutschland und Japan

Umwelt- und Kultureinflüsse, wie sie oben dargestellt wurden, prägen die Managementpraxis in Japan, die sich von der in Deutschland auf manche Weise unterscheidet. Immer wieder wurde von befragten deutschen Managern hervorgehoben, daß bereits der erste Kontakt mit Japan und japanischen Unternehmen genüge, um merkbare Unterschiede in Kultur und Management zwischen diesem fernöstlichen Land und Deutschland festzustellen. Der Eigentümer eines deutschen Handelshauses mit langer Tradition in Japan kommentiert dazu:

"Jedes deutsche Unternehmen, das in Japan Fuß fassen möchte, sollte von Anfang an erkennen, daß sehr große Unterschiede zwischen Japan und Deutschland bestehen. Dies scheint eine bekannte, einfache Tatsache darzustellen. Es ist aber meine Erfahrung, daß viele Deutsche, insbesondere die kleineren Newcomer, die Schwierigkeiten und die Probleme, die sich daraus ergeben, nicht richtig einschätzen. Viele deutsche Firmen sind zu Beginn ihrer Tätigkeit in Japan damit meist überfordert."

Der japanische Direktor einer 100 %igen Tochter eines deutschen Großunternehmens sagte zu den Unterschieden:

"We very often say: "East is not West, and West is not East... This is the biggest problem between the management of the Japanese side and the German side ... Sometimes, this element appears much more stronger than we think. If everything goes well, people don't feel any problem, any difference ... Some people say that with the younger generation the differences in the way of thinking or behavior are getting nearer to the European people. It is quite so. However, still there are many differences, particularly the most important thing is the difference based on cultural aspects. This difference sometimes doesn't look so big or serious, but if something happens, this behaviour becomes very complicated..."

Wie unsere Befunde zeigen, werden solche Unterschiede von den Befragten, die in ihrer Eigenschaft als Niederlassungsleiter gleichermaßen mit dem deutschen und dem japanischen Management vertraut sind, in Bezug auf die Managementfunktionen auch durchaus bestätigt. Tab. 10 gibt die perzipierten Differenzen wieder (vgl. Tab. 10).

Tab. 10:

Vergleich des Managements der Niederlassung in Japan mit dem des Mutterunternehmens in Deutschland (Perzipierte Unterschiede in der Managementpraxis).

Frage: Wie würden Sie das Management in Japan (in Ihrer Firma) mit dem in Deutschland (in Ihrem Mutterunternehmen) vergleichen?							
Im Vergleich zu Deutschland ist in Japan:	stimme voll		un-gefährlich gleich (3)	stimme nicht zu nicht zu		keine Angabe	Median*
	(1)	(2)		(4)	(5)		
Umwelt/ Management anders	27	21	3	1	-	-	1,577
Werbung wichtiger	5	18	17	9	-	3	2,612
Produktqualität höher	27	14	8	2	-	1	1,706
Service effizienter	37	10	4	1	-	-	1,404
Distribution schwieriger	31	13	6	1	-	1	1,549
Produktpreise höher	17	13	13	4	4	1	2,314
Markenpolitik anders	1	12	20	8	9	2	3,240
Personalpolitik wichtiger	22	21	3	4	-	2	1,780
Produktion anders	6	9	23	5	2	7	2,733
Finanzpolitik anders	6	26	12	5	2	1	2,431
Einkaufspolitik anders	12	22	11	5	-	2	2,180

\* Je kleiner der Wert, desto größer der wahrgenommene Unterschied im Management.

Im Durchschnitt ist der von den Niederlassungsleitern empfundene Unterschied durchaus beachtlich, wobei die Bandbreite je nach Funktion mehr oder weniger stark variiert. So ist der wahrgenommene Unterschied im Servicebereich der größte und in der Markenpolitik der geringste. Diese Differenzen lassen einen nach Funktionsbereichen unterschiedlichen Anpassungsgrad im Niederlassungsmanagement vermuten. Ihnen liegen funktionspezifische Umwelteinflüsse zugrunde, auf die nachfolgend im Zusammenhang mit dem Befund zum Niederlassungsmanagement in den einzelnen Funktionsbereichen einzugehen sein wird.

Wie aus Tab. 11 hervorgeht, werden die Unterschiede in den japanischen Niederlassungen von deutschen KMU insgesamt gesehen als etwas größer empfunden als in Niederlassungen von Großunternehmen. Nur in den Bereichen Produktqualität, Service und Produktion war das umgekehrt.

Tab. 11:

Vergleich des Managements in Japan mit dem in Deutschland nach Unternehmensgröße des deutschen Stammhauses ( N = 50 )

Im Vergleich zu Deutschland ist in Japan	Perzipierter Unterschied zwischen Japan und Deutschland	
	Mediane: je kleiner, desto größer der Unterschied	
	KMU (N=10)	GU (N=40)
Umwelt / Management anders	1,20	1,65
Werbung wichtiger	2,40	2,64
Produktqualität höher	1,90	1,66
Service effizienter	1,70	1,35
Distribution schwieriger	1,40	1,58
Produktpreisniveau höher	2,10	2,33
Markenpolitik anders	3,20	3,28
Personalpolitik wichtiger	1,60	1,84
Produktion anders	3,12	2,68
Finanzpolitik anders	2,30	2,41
Einkaufspolitik anders	2,30	2,60

Dieser Befund steht - wie bereits angesprochen - in Einklang mit den Aussagen vieler Japanexperten, daß sich KMU im allgemeinen mit dem japanischen Umfeld schwerer tun. Dies könnte mit ihrer geringeren Asienerfahrung einerseits und ihre Spezialisierung andererseits zusammenhängen.

## 4. Das Niederlassungsmanagement im Überblick

### 4.1 Das Anpassungs- und Standardisierungsmuster

Um den in den japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen effektiven Managementmodus identifizieren zu können, müssen wir zunächst feststellen, in welchem Maße das Management an die lokalen Bedingungen angepaßt bzw. im Hinblick auf die Stammhausstrategie standardisiert ist.

Folgende Tabelle 12 gibt zu erkennen, daß bei der Markenpolitik und Produktqualität am stärksten standardisiert wird, während andererseits im Bereich der Personalpolitik und des Service das Management am meisten angepaßt ist.

Tab. 12:

Grad der Managementanpassung in den japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen

Einführungstext:							
" Die Leitung von Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan bedeutet Annahme örtlicher Gepflogenheiten (z.B. Treffen mit Angestellten in Bars nach der Arbeit, als Chef kümmert man sich um Familienangelegenheiten seiner Mitarbeiter). Es bedeutet aber auch Standardisierung, d.h. Übereinstimmung mit der Politik der Mutter-Unternehmens (z.B. Gebrauch desselben Markennamens und derselben Technologie)."							
Frage: Ist Ihr Management in Japan mehr "angepaßt" oder mehr "standardisiert"? Bitte prüfen Sie die folgenden Aussagen und setzen Sie ein Zeichen (x) an der für Sie in Frage kommenden Stelle!							
Management-Bereiche	Management japanische Verhältnisse		Management ist angepaßt an Verhältnisse des Mutterunternehmens (standardisiert)				
	stark (1)	weniger stark (2)	ungefähr gleich (3)	weniger stark (4)	stark (5)	keine Angabe	Median*
Produktqualität	12	15	8	7	7	3	2,633
Service	22	21	6	-	-	3	1,673
Preispolitik	20	21	7	2	1	1	1,882
Verpackung	16	14	7	2	6	7	2,289
Distribution	23	11	3	5	3	7	1,978
Werbung	11	13	17	3	4	4	2,500
Markenpolitik	2	5	12	15	13	5	3,681
Finanzpolitik	11	16	10	6	5	4	2,542
Einkauf	9	13	10	7	6	7	2,733
Personalpolitik	30	13	7	1	-	1	1,588
Produktion	8	14	8	2	5	15	2,514

\* je kleiner der Wert, desto größer die lokale Anpassung; je größer, desto größer die Standardisierung

Das Gesamtergebnis läßt sich differenzieren nach der Größe des Stammhauses (Tab. 13).

Tab. 13:  
Grad der Managementanpassung nach Größe des deutschen Stammhauses

Managementbereiche	Grad der Anpassung*	
	KMU (N=10)	GU (N=40)
Produktqualität	2,40	2,52
Service	1,60	1,71
Preispolitik	1,20	1,92
Vertrieb, Distribution	1,66	2,05
Wartung	1,90	2,62
Markenpolitik	4,11	3,58
Finanzmanagement	3,20	2,35
Beschaffung, Einkauf	2,80	2,67
Personalpolitik	1,90	1,53
Produktion	2,50	2,58

\* je kleiner, desto größer die lokale Anpassung; je größer, desto größer die Standardisierung

Insgesamt betrachtet, gibt es keinen großen Unterschied zwischen dem Management in Niederlassungen großer und kleiner deutscher Unternehmen. Im Bereich der Markenpolitik praktizieren beide Unternehmenskategorien die größte Standardisierung in Japan. Die stärkste Anpassung an die lokalen Bedingungen liegt bei den Niederlassungen von KMU bei der Preispolitik; die Niederlassungen von Großunternehmen passen sich dagegen am stärksten beim Personalmanagement an.

#### 4.2 Der effektive Managementmodus

Um den (umwelt-)effektiven Managementmodus in den Niederlassungen feststellen zu können, muß - wie theoretisch erläutert - der Grad der praktizierten An-

passung (Tab. 12) in Verbindung gesetzt werden zum perzipierten Unterschied in Umwelt bzw. Managementpraxis (Tab. 10).

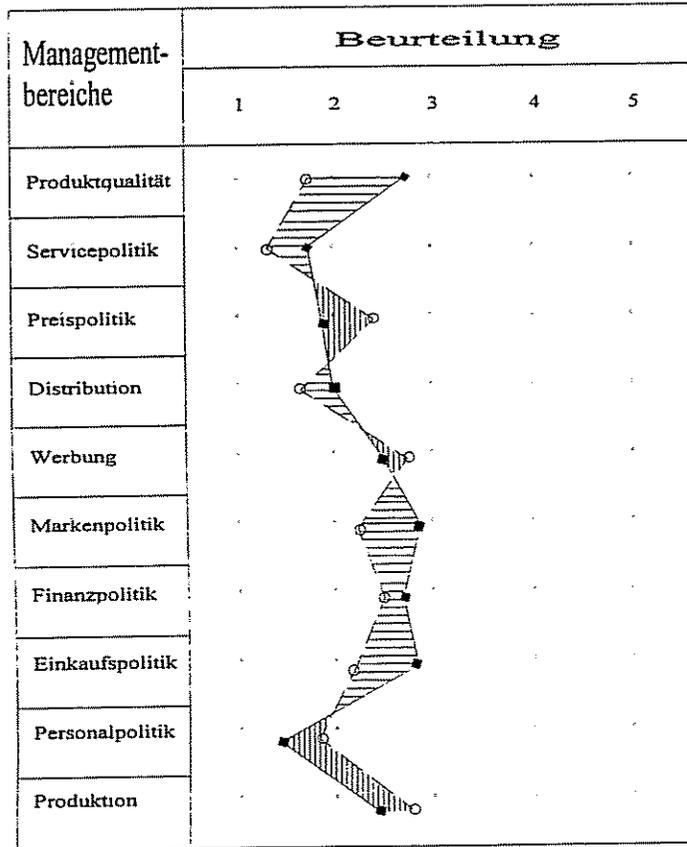
Nach unseren Ergebnissen wird in den Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan der Managementmodus der **gesellschaftlichen Innovation** befolgt. Das bedeutet, daß im großen und ganzen das Management der Niederlassungen mehr Elemente der Standardisierung/Innovation, als Elemente der Anpassung enthält (Abb. 3).

Jedoch zeigt der Mittelwert von + 0,177 (Tab. 14), daß das Ausmaß von Standardisierung nicht allzu hoch ist. Die Niederlassungen sind eher vorsichtig bei der Einführung nonkonformer Verhaltensmuster.

Zwischen den einzelnen betrieblichen Problembereichen gibt es einige **Varianzen**. Der größte Grad der gesellschaftlichen Innovation wurde in Verbindung mit der Produktpolitik festgestellt: Die Produktqualität zeigt eine Punktzahl von + 0,927. Der höchste Grad von "gesellschaftlicher Akzeptanz" fand sich im Bereich der Preispolitik, gefolgt vom Funktionsbereich Produktion und dem Personalmanagement.

Die kleinste Abweichung ( $\Delta$ ) zwischen der wahrgenommenen Differenz bezüglich der kulturellen Einflüsse bzw. des Managements zwischen Gast- und Heimatland und der tatsächlich praktizierten Anpassung fand sich bei der Werbung. Dies zeigt, daß in diesem Bereich die japanischen Niederlassungen deutscher Gesellschaften die relativ geringsten Gestaltungsmöglichkeiten sehen. Die Angleichung an den wahrgenommenen Druck aus der Umwelt ist eine wirtschaftliche (oder sogar gesetzliche) Notwendigkeit. Jedoch gab es keinen Fall von erzwungener Anpassung. Scheinbar läßt die japanische Umgebung in diesem Sinne fast immer Wahlmöglichkeiten, wenn auch sehr geringe.

Abb. 3: Die Modi im Niederlassungsmanagement



- empfundener Unterschied in Umwelt/ Management zwischen Japan und Deutschland
- Anpassungsmuster im Niederlassungsmanagement
- ▨ Modus der gesellschaftlichen Innovation
- ▤ Modus der gesellschaftlichen Akzeptanz

Tab 14: Das Management in japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen (N = 52)

Führungs- und Entscheidungsbereiche	Grad der Anpassung: Median 5-Punkte-Skala	Der wahrgenommene Unterschied: Median 5-Punkte-Skala	Managementmodus (Δ)
Produktqualität (z.B. Haltbarkeit, Verarbeitung)	2,633	1,706	+ 0,9270 (GI)
Service (z.B. Lieferung, Kundendienst)	1,673	1,404	+ 0,2690 (GI)
Preise/Preispolitik (z.B. Preiskalkulation)	1,822	2,314	- 0,4320 (GA)
Vertrieb (z.B. Anzahl der Zwischenhändler, Beziehungen zu Absatzmittlern)	1,978	1,549	+ 0,4290 (GI)
Werbung (z.B. Auswahl der Werbeträger, Werbeetat)	2,500	2,612	- 0,112 GA
Markenpolitik (z.B. Markenname, Aussehen)	3,681	3,240	+ 0,4410 (GI)
Finanzmanagement (z.B. Beziehungen zu Banken, Kredite)	2,542	2,431	+ 0,1110 (GI)
Beschaffung (z.B. Beziehung zu Lieferanten)	2,733	2,180	+ 0,5530 (GI)
Personalmanagement (z.B. Auswahl, Einstellung, Motivation)	1,588	1,780	- 0,1920 (GA)
Produktionsmanagement (z.B. Mechanisierung, Qualitätskontrolle)	2,514	2,733	- 0,2190 (GA)
Das Management im allgemeinen Punktedurchschnitt	2,200	2,060	+ 0,1775 (GI)

- Je kleiner der Punkteabstand, desto größer die Anpassung (kleiner die Standardisierung)
- Je kleiner der Punkteabstand, desto größer die wahrgenommenen Unterschiede
- Positive Werte bedeuten "Modus der Gesellschaftlichen Innovation" (GI)
- Negative Werte bedeuten "Modus der Gesellschaftlichen Akzeptanz" (GA)
- Null bedeutet "Modus der erzwungen Anpassung" (EA)

## 5. Produkt- und Markenpolitik

### 5.1 Das Gesamtbild: Mehr "Innovation" als "Akezeptanz"

Wie aus Tab. 14 und Abb. 3 deutlich wird, ist die Produktpolitik derjenige Bereich im Management deutscher Niederlassungen in Japan, der den höchsten positiven Wert zeigt (Modus "gesellschaftliche Innovation"). Das bedeutet, daß die Niederlassungen auf diesem Sektor den relativ größten Grad an Standardisierung bzw. Innovation praktizieren, ohne daß sie dabei gegen die Anforderungen des japanischen Marktes verstoßen.

Wie unsere Erhebungen ergaben, bedeutet diese Strategie, daß deutsche Unternehmen in Japan nicht versuchen, mit Massen- und Imitationsprodukten Fuß zu fassen. Sie versuchen dagegen, im Rahmen ihrer weltweit vertretenen Produktpolitik besonderen Wert auf die Ansprüche qualitativer Bedürfniskomponenten zu legen und bemühen sich um eine eindeutige "**unique selling proposition**", die im konkreten Fall im Bereich der Technologie und des Funktionsnutzens, aber auch des Markenimages u.a. liegen kann.

Hierbei kommt - wie uns immer wieder auch von japanischen Gesprächspartnern versichert wurde - den deutschen Unternehmen ihr gutes Image in Japan zugute, wodurch sich lokale Kunden durch Kauf und Besitz von deutschen Produkten auch einen Zusatz- oder Geltungsnutzen verschaffen. Je mehr sich die Produkte von dem Massenangebot einheimischer Konkurrenten abheben, desto größer das Erfolgspotential. In diesem Sinne warnte auch der Geschäftsführer einer deutschen Handelsniederlassung in Japan.

"Überanstrengungen in der Anpassung, die dazu führen könnten, daß das **Deutsche** und das **Exklusive**, was die Japaner gerade in deutschen Produkten suchen, verlorengeht, sind auf jeden Fall zu vermeiden!"

## 5.2 Anforderungen an Produkt und Marke

Ein Produktentwurf für Japan muß also auf dem deutschen Konzept aufbauen; das Produkt muß durch Markenname und Äußeres eindeutig als deutsches Erzeugnis erkennbar sein. Gleichwohl können und dürfen die spezifischen Verbraucheransprüche und -präferenzen, die sich nach unseren Erhebungen (Tab. 10) offensichtlich nicht unwesentlich von deutschen unterscheiden, dabei nicht übersehen und vernachlässigt werden. Es kommen nach Auskunft von Gesprächspartnern insbesondere folgende Kriterien als produktpolitische Voraussetzungen für einen Erfolg bei den japanischen Konsumenten in Frage:

- Perfektion bezüglich Funktionssicherheit, Betriebssicherheit, Garantie- und Reparaturleistungen;
- "Sauberkeit" und Ästhetik bei Verpackung, Design und Farbgebung;
- Produktstandardisierung hinsichtlich Größe, Farbe etc.;
- absolute Übereinstimmung zwischen Produktmustern und den gelieferten Leistungen.

Das bedeutet, daß zwar deutsche Produkte ein hohes Ansehen in der japanischen Öffentlichkeit genießen; aber trotzdem wird es auch deutschen Firmen in Bezug auf das Produkt nicht leicht gemacht. Man muß sich in Japan viel mehr als zu Hause um seinen "Ruf" bemühen. Nach Aussage unserer Gesprächspartner haben deutsche Firmen aufgrund des Gütesiegels "made in Germany" in diesem Punkt im allgemeinen nicht viel zu befürchten. Gleichwohl sind sie zu mehr Innovation und Dynamik gefordert, um Schritt zu halten mit den Japanern, die - wie der folgende Kommentar eines Gesprächspartners zeigt - besonders experimentierfreudig sind und sogar, nach westlichen Maßstäben, "Neuigkeitsfetischisten" zu sein scheinen.

Ein Gesprächspartner bemerkte dazu folgendes:

"Im Vergleich zu Japan haben die Deutschen eine sehr lange Industrietradition. Das verschafft ihnen Vorteile. Zum Beispiel bei der Qualität. Aber Deutsche neigen auch dazu, in traditionellen Schablonen zu denken. Darum ist ihre Freude am Experiment unterentwickelt. Die Japaner probieren ständig was Neues. Auch wenn sie nicht wissen, was daraus wird. Wenn aber von zehn Experimenten drei gelingen, dann sind sie glücklich und vermarkten den Erfolg."

In vielen Bereichen, so z.B. im Investitionsgüterbereich etwa, bei Druckmaschinen, wird der deutsche Technologie- und Qualitätsstandard sogar höher gewährt als bei vergleichbaren japanischen Erzeugnissen. Worauf aber die japanischen Kunden großen Wert legen, und was unerfahrene deutsche Anbieter andererseits oft nicht beachten, weil sie es für übertrieben halten, sind die kleinen Qualitätsdetails. So kommentiert der deutsche Geschäftsführer einer Niederlassung aus der Pharmabranche:

"So tolerant die Japaner in vielen Dingen des Lebens auch sind, im Punkt Qualität sind sie kompromißlos. So kann es z.B. passieren, daß Medikamentendragées nicht gekauft werden, weil sich kleine Unebenheiten auf der Oberfläche befinden."

Im Hinblick auf die Qualität eines Produkts sind aus der Sicht japanischer Geschäftsleute gesteigerte Anstrengungen der ausländischen Hersteller wünschenswert. Dieser Punkt wird immer wieder von mit Importwaren handelnden Geschäftsleuten betont, wie der folgende Kommentar eines japanischen Importeurs beweist (JETRO, o.J.):

"Wir hoffen, daß die ausländischen Geschäftsleute ihr Bestes geben, um in Japan den Anforderungen gerecht zu werden. Insbesondere sollten sie ihre Kundendienstleistungen verbessern, Liefertermine einhalten und die Qualität ihrer Produkte auf einem gleichmäßig hohen Standard halten."

Ausländische Produkte, die früher bezüglich ihrer Qualität eine Sonderstellung innehatten, müssen sich in den letzten Jahren in einem immer komplexer und konkurrenzbetonter werdenden Markt behaupten. Neue ausländische Produkte müssen deshalb auf ihre Markteignung genauestens überprüft werden. Der in Japan neuerdings erwachte Wunsch nach mehr Lebensqualität und nach mehr Lebensstil hat im Zusammenhang mit dem hochentwickelten Sinn für Ästhetik und Form zu einer Steigerung der Konsumentenansprüche bezüglich der Produkteigenschaften, wie der Qualität, geführt.

Unsere Befragungen und Beobachtungen bestätigen, daß die japanische Wirtschaftsphilosophie das Produkt in den Mittelpunkt des unternehmerischen Denkens stellt, wodurch Antagonismen zwischen der Fertigungs- und der Absatzseite weitgehend vermieden werden. Japanische Verbraucher besitzen ein starkes Verlangen, Produkte mit der "Berühr- und Prüf-Methode" "auszuprobieren", und sie mit ähnlichen Produkten in demselben Laden zu vergleichen, bevor sie einen Kaufentschluß fassen. Aus diesem Grund achten die Einzelhändler darauf, viele verschiedene Produkte in den unterschiedlichsten Variationen anzubieten, obwohl es ziemlich sicher ist, daß ein Teil der Ware nicht verkauft wird.

Der deutsche Geschäftsführer der japanischen Niederlassung eines deutschen Unternehmens wies auch auf Anpassungserfordernisse im Hinblick auf die verschiedenen landesspezifischen geographischen und kulturellen Bedingungen hin. So müssen viele Produkte wegen der allgemeinen Raumeinengung und -knappheit in Japan hinsichtlich Größe und Kompaktheit adaptiert werden. Beispielsweise sind Kühlschränke in europäischer Größe in Japan kaum zu verkaufen, weil die Wohnungen wesentlich kleiner sind. Oder: Da Straßenschuhe am Wohnungseingang oder in Lokalen vor der Tür ausgezogen werden, sind Schuhe mit Schnürsenkeln in Japan praktisch unverkäuflich.

Mattels 'Barbie Puppe' entwickelte sich in Japan erst dann zum Verkaufsschlager, als der Hersteller auf japanischen Rat die allzulangen Beine und üppigen Kurven des amerikanischen Traumgirls mehr an die Schönheitsvorstellungen japanischer Schulmädchen und ihrer Mütter angeglichen hatte (Welge 1990).

### 5.3 Anforderungen an Verpackung

Trotz der Anpassungserfordernisse können (vielfach müssen) meistens die Produktionseigenschaften "deutsch" bleiben und aus dem Standardprogramm übernommen werden. Was aber nach Meinung aller Befragten im Rahmen der Produktpolitik in Japan fast immer landesspezifisch gestaltet werden muß, ist die Verpackung, vor allem natürlich bei Konsumgütern. Dazu kommentierte ein deutscher Niederlassungsleiter:

"Der japanische Konsument kauft wesentlich mehr mit dem Auge als westliche Käufer. Deutsche Firmen müssen demnach hier bereit sein, in Japan neue, teurere Verpackungen als im Standardprogramm zu entwickeln. Natürlich darf dabei die Wirtschaftlichkeit der Produkt- und Verpackungsgestaltung nicht außer acht gelassen werden."

Nach Aussagen des Inhabers einer deutschen Handelsgesellschaft in Osaka zeigen sich aber viele deutsche Firmen gerade im Hinblick auf die Anpassungsnotwendigkeit bei der Verpackung sehr unflexibel. Diese Haltung ist vor allem dann verbreitet, wenn das Produkt aus dem deutschen Standardprogramm übernommen wurde. Nach Ansicht einiger Gesprächspartner ist das Vorgehen zu empfehlen, daß Käufer und Verkäufer, die in einem Vertrauensverhältnis zueinander stehen, gemeinsam neue Verpackungen entwickeln. Anstrengungen zur Entwicklung neuer, auf die japanischen Marktströmungen abgestimmter Produktverpackungen sind bei Konsumgütern besonders bedeutend.

### 5.4 Spezielle Aspekte bei KMU

Unser Befund gibt zu erkennen, daß es im Managementmodus in Niederlassungen von KMU einige spezielle Facetten gibt, die sich vom Vorgehen in den Niederlassungen größerer Unternehmen unterscheiden. Eines der augenfälligsten Merkmale ist der vergleichsweise hohe positive Wert bei der Markenpolitik (vgl. Tab. 15).

Tab. 15:  
Das Management in japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen nach Größe des Stammhauses ( N = 50 )

Bereich	Managementmodus	
	Positive Werte: Negative Werte:	Ges. Innovation Ges. Akzeptanz
	KMU (N=10)	GU (N=40)
Produktqualität	+ 0,50	+ 0,86
Service	- 0,10	+ 0,36
Preis / Preispolitik	- 0,90	- 0,41
Vertrieb	+ 0,22	+ 0,47
Werbung	- 0,50	- 0,02
Markenpolitik	+ 0,91	+ 0,30
Finanzmanagement	+ 0,90	- 0,06
Beschaffung	+ 0,50	+ 0,07
Personalmanagement	+ 0,30	- 0,31
Produktionsmanagement	- 0,62	- 0,10

Der Managementmodus "gesellschaftliche Innovation" ist hier stärker ausgeprägt. Bei näherer Betrachtung der Ergebnisse (Tab. 11 und 13) kann man erkennen, daß das in erster Linie auf die höhere Standardisierung zurückzuführen ist. Das wiederum hängt mit der relativ hohen Spezialisierung der KMU zusammen (Pfohl/Kellerwessel 1982). Gerade im Bereich des Investitionsgütersektors, z.B. bei Druckmaschinen, genießen die spezialisierten deutschen KMU und ihre Erzeugnisse traditionell einen weltweiten Ruf. Es wurde in unseren Interviews immer wieder betont, daß japanische Konsumenten und industrielle Abnehmer mehr als andere Nationalitäten Wert legen auf bekannte Namen, "ob es sich um renommierte Marken bei Kleidung (Chanel, St. Laurent etc.) oder bei Maschinen handelt". So sieht der Inhaber eines deutschen Handelshauses in Japan gerade für deutsche KMU aus Branchen, wie z.B. dem Druckmaschinenbau, eine gute Chance, ihre führende Stellung auch in Japan zu behaupten und auszubauen.

Genau deshalb können KMU aus den Investitions- und Industriegüterbranchen in Japan mit einer höheren Standardisierung im Bereich der Marken- und Produktpolitik auskommen. Dies erleichtert ihnen die Marktbearbeitung gegenüber Konsumgüterherstellern, die ihre Produkte stärker kulturellen Anforderungen - verbrauchergerecht - anpassen müssen. Diese hohe Standardisierung darf aller-

dings nicht die Fähigkeit ausschließen, kundengerechte technische Lösungen für Investitionsgüter anzubieten. Nur sind bei kleineren und mittleren Industriegüterherstellern Produktpassungen teuer, die sich im Bereich von Konsumgütern nur bei hohem Absatzvolumen lohnen, das in der Regel eher von Großunternehmen erreicht wird.

Im Lichte dieser Anforderungen werden sich Unternehmen der Investitionsgüterindustrie mit **spezialisierten Leistungen** leichter tun als Unternehmen der Konsumgüterbranchen, die - wie oben dargestellt - eine breitere Produktpalette anbieten müßten. Spezialisiertes Know-how kombiniert mit der Flexibilität, maßgeschneiderte technische Lösungen kurzfristig anbieten zu können, sind Eigenschaften, die deutschen KMU auf dem japanischen Markt gewisse Wettbewerbsvorteile sichern.

## 6. Service

### 6.1 Das Gesamtbild: "Innovation" und hohe Anforderungen an Lieferservice und Kundendienst

Nach unseren Erhebungen wird in den untersuchten Niederlassungen auch in diesem Bereich der Managementmodus der "gesellschaftlichen Innovation" praktiziert. Gleichwohl ist nach Tab. 13 die Komponente der Standardisierung viel schwächer und die Anpassung um einiges stärker ausgeprägt als bei der Produkt- und Markenpolitik. Tatsächlich wird dem Service in Japan im allgemeinen viel größere Bedeutung beigemessen als in Deutschland, weshalb deutsche Firmen gut daran tun, sich an die örtlichen Ansprüche anzupassen, die - wie unsere Befragungen zeigen - einen erheblichen Unterschied zur deutschen Praxis aufweisen.

"Betrachtet man den japanischen Kundendienst und Service, dann gewinnt man den Eindruck, als ob der Dienstleistungsgedanke in Japan erfunden worden wäre", meint ein deutscher Gesprächspartner. Dazu kommentiert auch der Präsident einer deutschen Unternehmensberatung in Japan:

"Service (*sabisu*) gilt in Japan als Standardbezeichnung für ein breites Spektrum kostenfreier Kundendienstleistungen vor und nach der Produktbereitstellung, weshalb die Warenpreise die Kosten für die erforderlichen Serviceleistungen bereits enthalten müssen."

Auch die JETRO hat im Interview darauf hingewiesen:

"Die Auffassung von Service oder Kundendienst ist für den japanischen Kunden etwas, was er umsonst bekommt ... Der Kunde für Industrieerzeugnisse in Japan ist an viel mehr Service gewöhnt als der Kunde in den USA oder in Europa."

Da der japanische Kunde, ob Endverbraucher oder Industrieabnehmer, in dieser Hinsicht in hohem Maße verwöhnt ist, setzt das für deutsche Unternehmen oft ganz andere Maßstäbe. Dies wirkt sich auch auf den gesamten Marketingbereich aus, wozu der Geschäftsführer eines deutschen Handelshauses in Osaka bemerkt:

"Service muß in Japan immer funktionieren! Für dessen Ausführung sind wegen des notwendigen engen Kundenkontaktes am besten nur lokale Kräfte zuständig. Alles muß nach ihnen gehen, sonst geraten Japaner psychisch in Unordnung. Die Firma wäre 'weg vom Fenster', wenn ein einmal zugesagter Service nicht eingehalten würde!"

Nach unseren Erhebungen müssen deutsche Unternehmen davon ausgehen, daß der Kauf einer Ware direkt von dem Kundendienst für Reparaturen und Austausch von Einzelteilen abhängig gemacht wird und daß die Qualität des Service nicht selten die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bestimmt.

Das beginnt schon bei der **Lieferung**, die nach japanischen Maßstäben des "Kanban-Systems" (Just-In-Time-Konzepts) rund um die Uhr zu erfolgen hat. Darin sehen auch erfahrene Manager den wichtigsten Grund für die Notwen-

digkeit, in Japan tätig zu sein und für ein gut funktionierendes Vertriebsnetz vor Ort zu sorgen. Nach Meinung verschiedener Interview-Partner bleiben die Bemühungen vieler deutscher Firmen trotz der erzielten Produktakzeptanz erfolglos, wenn der japanische Kunde hinter dem Anbieter kein leistungsfähiges Liefersystem im Inland erkennt bzw. wochenlang auf Ware warten muß, die erst per Schiff angeliefert werden muß.

Eine weitere, für deutsche Unternehmen ungewohnte Serviceleistung ist die **Zurücknahme** nicht verkaufter Waren. Dies gilt nicht nur für Produkte aus Kommissionsgeschäften, sondern erstreckt sich auf alle Handelsformen. Der Geschäftsführer der Japan-Filiale einer deutschen Großbank erläutert diese Praxis in unserem Interview:

Oft werden Lieferanten schon vertraglich gezwungen, die Waren, die nicht verkauft werden konnten, nach einer bestimmten Zeit wieder zurückzunehmen. Dies mag mit der Vielfalt des Angebots in japanischen Einzelhandelsgeschäften zusammenhängen. Die Händler wollen ihren Kunden ein möglichst umfassendes Sortiment bieten, aber das finanzielle Risiko nicht allein tragen. Dabei existieren auch bei den Zahlungsbedingungen in Japan im Vergleich zu Deutschland große Unterschiede. In Japan muß man viel länger auf sein Geld warten. Zahlungsziele zwischen 90 und 120 Tagen sind die Regel.

## 6.2 Leistungsvorteile deutscher Unternehmen

So ungewöhnlich hoch diese Serviceleistungen in Japan auch sind, an die sich deutsche Unternehmen anpassen müssen, werden sie nach unseren Beobachtungen gerade von deutschen Unternehmen im allgemeinen gut erbracht. Darüber hinaus gelingt es den Niederlassungen - wie der festgestellte Managementmodus der "gesellschaftlichen Innovation" andeutet -, in den Servicebereich auch ein beachtliches Maß an eigener, standardisierter Praxis einzuführen. Hier tun sich insbesondere die deutschen Unternehmen der Investitionsgüterindustrie relativ leicht, da sie

auch zu Hause einen hochqualifizierten Service in Verbindung mit ihren Produkten anbieten. Dies trifft vor allem für den technischen Kundendienst zu, der oft im weltweiten Verbund mit standardisierten Leistungen angeboten wird.

Ein wichtiges Element in der Kundendienstfrage ist nach Auskunft der befragten Unternehmen die **Ausbildung** des lokalen technischen Kundendienstpersonals, das meistens im deutschen Stammhaus mit den Erzeugnissen und dem weltweit geltenden Servicestandard des Unternehmens vertraut gemacht wird. Das deutsche Training wird sogar intensiver als das in Japan übliche angesehen; mit ihm können sich deutsche Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Auch hier ist wohl der Standardisierungsaspekt im Zusammenhang mit dem Modus "gesellschaftliche Innovation" zu sehen, der im Bereich Service festgestellt wurde (vgl. Tab. 14).

In Ergänzung zur Ausbildung von eigenen Mitarbeitern wird in vielen Fällen auch die Schulung des Servicepersonals der Abnehmer betrieben. Das ist notwendig, um den Aufwand eines eigenen Servicenetzes gering zu halten und kommt zudem billiger als die in Japan vielfach praktizierte Alternative, den Kundendienst zusammen mit inländischen Herstellern oder in Kooperation mit Spezialfirmen (Miet-service) zu organisieren.

## 6.3 Spezielle Aspekte bei KMU

Wie unsere Erhebung zeigt (Tab. 15), weicht die Art, wie japanische Niederlassungen von KMU den Service durchführen, erheblich vom allgemeinen Muster ab: Es dominiert die lokale Anpassung, und die "gesellschaftliche Akzeptanz" ist der bevorzugte Managementmodus. Das bedeutet, daß die in Japan tätigen KMU ihren Kundendienst viel stärker den landesüblichen Ansprüchen anpassen als Großunternehmen. Eine Erklärung könnte im Leistungsangebot der KMU in Japan liegen, das meistens spezialisierte Investitions- und Industrieerzeugnisse umfaßt, die vielfach im Auftrag gefertigt werden und entsprechend eines individuellen Service erfordern, der den Ansprüchen der Kunden voll angepaßt sein muß.

## 7. Preispolitik

### 7.1 Das Gesamtbild: Mehr "Akzeptanz" als "Innovation"

Wie Tab. 14 zu erkennen gibt, wird die Preispolitik in den japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen nach dem Modus der "gesellschaftlichen Akzeptanz" gehandhabt. Nach dem relativ hohen Zahlenwert (- 0,432) zu urteilen, ist dabei das Element der lokalen Anpassung entsprechend hoch, was bedeutet, daß in diesem Bereich die japanischen Gegebenheiten eine überragende Rolle spielen.

Auf dem außerordentlich hart umkämpften japanischen Binnenmarkt herrscht ein rigoroser Preiswettbewerb, der die Gewinnmargen auf ca. 3 - 4 % des Umsatzes vor Steuern drückt, eine hohe preispolitische Flexibilität erfordert und die Chancen zur **kurzfristigen** Gewinnmaximierung schmälert. Ein zusätzliches Problem der Preispolitik der Anbieter in Japan liegt in der Festsetzung marktgerechter Produktpreise, die an das Nachfrageverhalten angepaßt sind. Letzteres äußert sich dahingehend, daß z.B. bei einem Großteil der japanischen Konsumenten eine inverse Preis-Nachfrage-Neigung festzustellen ist. Das hohe Qualitätsbewußtsein und die hohe Bedeutung des Geltungsnutzens führt dazu, daß die Japaner - selbst bei mittleren Einkommensschichten - zum Besten und Teuersten greifen. Sie wollen nicht als Billigkäufer gelten. Aus diesem Verhalten läßt sich das teilweise völlige Fehlen von Mittelpreislagen in vielen Produktbereichen erklären. Insbesondere ausländische Erzeugnisse werden mit höheren Preisen assoziiert. Der Geschäftsführer einer deutschen Bank in Japan kommentiert in unserem Interview diese Situation wie folgt:

"Die Zeiten, in denen ausländische Produkte praktisch zu jedem Preis in Japan Absatz fanden, sind lange vorbei. Doch Prestige-Objekte erzielen immer noch recht beachtliche Preise. Mitunter sind hohe Preise geradezu eine Voraussetzung für guten Absatz. Das folgende Beispiel soll diese These belegen: Als Importeure die Preise einiger Whiskeysorten senkten, ging der Umsatz zurück. Die Preispolitik in Japan muß also flexibel gehandhabt werden."

## 7.2 Lokale Anforderungen an die Preisgestaltung

Nach unseren Erhebungen sind die relativ hohen Preise u.a. im Anspruch des Einzelhandels auf Rückgabe nicht verkaufter Waren begründet. Da der Zwischenhandel dabei ein großes Risiko eingeht, sind seine Handelsspannen relativ hoch, was - zusammen mit den Margen des Einzelhandels - den Endverkaufspreis stark erhöht. Deutsche Unternehmen berichteten, daß sie immer wieder "schockiert" sind, wenn sie sehen, daß der Endverkaufspreis ihres Produktes in Japan acht- bis zehnmal höher liegt als der von ihnen kalkulierte Selbstkostenpreis.

Während im Investitionsgüterbereich in Japan aufgrund von oligopolistischen Marktstrukturen und wegen der Branchenpraxis die Preisfront relativ stabil ist, ist im Konsumgüterbereich eine nach Kunden differenzierte **flexible Preis- und Spannenpolitik** die Regel. Dieses Prinzip der flexiblen Preisgestaltung macht es deutschen Herstellern schwer, sich eine Marktposition aufzubauen, ohne daß größere finanzielle Zugeständnisse an den Zwischenhandel - in Form von Rabatten - gemacht werden müssen. Entscheidende Kriterien für die Höhe der einzuräumenden Handelsrabatte sind dabei die Marktstellung der Produkte bzw. der Bekanntheitsgrad des Markennamens sowie Preisniveau und Spannen vergleichbarer Konkurrenzprodukte.

Mit zunehmendem Preiswettbewerb steigt auch der Umfang von **Preisnachlässen** und Rabattgewährungen in den Hersteller-Handels-Beziehungen. Üblich sind Mengenrabattstaffeln zwischen ein und sieben Prozent bei Neuprodukten, die sich an der Bedeutung des Handelskanals und der Loyalität bzw. Kooperationsbereitschaft der einzelnen Handelsbetriebe orientieren. Wachsende Bedeutung auf allen Handelsstufen kommt umsatzbezogenen Rabattstaffeln (ca. 10 - 15 % der Verbraucherpreise) sowie halb- oder ganzjährigen Rückvergütungen zu, die in Japan keinen kartellrechtlichen Beschränkungen unterliegen.

Nach Auskunft vieler deutscher Gesprächspartner ist auf die Gefahr von **Rabattkriegen** zu achten, da insbesondere Großhandelsunternehmen, die Konkurrenzmarken in ihrem Sortiment führen, dazu neigen, ihre Verkaufsanstrengungen auf die Produkte mit den höchsten Rabattsätzen zu konzentrieren. Umfangreiche Rabatte und Preisnachlässe können insbesondere den meist hochpositionierten deutschen Erzeugnissen schaden; letztendlich gerät dabei häufig auch die Preisstellung auf nachgelagerten Handelsstufen für den Hersteller außer Kontrolle. Es entsteht

dann ferner das Problem, daß ständig Sonderpreis-Verkaufsaktionen den systematischen und gleichmäßigen Warenfluß behindern und die preisliche Positionierung sorgfältig aufgebauter Markenartikel untergraben.

Während die Preise der deutschen Unternehmen in Japan im großen und ganzen an die lokale Hochpreispolitik angepaßt sind ("gesellschaftliche Akzeptanz"), gibt es auch Beispiele, wo von der japanischen Praxis abgewichen wird ("Standardisierung/Innovation") und niedrige Preise verlangt werden mit dem Ziel, dem japanischen Wettbewerb (auf dem Weltmarkt) zu begegnen. Der Mitgesellschafter eines großen deutschen High-Tech-Unternehmens in Yokohama erläutert diese Preispolitik im Interview wie folgt:

"Unser japanischer Hauptkonkurrent im High-Tech-Bereich fährt - wie viele japanische Firmen - eine zweigleisige Preisstrategie: Hohe Preise in Japan, niedrige Preise in der übrigen Welt. Die niedrigen Preise der Japaner auf den sog. Drittmärkten machen uns gelegentlich schwer zu schaffen. Daher hoffen wir, mit der forcierten Bearbeitung des japanischen Marktes dem Konkurrenten die Preispolitik zu verderben. Wir senken die Preise in Japan und erhöhen sie auf den übrigen Märkten. Nur in Japan können wir die Japaner entscheidend angreifen und schlagen."

### 7.3 Der spezielle Aspekt bei KMU

Wie unsere Erhebung zeigt (Tab. 15), passen sich die Niederlassungen von deutschen KMU auch im Bereich der Preispolitik stärker an die lokalen Bedingungen an als Großunternehmen. Eine von japanischen Kunden bei deutschen Unternehmen erwartete Hochpreispolitik scheint beim spezialisierten Leistungsangebot der KMU auch eher möglich und durchsetzbar.

## 8. Vertriebswege und Verkauf

### 8.1 Das Gesamtbild: Mehr "Innovation" als "Akzeptanz"

Nach unserer Untersuchung (Tab. 14) wird der Vertrieb in den japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen im Sinne der Modus "gesellschaftlichen Innovation" praktiziert (Abb.3). Das bedeutet, daß das Element der Standardisierung überwiegt, obwohl natürlich lokale Gegebenheiten bei der Strategie nicht vernachlässigt werden dürfen. Wie unsere Erhebungen zeigen (Tab. 15), gilt das in etwa in gleichem Maße für die Niederlassungen von KMU wie auch von Großunternehmen, wenn auch die letzteren die Innovation etwas stärker praktizieren.

Zunächst ist zu betonen, daß entgegen landläufiger Meinung der japanische Markt für ausländische Unternehmen nicht geschlossen ist; darauf wies deutlich der Geschäftsführer einer deutschen Bank in Tokyo hin:

"... die These 'Ausländische Unternehmen haben es schwer, bestehende Branchenbeziehungen zu brechen' ist nach meinen Erfahrungen nicht haltbar. Daß der japanische Markt ein geschlossener Markt sein soll, stimmt nicht. Er ist vielmehr ein wettbewerbsorientierter Markt, ein Markt, bei dem auch unter japanischen Firmen ein sehr starker Wettbewerb herrscht. Man kann trotzdem Vertriebswege finden und entwickeln, die auch wieder branchentypisch sind. Sie brauchen professionelle Beratung, die man z.B. von einer Unternehmensberatung erhalten kann. Denn erst durch die richtigen Vertriebswege kann in Japan - vielleicht mehr als anderswo auf der Welt - der Zugang zum lokalen Markt hergestellt werden."

## 8.2 Anpassung an die mehrstufige Distributionsstruktur

Wie oben angedeutet, ist eine gewisse Anpassung der im Stammhaus gewohnten Praxis an die typische Distributionsstruktur notwendig. Viel stärker als in Deutschland ist in Japan, obwohl es in den letzten Jahren im Handel zu einer gewissen Konzentration gekommen ist, die Vertriebsstruktur durch **kleine Absatzmittler** charakterisiert. Das Wesentliche an diesem System aber ist, daß es nicht nur im Konsumgüterbereich, sondern teilweise auch beim Industriegüterabsatz ungleich **mehr Zwischenstufen** bei der Distribution gibt und diese Vertriebswege mehr als in Deutschland eingehalten werden müssen. Die Hersteller-Händlerbeziehungen sind zudem meist traditionell über Generationen gewachsen, und kein Fabrikant denkt jemals daran, dies zu ändern, selbst dann nicht, wenn ein Direktvertrieb einen Kostenvorteil bedeuten würde. Dazu kommentiert der Inhaber einer deutschen Handelsgesellschaft in Tokyo im Interview:

"Viele deutsche Firmen kommen nach Japan und sind entsetzt, wenn sie entdecken, wie viele Zwischenstufen durchlaufen werden müssen."

Der Geschäftsführer eines großen deutschen Chemieunternehmens in Japan bestätigt das typische Vertriebssystem:

"Grundsätzlich ist das japanische Distributionssystem in den meisten Industriebereichen durch mehr Zwischenstufen (z.B. Agents, Wholesalers) gekennzeichnet als in Deutschland, wo die Hersteller so weit wie möglich versuchen, direkt zu verkaufen, um bessere Konditionen zu erlangen. Auch kann so der eigene Einfluß auf den Verkauf besser durchgesetzt werden."

Nach den Erfahrungen unserer Gesprächspartner stellt dieses Vertriebssystem einen klassischen Konfliktbereich in deutsch-japanischen Joint Ventures dar. Der deutsche Partner plädiert aus Gründen der Kostenersparnis für die Umgehung einiger Zwischenstufen, in vielen Fällen (z.B. bei Industriegütern) sogar für einen

Direktvertrieb, während die japanische Seite nicht daran denkt, das bestehende Vertriebssystem aufzugeben. Viele deutsche Entsandte versuchten anfangs, diese Zwischenstufen zu umgehen, mußten aber bald deren Vorteile insgesamt einsehen, die nicht nur in der klassischen Vertriebsfunktion liegen.

Einen Vorzug sahen viele deutsche Investoren darin, daß man sich über die **Zwischenmittler** Eintritt in ein landesweit angelegtes **Netzwerk von persönlichen Beziehungen** verschaffen kann, die im japanischen Geschäftsleben auf der Basis von *on* und *giri* (siehe Kap. 3.1) eine viel wichtigere Rolle spielen als in Deutschland.

Absatzmittler übernehmen zudem vorort häufig **Zusatzfunktionen**, wie Zwischenfinanzierung der Lieferungen, die zumeist mit Wechselzahlungen abgewickelt werden. Weiterhin ermöglichen japanische Absatzmittler eine bessere Berücksichtigung lokaler Gepflogenheiten beim Verkauf. Im Verlauf unserer Interviews wurde erwähnt, daß sich Verkaufsbemühungen in Japan oftmals sehr zeitraubend gestalten, weil rege Konsultationen mit der Zentrale nötig sind, um sich bei der Geschäftsführung abzusichern. Ein deutscher Unternehmensberater in Tokyo beschrieb diese Kultur im Interview wie folgt:

"Beim Verkauf braucht man viel Geduld, die wir Westeuropäer oftmals nicht aufbringen. Es ist in Japan üblich und bereitet Japanern große Freude, den Wissenstand des Verkaufenden zu prüfen und evtl. eine menschliche Schwäche aufzudecken. Bestechungen z.B. für günstigere Konditionen, kennt man hier in Japan nicht in dem Maße wie in anderen Ländern. Dafür müssen sie mit höherem Aufwand rechnen, was das Entertainment im weitesten Sinn betrifft. Kleine Freundschaftsgeschenke oder Aufmerksamkeiten, wie Whiskey oder Wein, sind durchaus die Regel."

Überhaupt sehe - so die generelle Meinung unserer Gesprächspartner - die **Verhandlungskultur** in Japan eine viel stärkere und persönlichere Betreuung des Kunden vor als in Deutschland. Viele deutsche Geschäftsleute hätten - nach Auskunft von Japan-Kennern - diesbezüglich Anpassungsschwierigkeiten, inbes. hinsichtlich des hohen Stellenwertes von Einladungen und Geschäftsessen bei Ver-

handlungen. Das erläuterte der Geschäftsführer einer Niederlassung in Japan im Interview:

"Nimmt man das in Japan vorherrschende Gedankengut des Konfuzianismus, dann rangiert der Beruf des Geschäftsmannes in der sozialen Rangfolge ziemlich tief. Deswegen möchten Japaner zeigen, daß sie kultivierte Menschen sind und nicht nur unpersönliche Geschäftsleute. Die persönliche Betreuung eines Gastes, z.B. in Form einer Einladung zum Essen, genießt deshalb einen, im Vergleich zu Europa, wesentlich höheren Stellenwert."

### 8.3 Vorteile deutscher Vertriebspraxis

Aber trotz der Notwendigkeit der Anpassung an ein solches Verkaufsgebaren entschlossen sich deutsche Unternehmen insgesamt, aber besonders im Industriegüterbereich, stärker auf die deutschen Vorzüge zu setzen, was aus ihrer Praxis der "gesellschaftlicher Innovation" hervorgeht. Beispielsweise werden - entgegen der üblichen Praxis in Japan - die unabhängigen Absatzmittler sehr stark von firmeneigenen Verkaufsrepräsentanten unterstützt. Diese Firmen-Verkaufsleute werden im deutschen Stammhaus geschult und sind Spezialisten in Produkthandling und Service. Wie der folgende Kommentar des Mitinhabers eines deutschen Handelsunternehmens in Japan zeigt, hat man bisher gute Erfahrungen mit japanischen Firmenvertretern gemacht:

"Unsere Verkäufer (Japaner) entwickeln unheimlich Eigeninitiative, bemühen sich also von sich aus, etwas zu lernen, identifizieren sich mit dem, was sie verkaufen wollen und sollen. Sie studieren das Produkt sozusagen "Tag und Nacht" und sind somit für unser Unternehmen die beste Verkaufsförderungsmaßnahme."

Diese Vertriebsmethode hat Vorteile bei Firmen mit hoch spezialisierter Produktlinie. Sie kann als ein Beispiel für die Standardisierung im Rahmen der "gesellschaftlichen Innovation" angesehen werden. Lokale japanische Methoden wurden durch spezifische Firmenfähigkeiten deutscher Unternehmen bereichert. Dies kann, auch nach Meinung einiger Gesprächspartner, zu einem Vorteil der japanischen Niederlassung gegenüber ihren einheimischen Wettbewerbern führen.

Ein weiteres Beispiel der Standardisierung beim Vertrieb ist im Vorgehen einer Niederlassung zu sehen, die sich sogar entschlossen hat, ganz auf die Dienste eines Zwischenmittlers (Handelshauses) zu verzichten. Die Finanzierungsfunktion wurde einem Leasingunternehmen übertragen, und man vermied durch den Direktverkauf manche Nachteile, die der Verkaufsleiter der betreffenden Niederlassung im Zusammenhang mit Handelshäusern wie folgt beschrieb:

"... Die japanischen Handelshäuser bemühen sich nur wegen der zu erwartenden Provisionen und nicht unbedingt wegen neuer High Tech-Produkte aus dem Ausland. Darüber hinaus führt das Prinzip der Personalrotation bei den Universalhandelshäusern dazu, daß deren Verkäufer weder zu dem rasch wechselnden High-Tech-Produkt, noch zu uns, als neuem Anbieter auf den japanischen Markt, ein ausreichendes Vertrauensverhältnis finden."

### 8.4 Neue Anforderungen an den Vertrieb

Die Entwicklung in Japan zeigt allerdings, daß das traditionelle Distributionssystem etwas in "Bewegung" gekommen ist und auch "westliche" Vertriebswege Eingang finden. Es ist abzusehen, daß sich deutsche Unternehmen in Zukunft mit der Anpassung und dem Zugang zum japanischen Markt leichter tun. Beispielsweise bilden sich auch in Japan nationale sowie regionale Filialsysteme und regionale Einkaufskooperationen des Einzelhandels. Allerdings bleibt die Beschaffungskonzentration auf Gruppenzentralen bislang gering. Der Anteil der sogenannten Großbetriebsformen des Einzelhandels - Warenhäuser und Supermarktketten - am gesamten Branchenumsatz ist noch bei weitem nicht so hoch wie in

den USA und in einigen westeuropäischen Ländern, jedoch stieg er in den vergangenen Jahren erheblich.

Auch im Großhandel, der nach wie vor eine dominierende Rolle im japanischen Distributionssystem spielt, sind in den letzten Jahren eine Reihe bemerkenswerter struktureller und unternehmenspolitischer Veränderungen festzustellen. Insgesamt ist zu beobachten, daß funktions- und leistungsschwache Großhandelsunternehmen aus dem Markt gedrängt werden. Zur Leistungsstärkung schließen sich, ähnlich wie in den USA und in Europa, immer häufiger große Großhandelsunternehmen mit nachgeordneten Großhändlern zusammen. Die so erreichte Stärkung der Marktposition wird auch dazu genutzt, in höherem Maße als vorher zu importieren. In Japan ist der Großhandel ohnehin sehr stark sowohl im Export als auch im Import tätig. Dabei spielen die großen **Generalhandelshäuser** (*sogo shosha*) eine überragende Rolle. Während die *sogo shosha* jedoch sehr auf den Rohstoffimport konzentriert sind, liegt die Einfuhr von industriellen Fertigwaren in hohem Maße bei fachlich stark **spezialisierten Handelsfirmen**, den *senmon shosha*. Diese mit exklusiven Vertriebsrechten ausgestatteten Handelsfirmen erhalten zunehmend Konkurrenz durch "Parallel-Importeure" aus dem Kreis anderer Großhandelsunternehmen (Steinmann et al. 1992).

Veränderungen dieser Art, die sich sowohl im Großhandel als auch im Einzelhandel beobachten lassen, führen somit auch zu einer verstärkten Importausrichtung und dadurch zu einem direkten Zugang ausländischer Anbieter zum japanischen Markt. Deutschen Unternehmen, die Konsumgüter auf den Markt bringen wollen, bietet sich in zunehmendem Maße der Direktvertrieb an Großbetriebsformen des Einzelhandels an. Diese haben in den letzten Jahren ihre Importabteilungen erheblich ausgebaut, unterhalten Einkaufsbüros in Europa und gehen mit ausländischen Firmen häufig **Gemeinschaftsunternehmen für den Vertrieb** ein. Durch solche Joint Ventures erreichen es viele ausländische Unternehmen, auf dem japanischen Markt "Fuß zu fassen" (N.N. 1988).

## 9. Werbung und Verkaufsförderung

### 9.1 Das Gesamtbild: Mehr "Akzeptanz" als "Innovation"

Deutsche Unternehmen wählen in ihren japanischen Niederlassungen ein Werbe-konzept, das man mit dem Modus der "gesellschaftlichen Akzeptanz" gleichsetzen kann. Werbung und Verkaufsförderung sind also "japanisiert", offensichtlich um nicht zuletzt auch durch diese Art von Außenwirkung das Image einer ausländischen Organisation klein zu halten. Dennoch scheint sich diese "Lokalisierung" in Grenzen zu halten (-0,112; siehe Tab. 14). In der Tat könnte eine stärkere Identifizierung mit dem Gastland dazu führen, daß das deutsche Produkt- oder Unternehmensimage verwischt würde, und damit als Wettbewerbsvorteil verloren geht. Allerdings ist die Werbung in Niederlassungen von KMU überdurchschnittlich stärker lokalisiert, was mit ihrer Unerfahrenheit im Japan-Geschäft zusammenhängen könnte (Tab. 15).

Wie in verschiedenen Interviews zu erfahren war, überließen die meisten deutschen Unternehmen, insbesondere die Neulinge auf dem japanischen Markt unter ihnen, ihre Werbung lokalen japanischen Agenturen. Von diesen ging natürlich ein starker lokaler Einfluß aus, zumal dann, wenn der Kunde - wie im Falle deutscher KMU - wenig eigene Vorschläge einbrachte. Angesichts der Spezialisierung der KMU ist allerdings zu fragen, ob sie in der Werbung nicht mehr "Flagge zeigen" sollten. Trotzdem scheint in Japan die Anpassung in der Werbung vorrangig, und die Anpassungserfordernisse, die in diesem Bereich in Japan notwendig werden, lassen sich durch die Rolle der Werbung in diesem Land erläutern.

### 9.2 Anpassungserfordernisse im Lichte der Rolle der Werbung in Japan

Die Wirtschaftswerbung erlebte in Japan seit 1945 parallel zum Wirtschaftsboom einen beträchtlichen Aufschwung. Zumindest im Konsumgüterbereich ist die Ansprache der Masse der Verbraucher nicht ohne Werbeaktivitäten möglich. Dabei eignet sich der japanische Markt aufgrund der hohen räumlichen Bevölkerungs-

konzentration und der homogenen Bevölkerung - mit nivelliert hohem Bildungsniveau - in besonderem Maße für den Einsatz von Massenmedien.

Japan stellt heute nach den USA den zweitgrößten Werbemarkt der Welt dar, allerdings mußte Tokyo nach den Statistiken der Werbefachzeitschrift "Advertising Age" die im Vorjahr errungene Spitzenposition als Werbe-Hauptstadt wieder abgeben. Trotzdem betrug das Budgetvolumen der 36 in Tokyo ansässigen Agenturen 1991 noch 24,1 Mrd. US\$ (Zuwachs von 0,7 % gegenüber 1991) im Gegensatz zu 3,1 Mrd. US\$ für Frankfurt und 2,8 Mrd. US\$ für Düsseldorf (N.N. 1993b). Japan verfügt besonders in den Ballungsgebieten über eine äußerst dichte **Medienstruktur**. Dabei steht das Fernsehen bei der zeitlichen Mediennutzung an der Spitze mit 46 %, gefolgt von Tageszeitungen mit 40 %, dem Hörfunk mit 7 % und den Zeitschriften mit ebenfalls 7 %. Für die Zukunft wird verstärkt mit der werblichen Nutzung neuer Medien zu rechnen sein. Beispielsweise bereiten sich führende japanische Einzelhandelsunternehmen auf breiter Basis auf den Einstieg ins Kabelfernsehen vor. So plant z.B. eine Warenhauskette bis Ende 1993, mit einem Investitionsaufwand von ca. 100 Mio. DM - ca. 250.000 Haushalte zu verkabeln.

Auf dem japanischen Werbemarkt sind gegenwärtig etwa 4.000 **Werbe- und PR-Agenturen** mit zusammen 70.000 Beschäftigten tätig. Etwa 90 % dieser Betriebe arbeiten als reine Annoncen-Expedienten. 400 Agenturen bieten ihren Kunden eine breite Angebotspalette und ca. 15 bis 20 Unternehmen sind als "Full-service"-Agenturen zu bezeichnen, die auch Aufgaben der Marktforschungs- und Vertriebspromotion übernehmen.

Die größten 15 Agenturen betreuen ca. 60 % der gesamten Werbeetats und die beiden Marktführer Dentsu Advertising Ltd. und Hakuhodo vereinen alleine einen Marktanteil von 33 % auf sich. Dentsu liegt zwar im Ranking der größten internationalen Werbegruppe, gemessen an den Einnahmen aus Honoraren und Provisionen für 1991, nur a. 5. Stelle mit 1.387,6 Mio. US\$ (bei einem Umsatzrückgang von 4,4 %), ist aber die größte einzelne Werbeagentur der Welt. Hakuhodo belegt mit 661,1 Mio US\$ Rang 10 im selben Ranking (N.N. 1993b).

Die Stellung der Werbeagenturen in Japan und deren Rolle für deutsche Unternehmen erläuterte ein deutscher Gesprächspartner wie folgt:

"Ein enges Beziehungsgefüge zwischen etablierten Agenturen und den japanischen Medien führt zu einer vertraglich abgesicherten Monopolisierung der besten Werbezeiten und Einrückplätze, die von großen inländischen Agenturen größtenteils en bloc zu Jahresbeginn eingekauft werden. Für deutsche Unternehmen erscheint es daher ratsam, eine erfahrene und etablierte japanische Agentur einzuschalten. Einsatz sowie Gestaltung der Werbemittel sollten von vornherein in enger Zusammenarbeit mit diesem potenten Werbepartner und -berater konzipiert werden."

Es sei hier darauf hingewiesen, daß die Beschränkung auf in Japan tätige ausländische Agenturen, die über keine nennenswerten Marktanteile verfügen, die Markteinführung ausländischer Erzeugnisse erschweren kann (Eli 1987).

### 9.3 Anpassungserfordernisse im Lichte des japanischen Werbestils

Im folgenden soll auf einige Besonderheiten der japanischen Konsumenten hingewiesen werden, die den Modus "gesellschaftliche Akzeptanz" in der Werbung begründen. Nach der Beobachtung einiger Japankenner lassen sich die besonderen Merkmale des japanischen Werbemarktes wie im Kasten auf der folgenden Seite charakterisieren.

Die Besonderheiten des in Japan üblichen Werbestils sowie die spezifische Rolle der japanischen Schrift begrenzen dabei die Möglichkeiten einer unmodifizierten Übertragung ausländischer Werbestrategien und -konzepte. Allerdings, und dieser Aspekt sollte für die Werbung ausländischer Unternehmen in Japan nicht vernachlässigt werden, besitzen die Japaner eine ausgeprägte Vorliebe für Amerikanismen und englischsprachige Slogans. Diese sollen ein hohes Maß an **internationalem Produktflair** vermitteln.

Zumindest im Konsumgüterbereich sind die Erfolgsaussichten eines sachlich-informativen Werbestils ausgesprochen begrenzt. Vielmehr muß versucht werden, durch gefühls- und stimmungsbetonte Stilmittel mit ästhetisch-künst-

Nicht das Denken - zaghaft wird in letzter Zeit ein wenig zarter Humor erprobt - nicht Sachlichkeit und Logik, und seien sie noch so simpel. Kommen an: wildwucherndes Wunschenken, hochglänzende Phantasma-Orgien, Gefühl bis zur Gefühlsduselei verkaufen sich nach wie vor am besten. Das ist kein Wunder und nicht einmal ein Widerspruch. Japaner sind nicht nur romantischer als wir glauben, sie sind auch temperamentvoller als wir. Wenn sie einmal aus sich herausgehen. Bei jedem Rockkonzert, bei jeder Theater- oder Kammermusikaufführung in Japan kann man verblüfft Zeuge werden, wie hinter der strengen Maske der Selbstbeherrschung und Höflichkeit plötzlich ungestüme Ausgelassenheit hervorbricht, wie der enorme Konventionsdruck durch das Ventil einer beinahe hysterischen Selbsterfahrung ausströmt. Auf diesen verborgenen Gefühlsstau spekuliert erfolgreich die japanische Werbung. Ihre favorisierte Kundschaft wächst: spendable Doppelverdiener ohne Kinder, die sich zwar nie aus der Konformität locken lassen, aber innerhalb der Gruppe auffallen wollen. So lieben die Jungen ausländische Labels, wie offenbar überall auf der Welt, sie laufen Reklame für jeden fremdländischen Designer.

lerischen Elementen die Emotionen und das Unterbewußtsein der Adressaten anzusprechen. Gefühlsbetonte Szenen, kalligraphische Stilisierungen und attraktive Umfeldpräsentationen dominieren eindeutig über aufdringliche oder anpreisende Produktvorstellungen und vergleichende Werbeaussagen.

Japanische Konsumenten bevorzugen das Spiel mit Assoziationen sowie die Interpretation von Andeutungen, Eindrücken oder Suggestionen. Besonders visuelle Reize sind in diesem Zusammenhang ein effizientes Mittel der Interessenweckung. Japanische Werbung zeichnet sich durch Vielgestaltigkeit und Einfallsreichtum aus. Häufig muß etwas Besonderes geboten werden, um die Aufmerksamkeit der Nachfrager zu erregen. So werden bei der "Testimonial-Werbung" beispielsweise Prominente oder Stars als "attraktives Dekor" ohne direkten Produktbezug gezeigt. In jüngerer Vergangenheit ist in Japan ein Trend zur Besetzung der Werbung mit

erzieherisch-aufklärenden Elementen festzustellen - vor allem in Richtung der Reizthemen "Energiebewußtsein" und "Umweltfreundlichkeit".

#### 9.4 Besondere Anforderungen an deutsche Unternehmen

Für die Positionierung und Vermarktung von deutschen Produkten und für den Aufbau eines **Firmenimages** ist im japanischen Markt ein beträchtlicher Werbeaufwand erforderlich. Markenwerbung konzentriert sich dabei auf den Werbeträger Fernseher, und setzt sich aus einer kontinuierlichen Erinnerungswerbung ohne zyklische Schwankungen zusammen. Im Konsumgüterbereich sind durchschlagende Markterfolge ohne den geplanten Einsatz von Mediawerbung kaum denkbar.

Im Falle der Werbung für deutsche Erzeugnisse muß das deutsche **Produktimage** auf eine die japanische Mentalität ansprechende Art und Weise vermittelt werden. Als Maxime aller Werbebemühungen sollte das Streben nach einer gewissen Originalität gelten, wobei eine explizite werbliche Herausstellung des Ursprungslandes in vielen Fällen von vorneherein von Vorteil sein kann. Der von uns befragte Inhaber eines deutschen Handelshauses in Japan beschreibt sein Vorgehen wie im Kasten auf der folgenden Seite beschrieben.

Marketinganstrengungen von in Japan tätigen deutschen Unternehmen umfassen i.d.R. beträchtliche Sales-Promotion-Budgets, die vor allem der Finanzierung eines breiten, flexibel angewandten Instrumentariums zur Verkaufsförderung dienen. Eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Marketingsprogrammen der Anbieterunternehmen spielt die sog. "in-channel-promotion", die in Japan in großem Umfang zur Handelsmotivation eingesetzt wird und Aktivitäten der Verkaufsförderung innerhalb der Vertriebskette umfaßt.

"Für uns als Handelsunternehmen ist es wichtig, daß wir uns mit den Kunden zusammensetzen und reden. In unserem Bereich (technische Güter, Maschinen, Bauelemente) ist zuallererst herauszufinden, welches Produkt in Japan unserer Meinung nach eine Chance hat. Wir überlegen uns dann, welche Werbemittel, Werbemedien oder Werbebilder (z.B. Kataloge wie in Deutschland) einsetzbar wären. Auf alle Fälle erfordert es eine Anpassung dahingehend, daß man alles auf japanisch bringt. Zwar kennt jeder Techniker in einer guten Firma die englischen Fachausdrücke, aber die breitere Basis muß die Information in japanischer Sprache bekommen. Erst werden die Bilder und der Text ausgewählt, anschließend die Fachzeitschriften, in denen die Werbung geschaltet werden soll. Wir versuchen also die Erfahrungen unserer deutschen Kunden mit unserem Wissen über Japan und den Wünschen japanischer Abnehmer in Einklang zu bringen. So bilden wir z.B. bei einer Anzeige für eine Maschine nicht nur die technische Seite (Aussehen, Leistung usw.) ab, sondern bringen auch das Endprodukt, also das was aus den Maschinen herauskommt! Nicht nur im Konsumgüterbereich, sondern auch im Industriegüterbereich besteht eine gewisse Notwendigkeit zur Anpassung, da Japaner häufig vollkommen anderen Geschmacksvorstellungen und andere Erwartungen haben."

## 9.5 Beteiligung an japanischen Messen

Nach Auskunft vieler Befragter kommt in Japan Messen und Ausstellungen eine immer größere Bedeutung zu. Diese können für deutsche Unternehmen eine wichtige Rolle zur Erschließung des japanischen Marktes spielen. Das japanische Messe- und Ausstellungswesen, das erst nach 1945 nennenswerte Bedeutung erlangt hat, erzielte in den letzten Jahren beträchtliche Fortschritte. Dabei ist in jüngerer Zeit ein deutlicher Trend von der globalen Wirtschafts- bzw. Industriemesse hin zur branchenbegrenzten Fachmesse (z.B. Werkzeugmaschinenmesse Osaka) zu beobachten, die eine vereinfachte Zielgruppenansprache ermöglicht.

Jährlich finden in Japan etwa 150 bis 200 bedeutende Messen und Ausstellungen unterschiedlicher Größenordnungen statt. Davon haben allerdings nur ca. 15-20 internationale Bedeutung und nur bei ungefähr 40-50 Veranstaltungen ist eine direkte Beteiligung ausländischer Unternehmen möglich. Der Schwerpunkt liegt eindeutig bei Veranstaltungen für das breite Publikum, die weniger den Charakter von Ordermessen als vielmehr von Warenpräsentationen aufweisen. Neben Verkaufsaktivitäten ermöglichen sie eine intensive Imagewerbung durch Prospektmaterial. Insbesondere die großen internationalen Messen in Tokyo und Osaka bieten neben diesem Werbeeffect die Gelegenheit zur Pflege von Geschäftskontakten sowie zur Gewinnung eigener Marktübersicht durch Konkurrenzbeobachtungen und -vergleiche.

Die bedeutendsten japanischen Messe- und Ausstellungsveranstaltungen finden im Harumi-Gelände in Tokyo und in den "Osaka International Fair Grounds" für den Großraum Kyoto, Osaka, Kobe statt, wobei die Messegesellschaften selbst überwiegend als reine Vermieter fungieren und die Veranstaltungen meist von Industriezeitungen, Verlagen oder Gebietskörperschaften organisiert werden.

Neben den hohen Kosten einer Messebeteiligung besteht für ausländische Interessenten auch noch das Problem einer häufig unvollständigen oder zu späten Messeinformation, so daß eine Messebeteiligung in Japan für einen ausländischen Hersteller nur dann sinnvoll ist und reibungslos funktioniert, wenn ein Partner in Japan vorhanden ist, der den Kontakt zum Veranstalter hält und alle erforderlichen Informationen schnellstmöglich beschaffen und auftretende Fehler lösen kann." (Kabe 1984)

Wachsender Bedeutung und zunehmender Beliebtheit, die sich vor allem in bemerkenswerter Regierungsunterstützung ausdrückt, erfreuen sich in Japan derzeit nationale Industrieausstellungen, wie beispielsweise die erstmalig im April 1985 abgehaltene "Deutsche Leistungsschau in Japan". Eine weitere Gelegenheit zur Präsentation deutscher Spitzentechnik in Japan boten Veranstaltungen wie die EXPO '85, die auf 1.200 qm unter der Regie des Deutschen Bundesministeriums für Wirtschaft und des Bundesministerium für Technologie, abgehalten wurde.

Zum Zwecke einer erfolgreichen Geschäftsanbahnung müssen Messeveranstaltungen in Japan i.d.R. mehrmals beschickt werden, was für viele deutsche Unternehmen insbesondere KMU aufgrund der hohen Kosten einer Messebeteiligung finanzielle Probleme aufwirft, die teilweise eine Beteiligung an Gemeinschaftsständen erforderlich machen.

## 10. Beschaffung

### 10.1 Das Gesamtbild: "Innovation" durch Stammhausbezug

Im Bereich der Beschaffung läßt sich feststellen, daß die untersuchten Niederlassungen den Modus "gesellschaftliche Innovation" praktizieren. Das heißt, daß sie weniger anpassen bzw. mehr standardisieren als von der Divergenz der Beschaffungspraxis zwischen Deutschland und Japan zu erwarten wäre. Das ist in erster Linie darauf zurückzuführen, daß ein Großteil der befragten Niederlassungen nur als Verkaufs- und Servicestellen für aus dem Stammhaus importierte Produkte tätig sind und lokal wenig einkaufen. Auch Produktionsniederlassungen beschaffen einen beachtlichen Prozentsatz ihrer Rohstoffe und Halbzeuge aus Deutschland, womit die Beschaffung zwangsläufig mehr stammhausbezogen, also standardisiert, als an die lokale Praxis angepaßt ist. Allerdings zeichnet sich auch gerade der Beschaffungsbereich in Japan doch auch durch große Eigenheiten und Anpassungserfordernisse aus, denen deutsche Unternehmen Rechnung tragen müssen.

### 10.2 Anpassungserfordernisse durch das Beschaffungssystem

Das betriebliche Beschaffungssystem in Japan ist durch die **starke, traditionelle Bindung** vieler kleiner und mittlerer Zulieferer an ihre Abnehmer charakterisiert, die im Durchschnitt aller Branchen 65,5 % (SMEA 1987) beträgt und in der Automobilindustrie sogar fast 90 % erreicht (Shibayama 1988). Nach einer Studie des MITI (1988) wechselten 68,2 % der untersuchten Zulieferbetriebe noch nie ihr Mutterunternehmen und 34,6 % aller Zulieferverbindungen bestehen bereits 20 Jahre und länger.

Nach einer Studie der Fair Trade Commission (FTC) (1987) ist der wichtigste Grund für die langfristigen Geschäftsbeziehungen die **höhere Qualität** der bezogenen Güter. Dazu stellte die FTC (1987) fest:

"Japanese purchasers generally require higher standards of quality and service than are common in other countries in such matters as color, shape and size of the materials of the same chemical characteristics and time and place of delivery."

Weitere wichtige Motive sind Preis, Liefersicherheit und Lieferantenflexibilität. Das Argument "Mitgliedschaft in der Verbundgruppe" steht zwar nicht im Vordergrund, aber sogar die FTC erkennt, daß innerhalb von japanischen Unternehmensnetzwerken Kaufentscheidungen nicht nur auf individuellen Transaktionen beruhen und der Lieferantenauswahlprozeß für Außenstehende diffus ist. Derartige Lieferantenbeziehungen stellen für ausländische Unternehmen häufig ein großes Problem dar, denn kein 'ehrbarer' japanischer Lieferant würde riskieren, ein deutsches Unternehmen zu beliefern, wenn er moralisch an ein japanisches Konkurrenzunternehmen gebunden ist.

Auf der anderen Seite hätten Niederlassungen, die durch Akquisition gegründet werden, dieses Problem nicht, da auch die 'traditionellen' Lieferanten des erworbenen Unternehmens mit übernommen werden. Da aber nur ein geringer Teil der Niederlassungen durch Erwerb oder Akquisition gegründet ist (Tab. 18), bleibt das Problem der Lieferantensicherung in den meisten Fällen bestehen.

### 10.3 Möglichkeiten bei der Lieferantenpolitik

In dieser Situation müssen neugegründete Niederlassungen **andere Methoden** entwickeln. Für deutsche Unternehmen besteht hier die einzige Möglichkeit wohl darin, den japanischen Lieferanten bessere 'Fristen und Bedingungen' zu gewähren, als diese von ihren japanischen Kunden bekommen. In diesem Sinne äußerte sich der deutsche Präsident eines großen deutschen Chemiekonzerns:

"Die Beziehungen zu unseren japanischen Lieferanten sind partnerschaftlich. Dagegen behandeln japanische Firmen ihre Lieferanten oft wie Sklaven."

Japanische Lieferanten antworteten auf diesen neuen Stil der Beziehungen ("gesellschaftliche Innovation") positiv und mit Loyalität bei Lieferungen.

Die spezifischen Charakteristiken des japanischen Zuliefersystems stellen demnach erhebliche Anforderungen an die Einkaufspolitik deutscher Unternehmen. Da sich die japanischen Niederlassungen darüber hinaus bei ihren Zulieferern finanziell und technisch stärker engagieren müssen, gehen sie natürlich zwangsläufig langfristige Bindungen ein, die einen Lieferantenwechsel auch bei alternativen, kostengünstigeren Bezugsmöglichkeiten eher verhindern. Das ganze Lieferantensystem funktioniert nicht im Sinne von aufeinanderfolgenden Einzelverträgen mit öffentlicher Ausschreibung, Angeboten und einer vorgeschriebenen Vertragsdauer, sondern als eine kontinuierliche Beziehung, die sich über Jahre hinweg entwickelt. Anstelle eines einzigen Vertrages "... which prescribes specifications of the item to be delivered, its price, and other aspects of the transaction in one shot, there are a set of contracts, documents that function as contracts, and well-established practices. Assembly of these pieces in a coherent way gives a contractual framework, by which recurrent type transactions of parts are regulated in Japanese industries." (Asanuma 1988)

Angesichts dieser Verpflichtungen bleibt dem deutschen Einkäufer dann keine andere Wahl, als bei anstehenden Schwierigkeiten laufend den Lieferanten unter die Arme zu greifen, um auf diese Weise selbst deren Leistungen ständig auf dem höchsten Niveau zu halten. Abgesehen von Lieferverträgen wird der Wechsel des Lieferanten außerdem durch die mit der Beziehung eingegangene moralische Verpflichtung erschwert. Ein Bruch der Lieferantenbeziehungen wäre ganz sicher mit einer Rufschädigung verbunden, die die Suche nach neuen Lieferanten zusätzlich erschweren würde.

Ein Weg, den auch deutsche Firmen einschlagen können, um der durch die genannten Verpflichtungen eingegangenen Bindung und Inflexibilität zu begegnen, ist die in Japan häufig praktizierte "Two Vendor Policy" (Dolles/Jung 1991). Die Politik der zwei Zulieferanten ist in der japanischen Montageindustrie beson-

ders ausgeprägt und basiert auf der Prämisse, daß um Aufträge, wenn auch in der Regel nur innerhalb der Unternehmensgruppe, immer Konkurrenz herrschen soll. "Although Japanese automakers depend on roughly two firms to supply a single part, nine firms, on the average, are engaged in the competition for those two slots. During the development of a new part, development competitions are held for two to five firms." (Ikeda 1988) Nach dieser Politik erfolgt die Auftragsvergabe primär an interne, d.h. der Unternehmensgruppe um den Endhersteller zugehörige Lieferanten. Daneben werden Aufträge an externe Lieferanten vergeben. Das Prinzip liegt darin, die Abhängigkeit von einem Lieferanten zu limitieren. Der Lieferanteil des externen Lieferanten liegt dabei allerdings immer unter dem Lieferanteil aus der Gruppe.

Für Montageunternehmen entspringen die Vorteile dieser Two Vendor Policy daraus, die Verhandlungsstärke der Zulieferanten zu schwächen (Versicherung gegen plötzliche Lieferausfälle) und die Rivalität unter den Zulieferern zu verstärken: das Ziel ist "... to induce a more cooperative attitude with respect to prices and quality than would otherwise be available" (Asanuma 1988). Ein weiteres Plus für den Auftraggeber besteht darin, daß, wenn konjunkturelle Anpassungsprozesse notwendig werden, die zugeliessene Menge des externen Lieferanten als primäres, die des internen als sekundäres Einsparungspotential gilt.

Diese semi-exklusive Stellung der primären Zulieferer, quasi zwischen "Markt" und "Hierarchie", erlaubt deren Versorgung mit Informationen und Know-how, wobei der Wettbewerb nicht ausgeschaltet wird. Preis und Qualitätsziele werden bereits in der Entwicklungs- und Prototypphase spezifiziert. "Whenever this system is utilized, a closed-knit cooperative relationship between the parts manufacturers and automakers is necessary in order for the former to achieve cost and quality objectives. Parts manufacturers, in order to make value engineering and value analysis proposals at this stage and reduce costs, must take advantage of all available methods of streamlining production facilities." (Ikeda 1988)

Diese Variante eines "friendly competition" könnte der Grundstock für die drastischen Innovationen sein, die durch die Mitarbeit von Zulieferbetrieben erreicht wurden (Ikeda 1988; Ernst/Laumer 1989; Dolles/Jung 1991). Bereits ab der Entwicklungsphase fehlende enge Produktionsbeziehungen sind möglicherweise die Ursache der stagnierenden technologischen Entwicklung amerikanischer und europäischer Automobilhersteller und ihrer Zulieferbetriebe (auch: Womack et al. 1991).

Zusammenarbeit und Abstimmung stellen auch die Grundlage des Just-in-Time-Produktionsprozesses dar; denn um die Kostenminimierung in der gemeinsamen logistischen Kette zwischen allen Pyramidenstufen zu erreichen, ist eine unternehmensübergreifende Synchronisation des Material- und Informationsflusses unbedingt erforderlich. Die Fertigung erfordert pünktliche Lieferung und einen sehr hohen Qualitätsstandard, denn für Nacharbeit von fehlerhaften Lieferungen besteht aus organisatorischen Gründen kein Spielraum mehr. Zwischenlager entfallen und fehlerhafte Lieferungen können zu teurerem Bandstillstand führen. Inzwischen geht die Entwicklung soweit, daß, nach den in den Interviews vorgetragenen Meinungen, japanische Endmontageunternehmen nur noch die Maschinen an den Fließbändern bereitstellen, wobei die Arbeit und die Bestückung direkt vom Zulieferanten erfolgt.

#### 10.4 Spezielle Aspekte bei KMU

Wie Tab. 15 zu erkennen gibt, liegt der Grad des in den Niederlassungen praktizierten Modus "gesellschaftlicher Innovation" höher als der Durchschnitt. Das hängt vermutlich damit zusammen, daß der Teilebezug aus dem Stammhaus, bedingt durch die Spezialisierung überdurchschnittlich hoch ist. Außerdem scheint die Entwicklung eines lokalen Beschaffungssystems in Japan, das - wie vorher dargestellt - doch mit merklichen Eigenarten behaftet ist - für unerfahrene KMU besonders mühsam zu sein.

Angesichts der langfristigen Lieferantenbeziehungen kommt natürlich der richtigen Auswahl in Japan eine besonders hohe Bedeutung zu. Es bleibt festzuhalten, daß vor allem deutsche Mittelbetriebe mit der Komplexität dieses Problems oft überfordert sind.

## 11. Das Personalmanagement: Führung und Personalbeschaffung

### 11.1 Das Gesamtbild: Stil der "Akzeptanz"

Nach den Ergebnissen unserer Untersuchung wird in den japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen im Bereich Personal - insgesamt betrachtet - der Stil "gesellschaftlicher Akzeptanz" praktiziert (Tab. 14). Das bedeutet, daß die Komponente "lokale Anpassung" vorherrscht, obwohl nach der relativ kleinen Punktzahl zu urteilen (-0,192), auch die Komponente der Standardisierung und Innovation eine Rolle spielt.

Fragen des Personalmanagements betreffen konkret zwei Themen: zum einen die Menschenführung, Motivation und der Führungsstil; zum anderen die Personalbeschaffung. Im folgenden wird untersucht, welche Besonderheiten es in Japan auf diesen beiden Bereichen gibt und wie die Praxis in den japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen konkret aussieht, - ob den Anforderungen der Umwelt wie auch des - deutschen Stammhauses entsprochen wird.

### 11.2 Die Menschenführung: Motivation und Führungsstil

#### 11.2.1 Anpassungserfordernisse aus dem Gruppendenken

Nach unseren Erhebungen wird im deutschen Management in Japan einhellig die Meinung vertreten, daß der Personalbereich derjenige ist, in dem man in jedem Fall mit der lokalen Praxis konform gehen muß. Ein Führungsstil, der in Deutschland akzeptiert wird und sich als effektiv erweist, muß in Japan noch lange nicht die erhoffte Wirkung erzielen. Der folgende Fall aus unserer Erhebung verdeutlicht diesen Punkt:

In Niederlassungen deutscher Firmen in Japan waren Konflikte zwischen deutschen entsandten Managern und ihren lokalen Mitarbeitern festzustellen. Eine der Konflikursachen lag darin, daß Führungsstil und Anreizsysteme deutscher Vorgesetzter wie in Deutschland an der Förderung individueller Leistungen orientiert waren. So wurden beispielsweise angegrenzte Aufgaben dem einzelnen Mitarbeiter übertragen, der dafür direkt verantwortlich gemacht und auch einzeln belohnt wurde. Dieses auf Einzelverantwortung beruhende Anreizsystem brachte jedoch nicht den erwarteten Erfolg, sondern löste im Gegenteil Arbeitsunlust bei den betreffenden japanischen Untergebenen aus. Wie den deutschen Vorgesetzten später klar wurde, hatten sie nicht den starken Gemeinschaftsgeist unter den Japanern berücksichtigt, die einen auf die gesamte Gruppe bezogenen Führungsstil erwarteten.

Wie in diesem Beispiel zum Ausdruck kommt, liegt der gravierendste Unterschied darin, daß der Führungsstil in Japan die persönlichen Beziehungen und die strenge Form des **Gruppendenkens** berücksichtigen muß. Als wesentliche Komponente ist das Streben nach Harmonie auf der Grundlage wechselseitiger Verpflichtungen anzusehen. Die Arbeitsauffassung weist weniger individualistische und die Tätigkeit von befragten Führungskräften weniger formalistische Züge auf als in westlichen Unternehmen.

**Gruppenarbeit** ist in Japan nicht nur zweckrationales Zusammenwirken objektiver Leistungseinheiten, sondern vielmehr eine wertrational begründete Kooperation. Alston schreibt hierzu, daß "... the group is more important than the individual. No one should be so selfish as to think only for himself. This reflects the Confucian ideal that a person always owes a debt of gratitude to parents and leaders. This debt can never be completely redeemed and the group forever has a hold on the individual. This debt continues no matter how long the relationships lasts." (Alston 1986)

Diese Wertvorstellungen liegen dem japanischen Führungsstil zugrunde, den der deutsche Präsident der japanischen Tochter eines deutschen Chemiekonzerns im Interview wie folgt mit der in Deutschland üblichen Praxis vergleicht:

"Der japanische Boss ist wie ein Wagenlenker. Er hält die Deichsel in der Hand und lenkt, während seine Untergebenen ihm helfen, den Karren in die gewünschte Richtung zu schieben. Der deutsche Chef ist wie der Kommandeur in einem Ruderboot. Er gibt Befehle durch das Megaphon weiter, während seine Leute die Ruderer sind. Sie sitzen mit dem Rücken zur Fahrtrichtung und wissen nicht, wohin sie rudern."

### 11.2.2 Anpassungserfordernisse aus dem Partizipationsanspruch

Mit dem Gruppendenken eng verbunden ist der Anspruch der Japaner nach Beteiligung und Zusammenarbeit, die sich in Konzepten wie *kyodo*, *ringi seido*, und *nemawashi* niederschlagen.

"*Kyodo*" steht dabei für die harmonische Zusammenarbeit einer Gruppe bei Gewährung gegenseitiger Unterstützung. Ziel ist es, durch gemeinsam gefundene Lösungen einen hohen Grad an Selbstverwirklichung und Motivation zu erreichen. Gemeinsame Lösungen werden in zahlreichen Besprechungen (*kaigi*) gesucht, sie stellen in japanischen Organisationen ein existentiell wichtiges soziales Element der Beratung dar mit dem ausdrücklichen Ziel der Konsensbildung.

Auch das **Ringi-System** (*ringi seido*) ist als Anpassung des Managements an die kulturellen Dimensionen (Wertvorstellungen, Grundeinstellungen) zu verstehen, mit dem Ziel der gruppenorientierten Entscheidungsfindung und einer kontinuierlichen innerbetrieblichen Kommunikation.

Das *ringi seido* als System der bottom-up-Entscheidungsfindung wird oft in der Literatur fälschlicherweise derart dargestellt, als ob in japanischen Unternehmen die untere Managementebene sämtliche Entscheidungen trifft, die das Management zum Ende nur bestätigt. Hierin liegt nach unseren Erfahrungen auch die Crux begraben, warum deutsche Niederlassungen auf ein formelles *ringi*-System verzichten. Sinnvollerweise - und derart wenden japanische Unternehmen das *ringi seido* auch an - findet (1) dieses System der Entscheidungsfindung nur bei solchen

Problemstellungen die die eigenen Kompetenzen überschreiten Anwendung, nicht bei den alltäglichen Routineentscheidungen. (2) Die Prozedur der Umlaufzettel (*ringisho*) ist nur der **sichtbare Teil** des Systems, der bottom-up gesteuert ist. Ausgangspunkt der Umlaufzettel sind meistens die Hierarchieebenen des Middle-Managements, wenngleich auch bei entsprechenden Problemstellungen mit Verantwortung betraute Mitarbeiter niedrigerer Hierarchiestufen zur Weitergabe berechtigt sein sollten. Je nach Stellenwert der betreffenden Entscheidung nimmt das *ringi sho* dann einen anderen Weg. Der **unsichtbare und weitaus wichtigere Teil** des Prozesses besteht aber in der Vorbereitung und Verhandlung der Entscheidung, woran das Topmanagement stärker beteiligt ist. Hierzu dienen viele informelle top-down Gespräche, die den sog. *nemawashi*-Prozeß begleiten.

Der *nemawashi*-Prozeß ist eine Methode, durch informelle Gespräche im Vorfeld einer Entscheidung deren Inhalte mit allen möglichen betroffenen Mitarbeitern abzuklären. Durch ein Vorgehen solcher Art werden deren Ideen und Ansichten, d.h. nahezu sämtliche relevanten Informationen, bereits beim Abstecken des Entscheidungsfeldes mit einbezogen. Konfliktvermeidung und Erhöhung des Kommunikationsflusses schon im Vorfeld einer Entscheidung sind die zentralen Vorteile des *nemawashi*. Die japanische Mentalität benötigt derartige Entscheidungsprozesse, denn **zum einen** gilt es, Meinungsverschiedenheiten bei offiziellen Zusammenkünften, selbst wenn sie kreativ sein sollten, zu vermeiden; **zum anderen** ist ein reger Informationsaustausch innerhalb des Unternehmens üblich. Werden Entscheidungen gefällt, bei denen die betroffenen Personen oder die entsprechende Abteilung übergangen wurden, würden diese ihr Gesicht verlieren und als Folge davon würde die Motivation sinken.

Es war in unseren Erhebungen nicht eindeutig festzustellen, inwieweit deutsche Manager nun wirklich diesen Führungsstil im Sinne der Anpassung übernehmen und wie effektiv das *ringi*-System für die Entscheidungsfindung in den untersuchten Niederlassungen ist. Die Interviewpartner konnten nur bestätigen, daß japanische Angestellte im Vergleich zu ihren deutschen Kollegen mehr Einbindung in die organisatorischen Kommunikationsströme erwarten. Die typische Vorgehensweise beschrieb der deutsche Niederlassungsleiter eines Maschinenbauunternehmens wie folgt:

"Die Leute müssen und wollen stärker in Entscheidungen einbezogen werden. Letztlich ist es aber auch in einer japanischen Firma immer einer, der am Entscheidungshebel sitzt. D.h. Entscheidungen werden nicht durch 'zu langes darüber reden' blockiert. Jeder muß aber das Gefühl haben, an der Entscheidung teilgenommen zu haben. Wenn es ein Problem gibt, sitzen die Leute der betreffenden Abteilung zusammen. Es wird versucht, eine Lösung zu finden, die dem Manager vorgelegt wird, dieser entscheidet dann darüber, ob die Lösung akzeptiert oder modifiziert in Kraft gesetzt wird."

Nach Meinung der meisten Interviewpartner müssen entsandte Manager sehr sensibel gegenüber diesen Erwartungen und Anpassungserfordernissen sein. Dies besonders deshalb, weil es häufig (auch unbeabsichtigt) vorkommt, daß örtliches Personal von der Kommunikation mit dem Mutterunternehmen ausgegrenzt wird. Dies führt zu einem "dualen System des Managements" in der Niederlassung, das die "privilegierten" Entsandten von dem "unterprivilegierten" örtlichen Personal unterscheidet (Jung 1984a). Als Konsequenz fühlen sich die Mitarbeiter frustriert; man beginnt, sich über den deutschen Führungsstil zu beklagen - Rufschädigung des deutschen Unternehmens und Verlust des Mitarbeiters sind die Folgen.

Die Situationsdiagnose eines deutschen Niederlassungsleiters bestätigt diese Aussage:

"Versucht man in seiner Niederlassung die lokalen Mitarbeiter von Planungs- und Entscheidungsvorgängen auszuschließen, wird man in Japan garantiert Schiffbruch erleiden!"

So waren sich die befragten Niederlassungsleiter wie auch andere Gesprächspartner im Prinzip darüber einig, daß Führung in Japan viel mehr der Mitarbeiterbeteiligung und Kommunikation bedarf als in Deutschland. Wie das im einzelnen durchgeführt werden kann, erläutert der Geschäftsführer einer deutschen Bank in Tokyo im Interview:

"Zu Beginn unserer Tätigkeit mußten wir feststellen, daß unseren japanischen Mitarbeitern die Motivation fehlt. So versuchten wir, uns bei der Mitarbeiter- und Personalführung an das anzupassen, was in Japan notwendig ist. In erster Linie heißt das, eine sehr intensive Informationspolitik zu betreiben, und zwar darüber, was im Unternehmen vor sich geht. Die Anzahl der Komitees, Ausschüsse und Gremien, die sich regelmäßig oder unregelmäßig zusammensetzen, oder die ad hoc zusammengestellt werden, ist um ein Vielfaches größer als in Deutschland. Da gibt es z.B. ein monatliches 'policy-meeting', an dem neben den Managern auch alle Angestellten teilnehmen; dort wird die Strategie der nächsten Monate festgelegt. Informationen und neue Erkenntnisse des Marktes werden ausgetauscht."

### 11.2.3 Anforderungen an das Privatleben der Entsandten

Bekanntlich hat diese Art von Gruppendenken und Führungsstil in Japan auch zur Entstehung der sog. "Happy Hour" geführt, des in diesem Land gern gepflegten Brauchs, daß sich Mitarbeiter und Vorgesetzte, meistens sogar nach Geschäfts-schluß in einem Lokal treffen und bei Bier und Wein die Beratungen fortsetzen. Es war unser Eindruck, daß deutsche Vorgesetzte in den Niederlassungen im allgemeinen speziell dieser Art der Kommunikation nicht viel abgewinnen können, obwohl vielfach ihre Bedeutung für das Betriebsklima durchaus erkannt wird, wie der Kommentar des Präsidenten einer großen Niederlassung zeigt:

"Das Geheimnis der Führung in Japan ist, daß man nach Dienstschluß mit den Leuten zusammensitzt und sie einfach erzählen läßt. Da erkennt man, wo die Informationsblocker sind, da bekommt man ein Gefühl für die Organisation. Da spricht man und nach dem zweiten Glas Whiskey kommen die Leute aus sich heraus, die Organisation wird transparenter."

Von vielen Gesprächspartnern wurde auch die Notwendigkeit von persönlichen Beziehungen und menschlichem Engagement eingesehen und gepflegt, sogar vielfach unter Aufopferung der eigenen Freizeit, wenn es beispielsweise darum ging, an Familienfeiern der Mitarbeiter (Hochzeiten, Beerdigungen u.ä.) als "Familienvater" die Firma zu vertreten.

Gleichwohl wurde doch immer auch der Meinung Ausdruck verliehen, daß man von deutschen Vorgesetzten nicht verlangen könne, daß sie wie Japaner die Firma als Ersatzfamilie ansehen und die Verbundenheit mit ihr so weit treiben, daß die eigene Individualität und das private Familienleben völlig untergehen. Es war nicht zu erfahren, wie sich dieser Wertekonflikt auf die Leistung auswirkte.

### 11.2.4 Raum für deutschen Führungsstil

In vielen besuchten Niederlassungen wurde zunehmend die Meinung vertreten, daß man im Management auch den Individualismus - neben Gruppendenken und Gemeinschaftssinn - berücksichtigen sollte. Dieser Anschauung leistet auch die neuere Entwicklung in der japanischen Gesellschaft Vorschub, die sich nach verschiedener Darstellung immer mehr in Richtung westlicher Werte bewegt.

Ein befragter deutscher Manager in Japan stellte fest: "Die Japaner werden uns in dieser Hinsicht (Individualismus) immer ähnlicher." Ein japanischer Soziologe beklagte: "Wir können die jungen Menschen nicht mehr verstehen. Sie stellen alles in Frage, was für uns Japan ausmacht: Disziplin, Arbeit, Bescheidenheit, Unterordnung. Sie sind, kann man sagen, unjapanisch" (Küster 1987).

So war unter den Gesprächspartnern immer wieder die Meinung zu hören, daß sich in Zukunft die japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen auf Grund der zunehmenden Konkurrenz stärker als bisher in die Organisationsstruktur und den Managementstil der internationalen Unternehmung integrieren lassen werden, wenn auch vorläufig das Gruppendenken als Basis für die Führung betont wird.

und die Anpassung im Führungsverhalten - wie die verschiedenen Beispiele zeigen - überwiegt.

### 11.3 Rekrutierung und Auswahl

#### 11.3.1 Probleme bei der Anwendung bewährter Stammhauspraxis

Die befragten Manager waren der Meinung, daß die Besonderheiten des japanischen Arbeitsmarktes eine Beschaffung von qualifiziertem lokalen Management nach dem Stil der Personalpolitik im Stammhaus nicht erlauben. Vielmehr müsse man die **Rekrutierung** und Auswahl nach den lokalen Gegebenheiten gestalten. Dabei müssen nach unseren Erhebungen die Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan generell damit rechnen, daß sie Probleme bei der Anwerbung von qualifizierten lokalen Führungsnachwuchs sowie von berufserfahrenen japanischen Managern bekommen. Der Geschäftsführer einer deutschen Beratungsfirma in Tokyo erläutert diese Schwierigkeiten wie folgt:

"Das zentrale Problem für ausländische Firmen ist die Personalbeschaffung: Die Personalpolitik der Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen muß von einer weitgehenden Anpassung an die japanischen Beschäftigungsnuancen und an die inländische Arbeitsmentalität gekennzeichnet sein. Man hat es in Japan mit einem nicht funktionierenden Personalmarkt zu tun. Es besteht bei japanischen Mitarbeitern immer noch geringere Bereitschaft, das Unternehmen zu wechseln, obwohl auch hier in den letzten Jahren eine Veränderung stattgefunden hat, nicht zuletzt durch die immer unsicherer werdende 'Garantie auf Lebenszeitbeschäftigung'. Dabei helfen sicherlich auch ausländische Agenturen bei der Personalvermittlung; sie sind gut im Markt etabliert und versuchen über den 'Preis' einen Markt zu schaffen, z.B. im Investment-Bankbereich, wo viele Leute von ausländischen, aber auch japanischen Banken zu 'astronomischen' Konditionen gegenseitig abgeworben werden. Vergleichbar ist diese Situation mit der in New York oder London. Die einzige Alternative wäre, daß man die benötigten Leute, wie das auch von japanischen Unternehmen gemacht wird, direkt von den Universitäten wirbt. Das bringt aber gerade für kleinere ausländische Unternehmen große Probleme und Kosten mit sich: lange Vorlaufzeiten und hohe Ausbildungskosten. Unserer Meinung nach aber ist das die einzige Gewähr für ein Unternehmen, sich langfristig im Markt zu positionieren. Wir tragen dem dadurch Rechnung, daß wir seit 15 Jahren, seitdem unsere Niederlassung hier existiert, jedes Jahr eine Anzahl weiblicher und männlicher Universitätsabsolventen einstellen und auch ausbilden. Wir sind also gezwungen, uns bei dieser Problematik den japanischen Verhältnissen anzupassen."

### 11.3.2 Mangelnde Attraktivität deutscher Unternehmen als Arbeitgeber

Deutsche Unternehmen in Japan tun sich im allgemeinen schwer, qualifiziertes Personal anzuwerben, da ausländische Unternehmen generell eine geringere Attraktivität als Arbeitgeber besitzen. Unsere Befragung ergibt, daß im wesentlichen drei Gründe für diesen Nachteil maßgeblich sind:

- (1) Japanische Bewerber legen sehr großen Wert auf den "Ruf" der Firma. Sie suchen ihre persönliche Identifikation weniger durch die Tätigkeit, die sie verrichten, sondern eher dadurch, bei wem sie arbeiten. Ein Japaner fühlt sich in erster Linie als **Mitglied einer bestimmten Organisation**, denn als zugehörig zu einer Berufsgruppe. Er ist primär ein *Toyota*-Angehöriger oder Mitglied von *Matsushita* und erst dann ein Ingenieur oder Manager. Aus dieser Perspektive betrachtet, haben natürlich deutsche Unternehmen, die in Japan neu und unbekannt sind, bei der Anwerbung von guten Kräften mit gewissen Nachteilen zu rechnen.
- (2) Arbeitnehmer in Japan stellen an ihr Unternehmen Ansprüche und bringen ihm Erwartungen entgegen, die in ihren Augen deutsche und andere ausländische Arbeitgeber nicht erfüllen können. Unternehmen spielen im Leben der Japaner eine besondere Rolle. Bekanntlich werden sie von ihnen als zweite Heimat betrachtet, in der sie nicht primär das Einkommensziel verfolgen, sondern in der sie **langfristige Einbindungen und Zugehörigkeit** suchen. Diese Werteinstellung, die eine starke Verquickung von Arbeits- und Privatleben bedeutet, ist für viele deutsche Manager in Japan anfangs schwer zu verstehen: Von Deutschland sind sie mit der Losung "Dienst ist Dienst, und Schnaps ist Schnaps!" vertraut. In der Tat stellen alle Befragten substantielle Differenzen zwischen den Erwartungen japanischer und deutscher Angestellter fest, was ihre Bindung und ihr Verhältnis zum Unternehmen betrifft. Ein deutscher Niederlassungsleiter bemerkt im Gespräch:

"Die größte Motivation für einen Japaner bei der Firmenauswahl ist nicht, seinen Lebensunterhalt zu verdienen, wie das bei deutschen Angestellten ist. Ein Japaner tritt in ein Unternehmen zuerst deshalb ein, weil er einer Firma angehören möchte. Er sucht eine zweite Familie, mit der er sich sein ganzes Leben identifizieren kann. Deshalb besteht auch ein großer Zusammenhang zwischen seiner "ersten" und seiner "zweiten" Familie."

- (3) Qualifizierte Manager, wie auch der Führungsnachwuchs werden in japanischen (Groß-) Unternehmen in der Regel als Stammbelegschaft eingestellt und genießen je nach wirtschaftlicher Stellung der Unternehmen die bekannten **Privilegien**, die ihm deutsche oder andere ausländische Unternehmen nicht bieten:
  - (a) die sichere, unkündbare Beschäftigung bis zum 55. Lebensjahr (*shushin koyo*)
  - (b) den stetigen Aufstieg nach dem Senioritätsprinzip, Treueprämien, und die Möglichkeit, von den extensiven sozialen Einrichtungen des Unternehmens Gebrauch zu machen (z.B. Werkswohnungen, Ferienheime, Krankenhäuser, Kindergärten, Heiratsvermittlungen etc.).

### 11.3.3 Mögliche Strategien der Rekrutierung

Rekrutierungsprobleme für deutsche Unternehmen in Japan werden auch noch dadurch akzentuiert, daß die Quasi-Lebenszeitbeschäftigung von qualifizierten Japanern eine gewisse Starrheit oder gar Austrocknung des lokalen Arbeitsmarktes bedingt. Folglich stellen Personalbeschaffungsprobleme in Japan an deutsche Unternehmen besondere Anforderungen. Nach unseren Erhebungen kommen dafür Rekrutierungsstrategien in Frage, die sich in drei Typen zwischen Anpassung und Standardisierung einordnen lassen:

**Erstens** versuchen Niederlassungen deutscher Unternehmen sich anzupassen, indem sie konform gehen mit der lokalen Praxis und Führungskräftenachwuchs an Universitäten anwerben. Hierbei handelt es sich um eine Strategie, die erst lang-

fristig Erfolg zeigen kann. Nach unseren Betrachtungen kommt es dabei zur erfolgreichen Implementierung dieser Strategie darauf an, daß zunächst der Kontakt zu japanischen Universitäten, beispielsweise durch Einladungen zu Firmenbesichtigungen, Vorstellung der Aktivitäten des eigenen Unternehmens in Japan etc., hergestellt wird. Dann ist zu beachten, daß diese einmal begonnene Beziehung kontinuierlich weitergepflegt und die Niederlassung in das Stellenempfehlungsbuch der Universität aufgenommen wird. In diesem werden Unternehmen, die die Universität ihren Absolventen empfiehlt, vorgestellt und auf frühere Universitätsabgänger (sog. *obi san*), die in diesen Unternehmen beschäftigt sind, als Ansprechpartner hingewiesen.

Mit dieser Strategie bindet sich die ausländische Niederlassung in Japan an die japanischen Gepflogenheiten und ist gezwungen, die Einstellungstermine zu beachten. Jährlich im August sind die Vorstellungswochen; nur in dieser Zeit können sich die Absolventen des kommenden Semesters bei den Unternehmen bewerben, wofür eine persönliche Vorstellung angebracht ist. Die eigentliche Einstellung erfolgt dann zum 1. April des folgenden Jahres. Anschließend sollten die neuen Mitarbeiter formell der Belegschaft der Niederlassung in einer Zeremonie vorgestellt werden. Nur dann wird die Einstellung auch symbolisch vollzogen und der "Newcomer" emotional an den Arbeitgeber gebunden.

Zweitens gehen deutsche Unternehmen auf die besonderen Probleme in Japan ein, indem sie ganz spezifische Lösungen wählen, die zwar nicht mit der lokalen Praxis konform sind, doch trotzdem den Gegebenheiten im Lande Rechnung tragen. Hierzu gehören konkret zwei Rekrutierungsmethoden:

- (1) Die Niederlassungen versuchen, qualifizierte Manager von anderen ausländischen Unternehmen in Japan abzuwerben. Es haben sich in Japan mittlerweile eine große Zahl von internationalen "Head Hunters" etabliert, die von diesem Geschäft leben. Nach Aussage des deutschen Produktionsleiters eines deutschen Pharmaunternehmens erhält fast jeder ausländische Manager in Japan regelmäßig lukrative Angebote von solchen Personalberatern. In dieser Art der Rekrutierung, die ja eindeutig von der üblichen japanischen Methode abweicht, aber auch nicht in die standardisierte Praxis des deutschen Stammhauses hineinpaßt, kann ein gewisses innovatives Element in Japan gesehen werden. In der Regel werden japanische Führungskräfte, die in anderen ausländischen Unternehmen beschäftigt waren, gerne eingestellt, da sie normalerweise gute Englisch-

sprachkenntnisse besitzen und mit dem westlichen Denken gut vertraut sind.

- (2) Eine andere lokale Beschaffungsquelle, der sich deutsche Unternehmen in Japan bedienen, sind japanische Führungskräfte, die sich im "Outplacement" befinden. Das sind Manager, die von ihren Stammfirmen aus Beschäftigungsgründen auf ein "Abstellgleis" ("outplacement"), d.h. in (wenig attraktive) Tochtergesellschaften oder Filialen versetzt werden (vgl. hierzu Takahashi/Dolles 1993).

In Japan, wo sich Unternehmen für das Personal auch in ungünstigen Zeiten verantwortlich fühlen, ist die Versetzung von Personal in angegliederte Firmen die gängige Praxis. Natürlich kann sich unter diesen "Outplacement"-Kräften auch solches Personal befinden, mit dem die Zentrale auf die eine oder andere Weise nicht zufrieden ist. Dabei kann es sich um Leute mit unbefriedigender Qualifikation handeln oder um Leute, die "mehr individualistisch veranlagt" sind und sich in die straffe japanische Gruppenhierarchie nicht eindenken können. Über die Vorzüge solcher Leute sagte ein Gesprächspartner:

"Solche Individualisten können sich sehr schnell in unserer westlichen Denkweise zurechtfinden und daher gerade für ausländische Unternehmen passend sein, und sie haben als Japaner für uns den Vorteil, daß sie die Mentalität ihrer Leute kennen."

Drittens greifen die Niederlassungen zu Strategien, die mehr im Einklang stehen mit der Praxis im Stammhaus, also auf Standardisierung gerichtet sind. Dazu gehört beispielsweise, daß deutsche Unternehmen in Japan mangels guter männlicher Mitarbeiter inzwischen auch Frauen einstellen, wenn auch vorläufig nur im Mittelmanagement. Diese Politik weicht von der üblichen lokalen Praxis ab, die eine Frauenbeschäftigung meistens nur in den unteren Hierarchien kennt, und das auch nur bis zur Heirat. Qualifizierte Frauen sind nach Erfahrung deutscher Manager oft sogar besser als vergleichbare männliche Kollegen und haben sich inzwischen vielerorts gut bewährt, wie der folgende Kommentar des Inhabers eines deutschen Handelsunternehmens in Japan deutlich macht:

"Ausländische Firmen sind gute Arbeitgeber für weibliche Personen. Lieber gute Frauen, die in japanischen Unternehmen keine großen Aufstiegschancen besitzen, als schlechte Männer im Bereich des 'Middle-Managements'. Frauen werden auch von Kunden immer mehr akzeptiert. Ausländische Firmen haben in dieser Hinsicht Pionierleistung erbracht. Auch das Geldentreiben wird in unserer Firma von Frauen betrieben, dabei sind die 'mittelalterlichen' Damen am besten; noch besser wenn sie noch unverheiratet sind, dann gelten sie als besonders streng!"

Wie unsere Erhebungen zeigen, ist es - trotz der generellen Rekrutierungsschwierigkeiten - mittlerweile aber doch einigen renommierten deutschen Unternehmen gelungen, sich eine angesehene Arbeitsmarktposition zu erkämpfen und bei japanischen Führungskräften ihr Image zu verbessern. Konsequente Imagepflege, attraktive internationale Karrierechancen sowie materielle Anreize und Statussymbole machen manche Niederlassungen in Japan in zunehmendem Maße interessant für jungen japanischen Führungsnachwuchs.

Ein Problem, mit dem insbesondere deutsche Unternehmen mit weniger Japan-Erfahrung konfrontiert werden, ist die **Personalauswahl**. Die Selektion von japanischen Topmanagern überläßt man - wie vorher angedeutet - in der Regel Personalberatern. Beim Nachwuchs oder Mittelmanagement kann es dagegen zu Schwierigkeiten kommen, vor allem, weil formale Selektionskriterien wegen fehlender Vergleichbarkeit schwer zu bewerten und oft auch nicht aussagefähig genug sind. Man muß sich - so die Erfahrung vieler Gesprächspartner - mehr auf den persönlichen Eindruck verlassen. Dabei gibt es allerdings das Problem, daß Japaner, die Deutsch oder Englisch gut sprechen, oft fachlich nicht gut qualifiziert sind, was sich nicht so leicht bewerten läßt. In solchen Fällen raten erfahrene Geschäftsleute zur Heranziehung von japanischen Kollegen oder Mitarbeitern.

#### 11.4 Spezielle Aspekte bei KMU

Nach unserem Befund läßt sich bei den Niederlassungen von KMU abweichend vom Gesamtmuster ein relativ hoher Grad des Modus "gesellschaftliche

Innovation" feststellen (Tab. 15). Bei näherer Betrachtung kann man sehen, daß bei diesen Probanden im Personalbereich weniger Anpassung an die lokalen Bedingungen vorgenommen wird als auf Grund ihrer Einschätzung des Unterschieds zwischen dem Personalmanagement in Deutschland und Japan zu erwarten gewesen wäre (Tab. 11 und 13).

Bei den Eigenarten der Personalführung in Japan, auf die bereits eingegangen wurde, wundert man sich, weshalb gerade deutsche KMU versuchen, in diesem Bereich stärker mit stammhausorientierten Methoden auszukommen. Unsere Befragungen lieferten dazu zwei Hinweise:

Ein Grund ist die **mangelnde Erfahrung** im Japan-Geschäft verbunden mit der Scheu, neue Interaktionsmuster anzuwenden. So legen KMU mehr als Großunternehmen Wert darauf, daß die Kommunikation zur Niederlassung in Deutsch gepflegt wird. Diese Eigenart wurde auch bei deutschen KMU in Zusammenhang mit ihren US-Niederlassungen festgestellt (Kumar 1987). Im Sinne einer reibungslosen Verständigung sind sie bemüht, die Schlüsselpositionen in der Niederlassung wenn nicht mit deutschen Entsandten, so doch mit deutschsprachigen lokalen Führungskräften zu besetzen. Durch diese wird versucht, im Stammhaus bewährte Strukturen zu transplantieren, so daß für den Unternehmer die Niederlassung soweit wie möglich transparent bleibt.

In dieser Art der Personalpolitik sehen allerdings einige Japankenner das Risiko, daß deutschsprachige japanische Führungskräfte die in Deutschland institutionalisierten Arbeitnehmer-/Arbeitgeberbeziehungen mißverstehen und versuchen, diese nach Japan zu übertragen. Es seien einige Fälle bekannt, wo dies probiert wurde, mit der Folge, daß sich große Probleme anstellten, wie der Präsident einer deutschen Consultingfirma in Tokyo anhand eines Beispiels verdeutlicht:

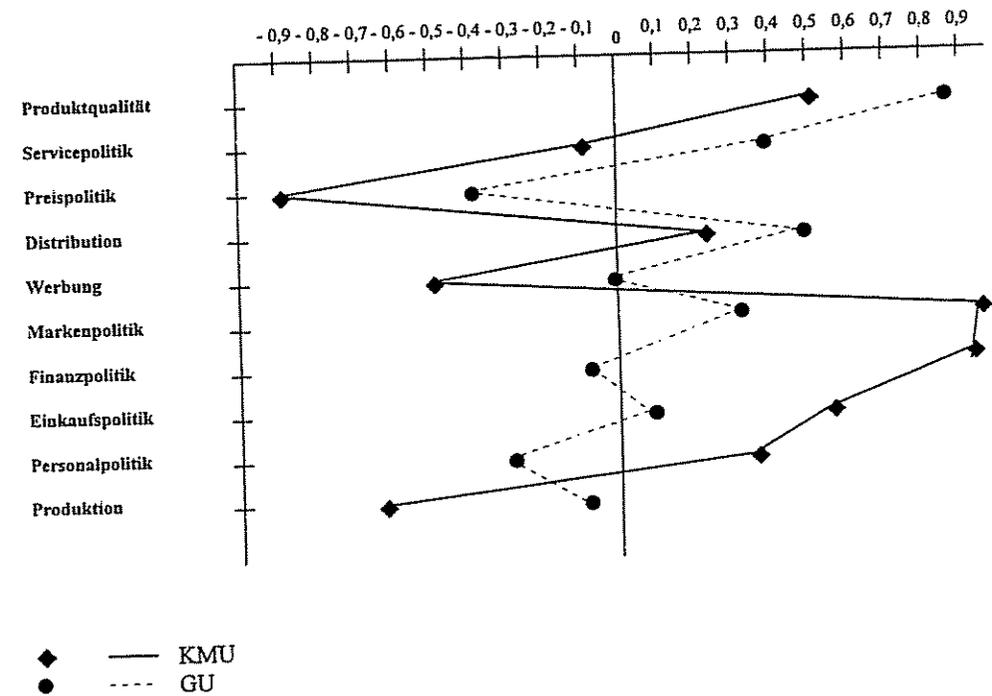
"Wir berieten eine deutsche Firma mit einer sehr guten Ware, die auch am Anfang hervorragend lief. Dann haben sie einen jungen, vielversprechenden Japaner angeworben, der etwas Deutsch sprach. Durch diese Qualifikation wurde er verhältnismäßig schnell befördert und nach Deutschland geschickt. Der Eigentümer des deutschen Stammhauses war über diesen zweisprachigen Japaner glücklich und protegierte ihn übermäßig. Zurück in Japan stellte er die Forderung nach dem Posten des Niederlassungsleiters, der jedoch nicht gewährt wurde. Daraufhin gründete er eine Interessenvertretung der japanischen Arbeitskräfte und streikte ununterbrochen. Das Geschäft fiel in den Keller und erst als dieser Japaner die Firma verließ, stellte sich ein Aufwärtstrend ein!"

Ein weiterer Grund in der Wahl des Modus "gesellschaftliche Innovation", wo die Stammhauspraxis stärker zum Ausdruck kommt, scheint nach Gesprächen darin zu liegen, daß einige KMU sich von der patriarchalischen Personalführung des mittelständischen Unternehmens auch in Japan gewisse Vorteile erhoffen. Man glaubte, dadurch eher als durch den unpersönlichen Stil, wie er in Großunternehmen herrscht, den in Japan gegebenen Gruppen- und Gemeinschaftssinn Rechnung tragen zu können. Es war in unserer Erhebung leider nicht zu erfahren, ob die japanischen Mitarbeiter von deutschen KMU zufriedener waren als ihre Landsleute in den Niederlassungen von deutschen Großunternehmen.

## 12. Die Niederlassungen von KMU und von Großunternehmen: Zusammenfassender Vergleich

Die Ergebnisse der Erhebung sind überblicksartig in Abb. 4 zusammengefaßt.

Abb.4: Management von KMU und GU im Vergleich



Legende: Nach Tab.15. Die Werte spiegeln den Managementmodus wider: Die negativen Werte "gesellschaftliche Akzeptanz", die positiven "gesellschaftliche Innovation" in den einzelnen Funktionsbereichen.

Folgende Punkte sind augenfällig:

- 1) Das Management in japanischen Niederlassungen von KMU unterscheidet sich in beachtlichem Maße von dem in Niederlassungen von Großunternehmen.
- 2) Das Management in japanischen Niederlassungen von KMU ist in stärkerem Maße und in mehr Funktionsbereichen im Sinne des Modus "gesellschaftliche Innovation" ausgeprägt.
- 3) Das Management in japanischen Niederlassungen von KMU zeigt stärkere Unterschiede zwischen den einzelnen Funktionsbereichen als das Niederlassungsmanagement von Großunternehmen.

### 13. Die Steuerung des Niederlassungsmanagements in Japan durch das deutsche Stammhaus: Die Steuerungselemente

Das Niederlassungsmanagement muß im Spannungsfeld zwischen Anpassung ("gesellschaftliche Akzeptanz") und Standardisierung ("gesellschaftliche Innovation") vom deutschen Stammhaus aus gesteuert werden. Wie bereits in Kapitel 2 dargelegt, gibt es drei Faktoren, von denen die Steuerung abhängen kann:

#### (1) Fähigkeiten der japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen

Unter "Fähigkeiten der Niederlassung" ist das der Niederlassung in Japan vom deutschen Stammhaus überlassene und das ihr selbst zur Verfügung stehende Wettbewerbspotential zu verstehen.

#### (2) Strukturdimensionen der japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen

Unter "Strukturdimensionen der Niederlassung" ist die Form des Engagements zu verstehen, speziell die Wahl der Eigentums- und Markteintrittsstrategie. Davon wird abhängen wie die Steuerung der Niederlassung durch entsprechende Maßnahmen, wie organisatorische Strukturen, Verteilung der Entscheidungsbefugnisse, globale Planung und Kontrolle gehandhabt wird.

#### (3) Personalpolitik der japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen.

Bei der Frage nach der "Personalpolitik der Niederlassung" geht es um das Problem, daß das praktizierte Niederlassungsmanagement von der Nationalität der Führungskräfte abhängen kann. Es zeigt sich in vielen Untersuchungen, daß Stammhauskräfte mehr im Sinne der Standardisierung handeln, während andererseits lokale Manager eher die Anpassung fördern.

Im folgenden Kapiteln wird auf die Rolle dieser Steuerungselemente im Zusammenhang mit dem Niederlassungsmanagement deutscher Unternehmen in Japan ein gegangen.

#### 14. Fähigkeiten ausländischer Niederlassungen in Japan

In Anlehnung an die allgemeine Theorie der Globalisierung (z.B. Doz/Prahalad 1984, Bartlett/Ghoshal 1990) kann man davon ausgehen, daß die Eigenart des Niederlassungsmanagement entscheidend von den zentralen Fähigkeiten und Ressourcen abhängt, die der Niederlassung in Japan einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können. Die Standardisierung bzw. "gesellschaftliche Innovation" wird durch das Vorhandensein von zentralen Fähigkeiten erleichtert. Beim Fehlen solcher Kernressourcen entfällt der Standardisierungsdruck und die Anpassung bzw. "gesellschaftliche Akzeptanz" wird begünstigt.

Um festzustellen, ob und inwieweit die japanischen Niederlassungen Wettbewerbsvorteile besitzen, wurden sie gebeten festzuhalten, wie sie das Niveau ihrer Technologie, ihrer Produktionsmöglichkeiten und Produkte mit dem ihrer japanischen Konkurrenten vergleichen (Tab. 16).

Tab. 16:  
Wettbewerbsfähigkeit der japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen nach deren eigener Einschätzung (N=50)

"Wie vergleichen Sie Ihre Produkte, Technologie und Produktion mit der jap. Konkurrenz?"	KMU (N=10)	GU (N=40)
Wir sind besser	6 (60%)	17 (42,5%)
Wir sind gleich	2 (20%)	22 (55,0%)
Wir sind etwas schlechter	2 (20%)	1 ( 2,5%)

Es zeigt sich, daß relativ mehr Niederlassungen von KMU als von Großunternehmen angaben, ihre Wettbewerbsfähigkeit sei höher als die ihrer japanischen Konkurrenz. Das mag mit der **Spezialisierung** zusammenhängen, auf die immer

wieder hingewiesen wurde. Der Befund ist kompatibel mit der obigen Feststellung, daß das Management von Niederlassungen der KMU in etwas stärkerem und extensiverem nach dem Modus "gesellschaftliche Innovation" ausgeprägt ist als das von Niederlassungen der Großunternehmen.

Bezogen auf die einzelnen Funktionsbereiche zeigt es sich, daß diejenigen Niederlassungen, die sich als besser bezeichneten (Tab. 16), auch den Managementmodus "gesellschaftliche Innovation" im Bereich Service und Vertrieb verfolgten. Andere statistisch signifikanten Beziehungen ( $p < 0,05$ ) konnten nicht festgestellt werden. Zentrale Fähigkeiten sind also für die Gestaltung von zwei der wichtigsten betrieblichen Aufgaben in Japan unerlässlich - wie auch im allgemeinen von den Befragten einhellig bestätigt wurde. Japan sei ein Markt, der höchste Wettbewerbskraft erfordere. Deutsche Unternehmen könnten sich nur behaupten, wenn sie ihre besten Technologien und Produkte transferierten, die es ihnen ermöglichen, weltweite Strategien durchzusetzen.

#### 15. Strukturdimensionen der Niederlassungen

Unter Strukturdimensionen werden zwei strategische Maßnahmen verstanden, durch die Auslandsniederlassungen konstituiert werden:

- (1) Eigentumsstrategie,
- (2) Markteintrittsstrategie.

##### 15.1 Rolle der Eigentumsstrategie für das Management

Bei der Eigentumsstrategie geht es um die Frage, ob die Niederlassung als vollbeherrschte 100-prozentige Tochter oder als Joint Venture mit einem einheimischen Partner etabliert wird. Die Rolle der Eigentumsform für das Management in der Niederlassung kann dahingehend präzisiert werden, daß eine vollständige Kontrolle die Durchsetzung der zentralen Fähigkeiten des Unternehmens - also den Modus "gesellschaftlichen Innovation" - eher ermöglicht als eine mit einem einheimischen Partner geteilte Leitung. Umgekehrt kann die Beteiligung eines einhei-

mischen Teilhabers an der Führung die Anpassung bzw. "gesellschaftliche Akzeptanz" erleichtern.

### 15.1.1 Zur Eigentumsstrategie der Niederlassungen deutscher Firmen in Japan

Es zeigt sich, daß die Mehrzahl der Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan als 100%ige Tochtergesellschaften organisiert sind. Joint Ventures mit lokalen Partnern waren - zumindest in der Vergangenheit - nicht die bevorzugte Eigentumsstrategie. Das trifft für die Gesamtheit der in Japan tätigen deutschen Unternehmen wie auch bezogen auf die Firmen in unserer Stichprobe zu (Tab. 17).

Tab. 17:

Wahl der Eigentumsform der japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen nach Unternehmensgröße

Eigentumsform	KMU ( < 1000 Beschäftigte)		GU ( > 1000 Beschäftigte)	
	Gesamt (N = 54)	Befragte (N = 10)	Gesamt (N = 154)	Befragte (N = 40)*
100%ige Tochter	23 (42%)	9 (90%)	61 (40%)	24 (54%)
Joint Venture	15 (28%)	1 (10%)	54 (35%)	20 (44%)
⌘ mit dt. Minderheitsbeteil.	⌘ 4	⌘ —	⌘ 12	⌘ 3**
⌘ mit dt. Mehrheitsbeteilig.	⌘ 6	⌘ 1	⌘ 26	⌘ 20**
⌘ Parität	⌘ 5	⌘ —	⌘ 16	⌘ 8**
Sonstige Beteiligungen	14 (26%)	—	24 (16%)	—
keine Angaben	2 (4%)	—	15 (9%)	1 (2%)

\* Summe > 40, da 4 befragte Unternehmen mit Joint Ventures und 100%igen Töchtern in Japan vertreten sind.

\*\* Summe > 20, da einzelne Befragte mehrere Joint Ventures in Japan gegründet haben.

Quelle: DIHKJ, eigene Berechnungen

Dabei präferieren KMU stärker als Großunternehmen diese Eigentumsform, wie das auch in anderen Studien über die Internationalisierung von Mittelbetrieben festgestellt worden ist (z.B. Kumar 1987). Unter den Großunternehmen nehmen Joint Ventures eine gleichgewichtigere Rolle ein.

Unsere Erhebungen zeigen, daß Joint Ventures und andere Formen von strategischen Allianzen, z.B. F&E-Kooperationen, in Zukunft aber eine größere Bedeutung annehmen werden. Das Umdenken ist nicht nur bei deutschen Unternehmen festzustellen, wie viele prominente Beispiele der neueren Vergangenheit in Japan zeigen (z.B. Bosch, Hoechst, Bayer). Auch bei japanischen Unternehmen haben Joint Ventures mit deutschen und anderen ausländischen Partnern erheblich an Reputation gewonnen. Der traditionelle Typ ausländisch-japanischer Gemeinschaftsunternehmen sah das ausländische Partnerunternehmen häufig nur als **Lieferant des technologischen "Know-how"**; als Kompensation würde eine Minderheitsbeteiligung am Kapital des Joint Ventures gewährt. Da der japanische Partner meist die wichtigsten Produktions- und Marketingaufgaben in seiner Hand behielt, konnte sich das ausländische Unternehmen weder Markt- und Geschäftskennntnisse in Japan aneignen noch eine wesentliche Geschäftsposition aufbauen. Mit der Zeit und nach erfolgtem Technologietransfer verlor der japanische Partner das Interesse an der Kooperation und ließ das Gemeinschaftsunternehmen sukzessive eingehen (sog. "tunnel company"). Durch das Aufholen technologischer Rückstände der japanischen Industrie gegenüber ausländischen Unternehmen hat dieser Typus allerdings immer mehr an Bedeutung verloren (Abeggien 1987).

Seit der weitgehenden Liberalisierung ausländischer Direktinvestitionen in Japan spielen jetzt vorwiegend **strategische unternehmenspolitische Überlegungen** für die Gründung japanischer Gemeinschaftsunternehmen eine Rolle. Die Partner verfolgen gemeinsame langfristige Ziele und es kommt zu weitergehenden Geschäftsbeziehungen als beim reinen Liefergeschäft. Kooperationen eignen sich in erster Linie für solche deutschen Unternehmen, die noch nicht viel Erfahrung im Japangeschäft haben und einen verlässlichen Partner brauchen, um Zugang zu den oft geschützten Vertriebswegen zu bekommen.

Joint Ventures zwischen deutschen und japanischen Firmen sind vor allem im Bereich der Chemie, des Maschinenbaus, der Elektronik und im Automobilbau anzutreffen (DIHKJ 1987). Paradebeispiel sind hier die Verhandlungen zwischen Daimler-Benz und Mitsubishi über eine weitreichende Kooperation in Form von

Joint Ventures und Technologieaustauschabkommen. In jüngerer Zeit werden immer mehr Kooperationen im Distributions-, aber auch im Servicebereich zwischen deutschen und japanischen Firmen eingegangen. Angesichts der zunehmenden Bedeutung von deutsch-japanischen Joint Ventures in Japan ist es zweckmäßig, auf die in unserer Erhebung eruierten allgemeinen Vor- und Nachteile dieser Eigentumsform einzugehen, bevor deren spezifische Rolle für das Management, wie sie von uns festgestellt wurde, diskutiert wird.

### 15.1.2 Vorteile von Joint Ventures in Japan

Nach unseren Interviews und anderen Recherchen (z.B. Heidecker 1986) lassen sich insbesondere aus deutscher Sicht die Vorteile von Joint Ventures in folgenden Punkten zusammenfassen:

- (1) Die Kooperation und Verantwortungsteilung mit einem japanischen Partnerunternehmen eröffnet dem ausländischen Investor die Möglichkeit zur **Partizipation am Firmenimage** des Partners bzw. zum Aufbau eines eigenen Rufes in Japan. Die Erfahrungen und Beziehungen des japanischen Partners können vor allem in Bereichen, wo sich das deutsche Unternehmen anpassen muß, von großer Bedeutung sein. Es kann sich dabei um Probleme der Finanzierung und der Rekrutierung des Personals, aber auch um die Suche geeigneter Grundstücke oder die Nutzung von Geschäftsverbindungen handeln, auf die man insbesondere in der Startphase angewiesen ist.
- (2) Da - wie an anderer Stelle angemerkt (Kap. 11.3 und 8.2) - vor allem die **Personal- und Distributionspolitik** für ausländische Unternehmen oft die größten Schwierigkeiten mit sich bringen, bieten Joint Ventures aufgrund der bereits existierenden Personal- und Vertriebsorganisationen des japanischen Partners oft einen einfacheren Weg zur Verwertung der Produkte und der Technologie, mit weniger Zeit- und Anpassungsaufwand als die Gründung einer eigenständigen Tochtergesellschaft (Ohlandt 1982; Kato 1983). Insbesondere enorme Schwierigkeiten bei der Distribution führte so manches ausländische Unternehmen zur Kooperation in einem Joint Venture. Distribution ist - wie mehrfach betont - ein Engpaßfaktor in Japan. Der

Aufbau neuer, eigener Distributionswege erweist sich als äußerst kosten- und zeitintensiv und ist mit vielen Problemen behaftet. Ein Joint Venture, in dem der lokale Partner ein Vertriebs- (und/oder Beschaffungs-)Netz bzw. die notwendigen Kontakte einbringt, kann deshalb oft die einzig geeignete Vorgehensweise sein (DIHKJ 1987).

- (3) Durch gemeinsame Unternehmensführung und durch den beiderseitigen Ressourcenninput können **Synergieeffekte** entstehen. So können sich durch die Bonität eines angesehenen japanischen Partnerunternehmens nicht nur die lokale Finanzierungsmöglichkeiten beträchtlich erweitern; Kooperationen mit leistungsfähigen japanischen Firmen können dem ausländischen Investor auch Zugang zu technischen Neu- und Weiterentwicklungen verschaffen. Das Forschungs- und Entwicklungs-"Know How" der Japaner ist für deutsche Unternehmen in den letzten Jahren zunehmend attraktiver geworden, z.B. im Elektronikbereich.

Unsere Erhebungen zeigen, daß es deutsch-japanische Forschungsaktivitäten gibt, teils in eigens dafür gegründeten Joint Ventures, teils als Zusatzfunktion in Produktions- und Vertriebs-Joint Ventures. Die Partizipation in einem Joint Venture sichert dem deutschen Partner am ehesten einen sofortigen und direkten Zugang zu Neuentwicklungen. Selbst wenn diese rechtlich allein dem japanischen Partner gehören, kann der reine Informationsvorsprung in zeitlicher und sachlicher Hinsicht der westlichen Firma einen Konkurrenzvorteil auf anderen Märkten verschaffen (DIHKJ 1987).

Der folgende Kommentar des deutschen Division Managers der japanischen Niederlassung eines deutschen Chemieunternehmens verdeutlicht diesen Vorteil.

"Es gibt so alte Joint Ventures, wo der Schwerpunkt darauf lag, daß man in den Markt erstmal einsteigt, ... die neuere Form geht eigentlich dahin, daß man die Technologie mehr in den Vordergrund stellt. Wir haben in Japan einen Partner, der auf dem Sektor (des Produktes des Unternehmens - Verf.) sehr stark ist. Diese Materialien sind noch unendlich weit zu entwickeln ... Da gibt es furchtbar viel Ressourcen und Development ... Da alle Entwicklungen relativ teuer sind ... und auch mit viel Schwierigkeitsprüfungen belastet werden müssen, ist es sinnvoll, sich mit jemanden zusammen zu tun ..."

- (4) Obwohl bei den befragten Niederlassungen von KMU Joint Ventures äußerst selten gewählt wurden, stellt diese Eigentumsform für mittelständische Unternehmen oft den einzigen erfolgsträchtigen Weg für ein direktes Kapitalengagement in Japan dar. Diese Alternative gewinnt deshalb als **Strategie der Risikobegrenzung** im Ausland immer mehr an Bedeutung. Das gilt um so mehr, je stärker sich die Fähigkeiten und Kenntnisse der Partner ergänzen. "Dies ist vor allem für kleinere ausländische Unternehmen eine interessante Möglichkeit, indem sie sich mit einem größeren japanischen Partnerunternehmen verbinden, das die Marketingsmacht und normalerweise auch das Kapital stellt." (Hlavacek 1983). Durch ein Joint Venture mit einem kompetenten japanischen Partner kann man auch früher der Konkurrenz eines anderen Unternehmens, das in Japan bereits vertreten ist, begegnen (DIHKJ 1987).
- (5) Ein weiterer Vorteil ist darin zu sehen, daß es deutschen Unternehmen durch ein Joint Venture mit einem japanischen Partner gelingen kann, sich an **öffentlichen Ausschreibungen** erfolgreich zu beteiligen. Zwar ist ausländischen Unternehmen nach den GATT-Vereinbarungen, die Japan mitunterschieden hat, die gleichberechtigte Behandlung bei öffentlichen Ausschreibungen zugesichert, doch bestehen für ausländische Anbieter in der Praxis erhebliche Schwierigkeiten. Diese resultieren allerdings meist aus dem "mangelnden" Bemühen eines ausländischen Investors um den japanischen Markt; mit entsprechenden Sprachkenntnissen könnten Ausschreibungsunterlagen, die ausschließlich in japanischer Sprache veröffentlicht

werden, gelesen werden. Die Angebote könnten dann auch in japanischer Sprache eingereicht werden.

- (6) Boden ist ein knappes Gut in Japan. Zentral gelegene **Büroräumlichkeiten** oder gar Industriegelände sind - soweit überhaupt verfügbar - sehr teuer. Durch den japanischen Partner kann man gegebenenfalls dieses Problem lösen; man sollte es bereits in den Verhandlungen berücksichtigen.
- (7) Durch ein Joint Venture mit einem japanischen Partner ist es oft leichter, eine Strategie der **lokalen Anpassung** durchzusetzen. Joint Ventures verlieren, da japanische Interessen daran beteiligt sind, häufig ihr Fremdsein, ihre Andersartigkeit und sind somit weniger anfällig für Angriffe der Öffentlichkeit. Dies ist gerade für den japanischen Markt ein wichtiger Aspekt, wo es "Nichtjapaner" in der öffentlichen Meinung oft schwer haben.

### 15.1.3 Risiken bei Joint Ventures in Japan

Häufig werden die Partner in einem Joint Venture mit einer Familie verglichen, wobei die Gründer die "Eltern" und das Joint Venture das gemeinsame "Kind" darstellen. Ebenso wie bei einer Familie treten bei einem Joint Venture in vielfacher Weise Probleme bzw. Konflikte und potentielle Gefahren auf, die man aus deutscher Sicht bei Joint Ventures in Japan beachten sollte. Diese Konflikte können wie die alltäglichen, eher unbedeutenden Reibereien in einer Ehe sein. Sie können aber auch die Form eines handfesten "Ehekrachs" annehmen und in der "Scheidung" der Eltern kulminieren.

Die Probleme eines Joint Ventures können den unterschiedlichen **Lebensphasen** des Joint Ventures zugeordnet werden (Rolfes 1979): (1) Probleme des Aufbaus eines Joint Ventures (2) Probleme der Zusammenarbeit zwischen den Partnerunternehmen einerseits, und zwischen den Partner und dem Joint Venture andererseits (3) Probleme der Auflösung des Joint Ventures. Unsere Untersuchungen greifen überwiegend Probleme der Zusammenarbeit mit dem japanischen Partner auf, und zwar speziell solche Konflikte, die das Management des Joint Ventures betreffen. Die Konflikte, die sich beim Management eines Joint Ventures ergeben,

werden zwar teilweise bereits durch die Gründungsphase bedingt; auf die speziellen Probleme der Gründung eines Joint Ventures wird jedoch nur insoweit eingegangen, als sie für die späteren Managementprobleme relevant werden. Allerdings macht die Bedeutung dieser Konflikte für den Erfolg deutscher Unternehmen in Japan ihre ausführliche Behandlung notwendig.

Die Konflikte, die beim Management von Joint Ventures auftreten, lassen sich grundsätzlich darauf zurückführen, daß hier (mindestens) zwei Stammunternehmen vorliegen, die mit - Ausnahme der Entscheidungen, die das Joint Venture betreffen - voneinander unabhängig sind (Killing 1982; Killing 1983). Die dadurch induzierten Konflikte unterscheiden wir nachstehend in **Zielkonflikte** einerseits und **Mittelkonflikte** andererseits. Eine solche Unterscheidung ergibt sich konsistent aus dem Wesen der Kooperation selbst: Betrachtet man diese als wechselseitige Ziel-Mittel-Verflechtung, so liegt es bereits intuitiv nahe, Konflikte einerseits im Bereich der betroffenen Ziele, andererseits in dem der von der Vereinbarung tangierten Mittel und Handlungen zu suchen (Bukhari/Wurche 1991).

Als **Zielkonflikte** sollen dabei solche Konflikte bezeichnet werden, die sich aus den unterschiedlichen Motiven der jeweiligen Stammunternehmen ergeben, sich auf die Gründung des Joint Venture überhaupt einzulassen. Die Zielkonflikte stehen also im direkten Zusammenhang einerseits mit den **strategischen Zielen**, die die Partner mit dem Joint Venture verfolgen, und andererseits mit den Gründen, die dafür ausschlaggebend waren, daß die Partner zur Erreichung dieser strategischen Ziele ausgerechnet die Form des Joint Ventures gewählt haben. **Mittelkonflikte** sind dagegen die Konflikte, die bei der **Umsetzung** der dem Joint Venture zugrundeliegenden Motive auftreten. Mittelkonflikte betreffen also die konkrete Gestaltung und Führung des Joint Ventures.

### 15.1.3.1 Zielkonflikte

Die Hauptrisiken von Joint Ventures liegen in potentiellen Interessenkonflikten mit dem Partner. So können schon die Zielvorstellungen der Partner unterschiedlich sein, wie folgende Divergenzen zeigen:

- (1) Es wurde von Konflikten berichtet, die dann auftreten, wenn den Zielen eine unterschiedliche **Zeitperspektive** zugrunde liegt. So bestehen oft die Motive des deutschen Partners hauptsächlich darin, mit dem Joint Venture die kurzfristig auftretenden Anfangsschwierigkeiten in Japan zu überbrücken. Ein Konflikt ist programmiert, wenn diese Probleme nach der Anlaufphase überwunden sind und der deutsche Partner auf die langfristig angelegten Ansprüche und Erwartungen des japanischen Partners stößt. Hierzu gab der deutsche Präsident eines deutsch-japanischen Joint Ventures folgende Stellungnahme ab:

"Die Geschichte der Joint Ventures in Japan ist natürlich schon sehr schwierig und sehr kritisch verlaufen, weil die Auffassung über ein Joint Venture zwischen Japanern und Deutschen grundsätzlich unterschiedlich ist. Was die Deutschen im Prinzip sehen wollten, war ein sparsamer und billiger, vielleicht auch nur kurz- bis mittelfristiger, Einstieg in einen Markt, wohingegen Japaner ein Joint Venture nie unter dem Zeitgesichtspunkt betrachten würden, ..., sondern mehr als ein "perpetum mobile". Darin liegt schon ein konzeptioneller sehr gewaltiger Unterschied. ... Wenn wir also sehen, daß sich ein Joint Venture etabliert hat zwischen einem deutschen Partner und einem japanischen Partner, oder mehreren japanischen Partnern wie in unserem Beispiel, und die Geschäftsentwicklung läuft sehr gut, ..., dann entsteht natürlich irgendwann auf Seiten der Europäer der Wunsch, sich zu verselbständigen. Und damit ist ein zusätzlicher Konfliktstoff gegeben, weil der Japaner das natürlich nicht so sieht. Der Japaner sieht ja in dem Joint Venture etwas, was im Prinzip weitergehen sollte, und er sieht in dem Joint Venture eine Möglichkeit, Technologie zu bekommen. ..."

Auch bei der strategischen und operativen Umsetzung von **Ausgangszielen** in der Praxis kommt es relativ häufig zu Auseinandersetzungen, so z.B. ob im Joint Venture primär in langfristiges Wachstum oder eine kurz- bzw. mittelfristige Gewinnerzielung angestrebt werden soll (DIHKJ 1987). Nach

Ansicht eines Gesprächspartners ist dies ein Grund, warum ausländische Unternehmen in Japan oft Schiffbruch erleiden:

"Die Deutschen sind eigentlich immer nur an der kurzfristigen Erzielung von Margen, nicht an Ideen, die langfristig realisiert werden, interessiert."

- (2) Von einem anderen Konflikt wurde berichtet, wenn die Partner kein **gegenseitiges Interesse** am Ziel des anderen zeigen. Das folgende Beispiel eines deutschen Lieferanten der Automobilindustrie verdeutlicht die Probleme.

Ein deutsches Unternehmen ist mit einem kleineren Hersteller eines Zulieferproduktes für die Automobilindustrie ein Joint Venture eingegangen. Der einzige Grund dafür bestand darin, über dieses Joint Venture direkten Kontakt zu den japanischen Automobilherstellern und dadurch Zugang zu den notwendigen Informationen über Qualitätsanforderungen zu gewinnen, um mit den japanischen Automobilproduzenten im Ausland ins Geschäft zu kommen. Die deutsche Mutter hatte daher auch ein geringes Interesse, Profit direkt in dem Joint Venture zu erzielen. Weiterhin war der deutsche Partner noch weniger daran interessiert, die Produktion dieser Zulieferprodukte in Japan groß auszubauen. Die anderen Hersteller dieses Produktes würden nämlich dann als Kunden des Vorproduktes verloren gehen, wenn die deutsche Mutter ihnen in Japan ernsthaft Konkurrenz machen würde. Die Ziele für das Joint Venture des japanischen Partners waren dagegen anders gelagert. Der Grund für ihn, das Joint Venture einzugehen, lag darin, an dem weltweiten Image des deutschen Partners teilzuhaben und daraufhin seine Marktstellung in diesem Produktbereich in Japan zu verbessern. Das heißt, die japanische Mutter war daran interessiert, die Produktion in Japan möglichst weit auszudehnen, was den Zielen des deutschen Partners widersprach.

- (3) Mehr als in anderen Ländern geht der deutsche Partner in Japan das Risiko ein, in die bestehenden **Verpflichtungen des japanischen Partners** miteinbezogen zu werden und sie mittragen zu müssen. In unseren Interviews in Japan wurde insbesondere ein Problem immer wieder hervorgehoben, das ein Gesprächspartner wie folgt beschreibt:

"Joint Ventures bringen meist Probleme mit sich. Man kann wiederholt erleben, daß sie vom japanischen Partner Personal aufgezwungen bekommen, das er zwar in seinem Unternehmen nicht gebrauchen, aber wegen der Beschäftigungsverpflichtung in Japan auch nicht einfach entlassen kann, ohne sein Gesicht zu verlieren. Das Joint Venture dient in solchen Fällen als Auffangnetz für Probleme, die im Stammhaus nicht zu erledigen sind!"

- (4) Im Joint Venture besteht nach Meinung vieler Interviewpartner das Risiko, daß der japanische Partner das deutsche Know-how benutzt, um andere **Geschäfte im eigenen Namen** zu machen. Der Präsident der japanischen Tochter eines deutschen Großunternehmens kommentiert dazu:

"Japaner haben oft nur so lange ein Interesse an einem Joint Venture, wie sie einen Vorteil (Technologievorsprung) erlangen können. Danach verlieren sie das Interesse. Man muß hier sehr aufpassen, vor allen Dingen in Bereichen, die man normalerweise dem japanischen Joint Venture-Partner überläßt, wie z.B. das Marketing."

Die Gefahr des **Mißbrauchs von Know-how** und des Know-how-Abflusses ist auch im Falle der Auflösung des Joint Ventures gegeben. Um solchen Risiken vorzubeugen, muß die Frage des Patentschutzes sehr sorgfältig geprüft werden, bevor ein Joint Venture-Vertrag abgeschlossen wird.

### 15.1.3.2 Mittelkonflikte

- (1) Als Mittelkonflikte können Meinungsverschiedenheiten bezeichnet werden, die zwischen den Partnern im Zusammenhang mit dem Management in Joint Ventures auftreten. Nach unseren Untersuchungen machen sie sich in deutsch-japanischen Joint Ventures z.B. in Form von Interaktionskonflikten bemerkbar, die darauf zurückzuführen sind, daß die Partner auf Grund ihrer unterschiedlichen **kulturellen Herkunft** divergierende Normen und Wertvorstellungen haben sowie voneinander abweichende Ansprüche an interpersonelle Beziehungen und Kommunikation stellen. In diesem Kontext spielen die an anderer Stelle erwähnten spezifischen japanischen Werte hinsichtlich Verpflichtung und Verantwortung sowie das konfuzianisch geprägte Gruppendenken eine besondere Rolle.
- (2) Wie unsere Erhebungen zeigen, entstehen im deutsch-japanischen Management Meinungsverschiedenheiten, weil die japanischen Partner ein anderes Verhältnis zu Verträgen haben.

Hauptziel **westlicher Verträge** ist eine möglichst vollständige juristische Absicherung. Deshalb zeichnen sich die Verträge durch ihre detaillierte Ausarbeitung aus: "To the Western businessman, ..., a sales agreement is a definitive listing of the rights and duties existing between the parties;" (Guittard 1974). Für beide Vertragsparteien werden Rechte und Pflichten mit Blick auf den potentiellen Zusammenbruch des gegenwärtigen Vertrauensverhältnisses vereinbart. Damit wird ein Scheitern der bisherigen Geschäftsbeziehung antizipiert. Das Rechtsgebäude eines Vertrages so umfangreich sein, daß alle relevanten Gesichtspunkte und möglichst auch alle potentiellen Zufälle geregelt werden. Einige Beispiele dazu sind: Klauseln zur Gefahrtragung, Regelungen zur Sachmängelhaftung und Leistungsstörung, Vereinbarung von Eigentumsvorbehalten, Lieferklauseln, Zahlungsvereinbarungen, Gerichtsstandsklausel und Vertragsstrafen. Im Vertragstext wird somit das Wesentliche vereinbart; über den Vertragsinhalt hinaus muß es demnach keine weiteren Abstimmungen oder Gespräche geben, da die Eventualitäten durch das Gesetz geregelt sind. Vertrauen ist dabei nicht so entscheidend, da alle Aspekte durch entsprechende Rechte und Pflichten determiniert sind und mit Hilfe von Gerichten

durchgesetzt werden können. Verträge werden als "leere" Formulare und "theoretische" Konstrukte betrachtet, an die keine gefühlsmäßige Bindung besteht (Peterson/Shimada 1978).

Dieser Hang westlicher Vertragspartner zu detaillierter formaler Vertragsgestaltung wird von **japanischer Seite** als viel zu umständlich und unflexibel angesehen. Die unterschiedliche Interpretation von Verträgen führt ebenfalls zu Spannungen, etwa dann, wenn der japanische Partner Sachverhalte zur Sprache bringen will, die nach Feststellung des westlichen Partners längstens vertraglich geregelt und entschieden sind. Das konsequente Beharren auf vertraglich festgelegten Positionen seitens des ausländischen Partners zu Mißverständnissen und zu einem gestörten Verhältnis der Beteiligten führen, wodurch Konflikte entweder entstehen können oder deren Lösung erschwert wird. Wer einen Vertrag abschließt, der kann auch in Japan im Regelfall davon ausgehen, daß dieser vom Geschäftspartner auch erfüllt wird. Die Erfüllung regeln zwar staatliche Gesetze; dazu treten aber in starkem Maße außerrechtliche und in der traditionellen japanischen Kultur begründete Denkweisen. Deshalb ist aus japanischer Sicht eine Reduzierung des komplizierten sozialen Beziehungsgeflechtes, welches das tägliche Leben kennzeichnet, auf abstrakte juristische Regeln und Termini unbefriedigend. Geeigneter erscheinen flexible Regeln, die dann auch in die Vertragsgestaltung einfließen, für die ein moralischer und emotionaler Aspekt charakteristisch ist und deren Basis eine persönliche Beziehung darstellt.

- (3) Mißverständnisse und Konflikte können zwischen den Partnern auch auf Grund von **Kommunikationsschwierigkeiten** entstehen. Die Überbrückung der Kommunikationslücke bei einem komplexen Beziehungsgefüge, wie es ein Joint Venture darstellt, ist mit Problemen behaftet und nur mit Anstrengungen und Einfühlungsvermögen beider Seiten zu bewältigen. Bereits bei den Verhandlungen, die zur Gründung des Joint Ventures führen, wie auch bei der späteren Interaktion der Partner, können Mißverständnisse auftreten und Sachzusammenhänge falsch interpretiert werden. Auch das Einschalten von Dolmetschern kann nicht immer für klare Verhältnisse sorgen. Es wurde sogar von Fällen berichtet, wo Übersetzer eher für größere Verwirrung und Probleme sorgen, weil sie teilweise ihre eigene Politik ins Spiel brachten. Solche Kommunikationsbarrieren können natürlich in Joint Ventures gravierendere Konsequenzen haben als

in 100 %igen Töchtern, wo es keine grundsätzlichen Interessengegensätze gibt, über die verhandelt werden muß.

#### 15.1.4 Die Beziehung zum Managementmodus

Zur in Kapitel 13 kurz angedeuteten Beziehung zwischen der Eigentumsstrategie der deutschen Unternehmen in Japan und deren Management läßt sich folgendes notieren:

- Die Präferenz der KMU für 100%ige-Töchter steht im Einklang mit ihrer Managementstrategie der "gesellschaftlichen Innovation".
- Unter den Niederlassungen von Großunternehmen läßt sich darüber hinaus im Falle der Preispolitik und der Markenpolitik ein gewisser Zusammenhang dahingehend feststellen, daß 100%ige Töchter in diesen Bereichen stärker "gesellschaftliche Innovation" praktizierten als Joint-Ventures.

#### 15.2 Die Rolle der Markteintrittsstrategie für das Management

Im Zusammenhang mit der Tätigkeit einer Direktinvestition hat der Investor theoretisch die Möglichkeit, in den Auslandsmarkt über den Erwerb von bestehenden einheimischen Unternehmen oder über Neugründungen einzutreten.

Die Rolle der Markteintrittsstrategie für das Management läßt sich theoretisch mit dem Gedanken umreißen, daß in erworbenen Auslandsniederlassungen die Durchsetzung einer zentralen Managementstrategie schwerer fällt als in Neugründungen. Alte Strukturen erweisen sich als hinderlich für neue Alternativen, zumal wenn sie aus dem Ausland kommen und oft auch mit bestehenden Einstellungen und Verhaltensmustern kulturell inkompatibel sind. In vielen Studien wurde bestätigt, daß die Durchsetzung der Standardisierung, also der "gesellschaftlichen Innovation", in neu errichteten Auslandsniederlassungen leichter fällt als in erworbenen (z.B. Kumar 1987). Umgekehrt haben Strategien der "gesellschaftlichen Akzeptanz" in akquirierten Niederlassungen günstigere Bedingungen.

#### 15.2.1 Probleme beim Übergang vom Export zur Direktinvestition

Nach unseren Befragungen treten die meisten deutschen Unternehmen in den japanischen Markt stufenweise ein. Der **allererste** Schritt ist der Export aus Deutschland über einen japanischen Importeur, von dem oft genug die Initiative für die **zweite** Stufe des Markteintritts, d.h. Direktinvestition und Errichtung einer eigenen Verkaufs- oder sogar schon einer Produktionsniederlassung ausgeht. So günstig dieser Weg in vielerlei Hinsicht auch sein mag, birgt er nach den Erfahrungen einiger deutscher Unternehmensberater in Japan doch das Risiko, daß es das betreffende deutsche Unternehmen bei einem solchen gleitenden Übergang versäumt, sich intensiv über den lokalen Markt und die Bedingungen der Unternehmensgründung und -führung zu informieren.

Es ist nach Meinung vieler Japanexperten ein zentraler Fehler, den deutsche Mittelbetriebe meistens machen. Sie unterschätzen bei der Gründung einer eigenen Niederlassung in Japan die **Differenzen zwischen beiden Ländern**, weil die Problemfälle bisher stets vom Importeur aufgefangen wurden. Dieser, der fast immer Englisch, vielleicht sogar Deutsch spricht, betreut den deutschen Unternehmer bei seinen Erkundungen im Hinblick auf das stärkere Engagement in Japan; er ebnet ihm den Weg über die ersten Hürden, so daß dieser ziemlich mühelos die Vorbereitungen bei der Gründung einer eigenen Niederlassung treffen kann. Dies verleitet den Unternehmer, der ja im Prinzip froh ist, sich nicht selbst um diesen entfernten Markt kümmern zu müssen, zu der (Fehl-)Annahme, die von verschiedener Seite beklagten Unterschiede zwischen Deutschland und Japan seien maßlos übertrieben oder leicht überbrückbar.

Als bald, mit der Aufnahme der Tätigkeit, stellen sich aber Schwierigkeiten ein, die darauf beruhen, daß die kulturellen Eigenarten, wie sie z.B. beim besonderen Führungsstil in Japan bestehen, oder auch institutionelle Besonderheiten, wie etwa des Vertriebssystems, bei den Vorbereitungen nicht berücksichtigt wurden.

## 15.2.2 Zur Markteintrittsstrategie deutscher Unternehmen in Japan

### (1) Präferenz für Neuerrichtungen

Nach unseren Befunden ziehen die meisten deutschen Unternehmen in Japan die Strategie der Neuerrichtung dem Erwerb von einheimischen Firmen vor (Tab. 18).

Tab. 18:  
Markteintrittsstrategie deutscher Unternehmen in den japanischen Markt (N=50)

Markteintrittsstrategie	KMU (N=10)	GU (N=40)
Neuerrichtung	10 (100%)	33 (83%)
Erwerb von einheimischen Firmen	—	7 (7%)

KMU präferieren diesen Weg (noch stärker als Großunternehmen), was auch schon im Zusammenhang mit anderen Gastländern, z.B. USA und Brasilien, festgestellt worden ist (z.B. Kumar 1987; Wasner 1984). Dieses Verhalten der KMU - auch in Japan - hängt mit verschiedenen Unternehmensmerkmalen zusammen: Beispielsweise ermöglicht eine Neuerrichtung ein langsames Einsteigen in den Auslandsmarkt, was den knappen Ressourcen und der geringeren Auslandserfahrung der KMU besser entspricht, oder es sind einfach keine passenden lokalen Unternehmen zum Erwerb zu finden, bedingt durch die starke Spezialisierung der KMU.

### (2) Probleme beim Erwerb von Unternehmen

Daß in Japan die Neuerrichtung generell von KMU und Großunternehmen gleichermaßen bevorzugt wird, hängt nach unseren Erfahrungen mit der Schwierigkeit zusammen, von der japanischen Industrie als Firmenaufkäufer akzeptiert zu werden. Verschiedene Interviewpartner bestätigten diese Feststellung. Es ist vor allem in der kulturellen Eigenart begründet, wie ein Japaner sein Unternehmen oder seinen Arbeitsplatz sieht: Man sieht das Unternehmen als

zweite Heimat, als zweite Familie, die man unmöglich verkaufen kann, schon gar nicht an einen Fremden, d.h. Ausländer. Welche Probleme ein Ausländer mit dem Erwerb von Unternehmensanteilen in Japan haben kann, zeigt das folgende Beispiel, von Mr. Pickens, einem U.S.-Unternehmer, dem es - trotz des Erwerbs eines beachtlichen Anteils an einem japanischen Unternehmen - nicht gelang, von der japanischen Seite als Miteigentümer akzeptiert zu werden.

"T. Boone Pickens - 'a globe-trotting Texas oil man, wheeler-dealer and corporate raider' wie ihn das Journal der American Chamber of Commerce in Japan nennt, stieg in das Japangeschäft ein. Bis Mai 1989 hatte er 26,4 % der Aktien von Koito Manufacturing erworben und damit die Toyota Motor Corp. mit 19 % der Aktien als deren größten Aktionär abgelöst. Im Dezember 1990 wurde Pickens aufgrund einer deswegen neu eingeführten Mitteilungsregel gezwungen darzulegen, daß er seine Koito Manufacturing Aktien - Wert ungefähr eine Milliarde US\$ - nicht selbst besaß, sondern diese als Sicherheit bei dem japanischen Spekulanten Kitaro Watanabe lagen. T. Boone Pickens behauptete öffentlich, daß er mit seinem Engagement nur langfristige Ziele verfolge, aber ein Blick in die Geschäftsbücher von Koito Manufacturing wurde ihm trotzdem verwehrt. 'We could not take his word at face value' lautete die Begründung der Geschäftsführung. Die Situation entwickelte sich zu einer, auch im politischen Sinne, 'heißen Kartoffel', als Pickens trotz der mehr als 1/4-Beteiligung einer von 20 Direktorensitzen verwehrt wurde. In diesem Zusammenhang wurde behauptet, daß die Toyota Motor Corp., der Hauptabnehmer der durch Koito Manufacturing hergestellten Kfz.-Beleuchtungsanlagen, auch nicht mehr Einfluß als jeder andere Aktionär mit ähnlichem Anteil hatte. Jedoch sind drei der Direktoren von Koito Manufacturing, inclusive dem Präsidenten der Firma, ex-Toyota Manager. 'We would not wholly deny some of the points raised by Mr. Pickens, but Koito's close business ties with Toyota are of our own choice.' Im April 1991 verkündete Pickens den Verkauf seiner Aktien - im Reisegepäck zurück nach Texas ungefähr 150 Mio. US\$ Verlust." (Dolles 1993b)

Erfolgreiche Akquisitionen sind höchstens als Teilerwerb möglich, also dann, wenn es sich um die Aufstockung der Anteile in einem Joint Venture handelt, wie es auch unsere Erhebung zeigt: Sämtliche Fälle von Erwerb sahen eine nachfolgende Kooperationen mit dem bisherigen Partner vor, wie ein Geschäftspartner berichtet:

"Es gibt viele deutsche Unternehmen, die sich gerne einen Marktanteil in Japan kaufen würden, wie sie das in Südamerika oder auch anderswo in der Welt machen. Aber da muß man fairerweise sagen, wenn man hier so etwas erreicht, ist das zur Zeit noch reiner Zufall. In Japan muß man den *dornigen* Weg gehen, etwas selbst aufzubauen, oder aber ein Joint Venture zu gründen."

Voraussetzung für den Kauf bestehender japanischer Unternehmen sind oft langjährige Geschäftsbeziehungen und persönliche Kontakte. Leetsch (1984) schreibt dazu:

"Der Kauf von Anteilen gesunder Unternehmen ist bislang vornehmlich ausländischen Unternehmen gelungen, die bereits langjährige Joint Venture-Erfahrungen mit japanischen Partnern vorweisen konnten."

### (3) Allgemeine Ziele beim Erwerb von Unternehmen in Japan

Rund 60 % der Akquisitionen ausländischer Investoren in Japan (1992) umfaßten einerseits Aufstockungen eigener Anteile in bestehenden Joint-Ventures und andererseits den Erwerb von Beteiligungen an Partner für den Vertrieb. Als Beispiel für letzteren Fall ist die im Dezember 1992 bekanntgegebene Beteiligung von Volkswagen Audi Nippon K.K. an JAX Co. Ltd. in Höhe von 49,9 % zu werten (N.N. 1992b; N.N. 1992c). JAX Co. Ltd. war bislang eigenständiger Importeur von Kraftfahrzeugen und Einzelhändler mit 21 Geschäftsstellen im Großraum Tokyo. Durch das bestehende Distributionsnetz, das von der japanischen Seite eingebracht wurde, sollen ab 1993 auch Audi- und VW-Modelle vertrieben werden. Diese Vorgehensweise von VW ist als Anfang zum Aufbau eines

flächendeckenden Vertriebsnetzes zu werten, in das auch die Stützpunkte der Vertriebsgesellschaft der deutschen Konzernmutter eingebunden werden. Von VW/Audi wird dieser Schritt als fundamental für den Ausbau der Marktstellung (Marktanteil an importierten Kfz 23,3 %, womit Volkswagen der volumenstärkste Importeur ist) erachtet. Für die Zukunft ist bei erfolgreicher Zusammenarbeit eine Aufstockung der deutschen Beteiligung geplant.

Wie Tab. 19 zeigt, waren ausländische Investoren in Japan hauptsächlich am Erwerb von Anteilen und Akquisitionen von Unternehmen aus den Branchen Automobilzulieferer, Chemie, Pharmazie, Einzelhandel und Computer-Software interessiert.

Tab. 19:

Die zehn größten Akquisitionen durch ausländische Unternehmen in Japan

Ausländischer Investor	Japanisches Unternehmen	Transaktionswert		übernommener Anteil in %
		in Mrd. ¥	in Mio. DM	
Grande Holdings	Capetronic	13,2	171	100,0
Grande Holdings / Semi-Tech	Sansui Electric	10,3	133	51,0
Sulzer Brothers	Ebara Corp.	6,0	78	1,3
Robert Bosch	Atsuge Unisia	5,1	66	9,6
Electronic Data Systems	Japan Systems	3,8	49	19,9
Philipps Lighting	Kondo Sylvania	3,7	48	70,0
Pfizer Group	Koshin Medical	3,0	39	100,0
Volkswagen	JAX	2,6	34	49,9
Evergreen Marine	Hayashikane	2,5	32	100,0
Mead Packaging	Mead Toppan	2,1	27	50,0

Quelle: KPMG Peat Marwick; ifo-Berechnungen (Martsch 1993)

## (4) Geänderte Bedingungen in Japan für Unternehmenskäufe

In den letzten Jahren konnte eine gewisse **Einstellungsänderung** von japanischer Seite gegenüber Unternehmenskäufen durch ausländische Investoren beobachtet werden. Grund hierfür sind die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen und die eher schlechte finanzielle Ausstattung (niedrige Eigenkapitalquote) insbesondere japanischer Mittelbetriebe, die durch das gegenwärtige konjunkturelle Tief deutlich zum Tragen kommt. Mangels geeigneter japanischer Investoren wenden sich diese Unternehmen potentiellen Investoren aus dem Ausland zu. Allerdings sei nochmals bemerkt: "Da hierunter auch Unternehmen sind, die ernsthafte Probleme zu vergegenwärtigen haben, sollten ausländische Investoren bei der Auswahl sehr kritisch vorgehen. Nach wie vor ist es schwierig, gesunde japanische Unternehmen zu akquirieren." (Martsch 1993) Auf diese potentielle Gefahr wies auch einer unserer Gesprächspartner hin:

"Es müßte einer Firma in Japan wirklich sehr 'dreckig' gehen, wenn sie zum Verkauf angeboten wird. Aber wer kauft dann schon ein total marodes Unternehmen?"

Rein technisch hat die Bekanntmachung von Übernahmeangeboten durch ausländische Unternehmen nach dem "Security Exchange Law" durch die Einreichung eines sogenannten "tender offer statement" beim japanischen Ministry of Finance zu erfolgen und wird von dort an das Ankaufunternehmen weitergeleitet. Unternehmensübernahmen, die auf dem Börsenweg erfolgen, unterliegen einer Börsenmeldepflicht, die aufgrund der detaillierten Berichtsaufgaben anonyme Transaktionen erschwert bzw. verhindert (Tatsuta 1981). Allerdings gelten seit Ende 1990 erleichterte gesetzliche Regelungen für **Merger & Acquisitions (M&A)**. Die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen und eine, wie uns verschiedene Gesprächspartner versicherten, sich verändernde Einstellung gegenüber M&A durch ausländische Investoren zeigen sich auch deutlich in Tab. 20. 37 Akquisitionen im Jahre 1992 gegenüber 18 1991 bedeuten mehr als eine Verdoppelung. Für 10 Unternehmenskäufe ausländischer Investoren, deren Transaktionsvolumina veröffentlicht wurde, errechnete Daiwa Securities Co. einen Durchschnittswert von 2,16 Mrd. Yen (ca. 27,8 Mio. DM). Diese vergleichsweise geringe Summe läßt darauf schließen, daß es sich auf japanischer Seite meist um KMU handelte (Martsch 1993).

Tab. 20:

Akquisitionen in Japan, 1985 bis 1992

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Japanische Firma kauft japanische Firma	164	226	219	223	240	293	302	257
Japanische Firma kauft ausländische Firma	100	204	228	315	404	440	294	183
Ausländische Firma kauft japanische Firma	26	21	22	19	17	18	18	37
Firmenübernahmen insgesamt	289	451	469	557	661	751	614	477

Quelle: Yamaichi Securities Co. Ltd.; Zusammenstellung des ifo Instituts (Martsch 1993)

## (5) Probleme bei Neugründungen

Wenn deutsche Unternehmen in Japan den Markteintritt durch Joint-Ventures scheuen und auch nicht auf das "Pferd" M&A setzen wollen, sind sie mehr oder weniger darauf angewiesen, mit Neugründungen in Japan beginnen zu müssen. Dabei stoßen sie, und hier vor allem die KMU unter ihnen, auf eine Reihe von Schwierigkeiten. Das Hauptproblem besteht darin, einen geeigneten Standort mit nicht zu teuren Räumlichkeiten zu finden.

Der bevorzugte Standort für alle ausländischen Niederlassungen ist der Großraum Tokyo/Yokohama. Hier haben auch fast 100 % aller Niederlassungen deutscher Unternehmen ihren Sitz. Dieses Gebiet bietet alle betriebsbezogenen Standortvorteile. Hinzu kommen Agglomerationsvorteile, die einen starken Sog auf neue Ansiedlungen deutscher Unternehmen ausüben.

Die Konzentration wirkt sich natürlich auf das Angebot vom geeigneten Grund und Boden und von Räumlichkeiten aus, die äußerst knapp und entsprechend teuer sind. Eine gewisse Abhilfe versprechen verschiedene Industrieansiedlungsprojekte, die insbesondere auch für deutsche Unternehmen interessant sind, meist regional gefördert durch Präfekturen und Städte. An einem solchen Projekt für den Großraum Tokyo ist auch eine deutsche Großbank beteiligt. Der deutsche Präsident erläuterte das Konzept, das 1986 entwickelt wurde, wie folgt:

"Unsere Bank ist an einem Projekt in Yokohama beteiligt: Industrial Settlement Projekt oder Haxan High-Tech-Park. Wir haben über eine Tochtergesellschaft in Deutschland ein Grundstück erworben und haben ein Gebäude hochgezogen, das dann so etwa 25 bis 30 deutschen, in erster Linie mittelständischen Unternehmen, als Mietobjekt zur Verfügung steht, und zwar Mietobjekt für Bürofläche, Lagerraum und Montagefläche. Wir bekamen dieses 10.000 qm große Grundstück, obwohl sich ca. 15 bis 20 japanische Firmen auch darum bemüht hatten. Die günstig ausgehandelten Konditionen geben wir natürlich voll im Mietpreis weiter, so daß der Mietpreis noch um ein deutliches unter der ortsüblichen Vergleichsmiete liegen wird und darüber hinaus noch eine weitere ganz interessante Facette anbietet. Wir werden einen Teil, wahrscheinlich die Hälfte des gesamten Projektes im nächsten Jahr im Rahmen eines hier geschlossenen Investmentfonds in Deutschland bei interessierten Anlegern platzieren. Interessierte (deutsche) Anleger können Anteile an diesem Fond kaufen und damit unmittelbar auch Miteigentümer an dem Objekt werden. Für mittelständische Unternehmen, die nach Japan gehen wollen, ist dies ein weiterer wichtiger Aspekt: sie können zum Teil für ihre Firmeneigentümer, zum Teil für die Pensionskassen solche Anteile steuerbegünstigt kaufen und sich damit auch langfristig gegen Preisentwicklungen im japanischen Grundstücksmarkt absichern. Stellt man nämlich nach z.B. fünf Jahren fest, daß der angemietete Raum zu klein wird, weil sich das Unternehmen vergrößert hat, haben sie für den Teil, für den sie Anteile gekauft haben, eine gewisse Risikobegrenzung für die Neuerwerbung von Grundstücken. Sie nehmen mit ihrem Anteil automatisch an der Kaufpreisentwicklung für Grundstücke teil. Für weitere Investitionen, z.B. für Maschinen, können sie dann weitere Investitionshilfen über die Japan-Development-Bank bekommen, die ihnen zinsgünstige Kredite, z.B. einen langfristigen Investitionskredit, anbietet. Das Projekt ist so gut angelaufen, daß wir uns jetzt schon überlegen, von der Stadt Yokohama in einigen Jahren ein weiteres Grundstück zwecks Erweiterung zu erwerben."

Die ursprüngliche Idee solcher Parks geht auf den ehemaligen Ministerpräsidenten von Baden-Württemberg zurück: Es wurden auf der Leistungsschau in Japan vor einigen Jahren Gespräche geführt mit dem Ziel, japanische Firmen für ein ähnliches Projekt in Baden-Württemberg zu gewinnen. Gleichzeitig wollte er Firmen seines Bundeslandes in Japan eine Möglichkeit geben, in einem solchen Industriepark unterzukommen. Die Idee wurde dann von der Deutschen Bank aufgegriffen und das Projekt entwickelt, das sich an deutsche Unternehmen insgesamt richtet.

### 15.2.3 Beziehung zum Managementmodus

Die Feststellung, daß deutsche KMU mehr als Großunternehmen die Neuerrichtung ihrer Niederlassungen in Japan präferieren, steht im Einklang mit der Strategie der ersteren Probanden, stärker auf den Managementmodus "gesellschaftliche Innovation" Wert zu legen. Was die Beziehung zwischen Eintrittsstrategie und den einzelnen Managementfunktionen anbetrifft, scheint es nach unseren Befragungen lediglich eine Verbindung zur Beschaffung zu geben: die Managementstrategie der "gesellschaftlichen Innovation" in der Beschaffung wird stärker in Niederlassungen gepflegt, die neu errichtet sind. Es ist wohl so, daß eine innovative Beschaffungspraxis, auf die bereits eingegangen wurde, in typisch japanischen Betriebsstrukturen, die in erworbenen Unternehmen vorzufinden sind, schwerer durchzusetzen ist. In allen anderen betrieblichen Bereichen machte es für das Management keinen wesentlichen Unterschied, ob die Niederlassung akquiriert oder neuerrichtet war.

## 16. Personelle Steuerung: Die Personalpolitik bei der Besetzung von Schlüsselpositionen in den japanischen Niederlassungen

### 16.1 Bedeutung der Nationalität der Führungskräfte für das Niederlassungsmanagement

Die personalorientierte Steuerung von Auslandsniederlassungen betrifft die Herkunft der Manager, die in Auslandsniederlassungen entscheidende Führungs-

positionen besetzen; sie ist als Steuerungsgröße des Niederlassungsmanagements in international tätigen Unternehmungen weit verbreitet (Edström/Galbraith 1977; Kumar 1992). Es geht dabei im Prinzip um die Überlegung, daß im allgemeinen Stammhausführungskräfte (Entsandte) besser zur Anwendung der Standardisierung, also des Managementmodus "gesellschaftliche Innovation", geeignet sind, während einheimische Manager eher mit Anpassungsaufgaben, also dem Managementmodus "gesellschaftliche Akzeptanz", betraut werden können.

Dieser Zusammenhang kann mit Sozialisationsüberlegungen begründet werden. Stammhauskräfte, die meistens auch Angehörige des Stammlandes sind, sind mit dem organisatorischen Ablauf der Zentrale eingehender vertraut, kennen die Leistungen und die Philosophie des Unternehmens besser und besitzen gegenüber seinen Zielen eine größere Loyalität. Auf der anderen Seite weisen lokale Manager eine höhere Sensibilität für die örtlichen Bedingungen auf, kennen sich besser mit den Sitten und Gebräuchen aus und können deshalb Anpassungsprobleme effizienter bewältigen. Je nachdem, welchen Bedarf die Niederlassung an Standardisierung oder lokaler Anpassung aufweist, wird die Wahl der Nationalität der Manager zu treffen sein.

## 16.2 Nationalität der Führungskräfte in den Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan

Aus Tab. 21 geht hervor, daß in den meisten Fällen die Position des Niederlassungsleiters durch einen deutschen entsandten besetzt ist. Es zeigt sich, daß Großunternehmen stärker zu dieser Option greifen als KMU, was sich (natürlich) mit der kleinen Zahl von Führungskräften der KMU erklären läßt. Das ist vermutlich auch der Grund dafür, daß in den Niederlassungen von KMU keine weiteren Positionen mit deutschen entsandten besetzt sind, während Großunternehmen auch eine Reihe von anderen Stellen an Stammhauskräfte vergeben.

Tab. 21:  
Nationalität der Führungskräfte in Schlüsselpositionen in japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen (N = 50)

Schlüsselposition in jap. Niederlassungen	KMU (N = 10)			GU (N = 40)		
	D	J	A	D	J	A
Niederlassungsleiter	6 (60%)	2 (20%)	1 (10%)	29 (72%)	7 (17%)	2 (5%)
Produktionsleiter	—	5	—	15	2	—
Finanzleiter	—	8	—	4	27	1
Marketing	—	9	1	9	25	2
Personal	—	8	—	1	32	—

Zahlen (Prozentzahlen) addieren sich nicht zu Gesamtzahl N (bzw. 100 %), da vielfach keine Angaben gemacht wurden. D = Deutschland, J = Japan, A = andere Nationalität

Die Besetzung der Position des Niederlassungsleiters steht im großen und ganzen im Einklang mit dem praktizierten Management hinsichtlich beider Managementmodi. Sowohl insgesamt wie auch speziell bei Niederlassungen von KMU ist der generelle Managementmodus "gesellschaftliche Innovation" dominierend, was mit Hilfe eines entstandenen Niederlassungsleiters eher etabliert werden kann. Betrachtet man die expliziten Motive, die in unseren Untersuchungen von Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan für die Entsendung im allgemeinen und speziell für die Position des Niederlassungsleiters angegeben wurden (Tab. 22), dann stimmt auch insgesamt gesehen der Konnex zwischen Personalpolitik und Management.

Tab. 22:

Die zwei wichtigsten Gründe für die Besetzung von Führungspositionen (Position des Niederlassungsleiters) in japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen durch deutsche Entsandte (nach Angaben der Niederlassungsleitung).

Motive	Bedeutung: Mittelwert einer 5-Punkte-Skala* (N=101)
Sicherstellung/Koordination der Unternehmenspolitik mit dem Stammhaus	1,56 (1)
Durchführung des Know-how-Transfers	1,70 (2)

1 = sehr große Bedeutung

2 = keine Bedeutung

Im Bereich der einzelnen Funktionen ist der Zusammenhang nicht ganz so eindeutig. Beispielsweise ist in den Niederlassungen von KMU und Großunternehmen die Position des Marketingleiters in allen bzw. den meisten Fällen mit japanischen Führungskräften besetzt, während andererseits - wie vorhin festgestellt - bei Vertrieb und Markenpolitik der Managementmodus ganz klar zur "gesellschaftlichen Innovation" tendiert.

Ähnlich ambivalent ist das Verhältnis im Personalbereich: Fast immer sind die Personalleiter Japaner (Tab. 21), andererseits ist das Personalmanagement in Niederlassungen von KMU nach dem Modus "gesellschaftliche Innovation" ausgerichtet (Tab. 15). Eine mögliche Erklärung für diesen Befund könnte eben in der Knappheit des zu entsendenden Personals liegen, was natürlich bei KMU besonders ins Gewicht fällt; aber auch die Überlegungen, die an anderer Stelle zur Personalpolitik von KMU angestellt wurden (vgl. Kapitel 11.4), könnten dabei eine Rolle spielen.

## 16.3 Konflikte zwischen deutschen Entsandten und japanischen Mitarbeitern

### 16.3.1 Konfliktpotential

Deutsche Stammhauskräfte, die zum Zwecke der Koordination und Integration sowie für die Durchsetzung des Managementmodus "gesellschaftliche Innovation" in die japanischen Niederlassungen entsandt werden, bekleiden fast immer Vorgesetztenpositionen gegenüber ihren japanischen Mitarbeitern.

Diese Nationalitätenteilung führt aber dazu, daß in den Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan sich ein "Dualmanagement" etabliert (Jung 1984a): Auf der einen Seite die deutschen Vorgesetzten, die durch direkte Stammhauskontakte und dem daraus resultierenden hohen Status privilegiert sind, und auf der anderen Seite die japanischen Mitarbeiter, die von den wichtigeren Informationen ausgeschlossen sind und untergeordnete Management-Aufgaben wahrnehmen.

In Übereinstimmung mit Jung (1984a; 1984b; 1984c) bestätigen unsere Erhebungen, daß in dieser Personalpolitik einer der Gründe dafür zu sehen ist, daß gute japanische Mitarbeiter schwer für deutsche Firmen zu gewinnen sind. In Anbetracht dieser Personalstruktur liegt es nahe, in den japanischen Niederlassungen eine besondere Konfliktsituation im binationalen Führer-Geführten-Verhältnis zu vermuten, die letztlich über spezifische Führungsstrukturen der Stammhaus-Niederlassungs-Beziehungen und Führungsfähigkeiten der Entsandten vermittelt wird. Man kann dabei von zwei Zusammenhängen zum Konfliktpotential ausgehen: **Erstens** wird der Konflikt zwischen den Nationalitäten von dem Ausmaß der Stammhaus-Kontrolle abhängen, der die japanische Niederlassung unterliegt, und **zweitens** von der Sozialisation der deutschen Entsandten hinsichtlich ihrer Führungsrolle in Japan.

Im folgenden wollen wir auf diese Probleme etwas näher eingehen:

### 16.3.2 Konfliktlage

Um den antizipierten Konflikt zwischen deutschen Führungskräften und ihren japanischen Mitarbeitern zu erheben, wurden deutsche Entsandte nach Spannungen gefragt, die ihrer Meinung nach zwischen ihnen und ihren lokalen Mitarbeitern in der Niederlassung bestehen.

Wie Tab. 23 verdeutlicht, registriert die ganz große Mehrzahl der Befragten die Existenz von Spannungen.

Tab. 23:  
Von deutschen Entsandten perzipierte Spannungen zu ihren japanischen Mitarbeitern

Intensität der Spannungen	Anzahl der Antworten (Mehrfachnennungen möglich)	%( N = 101 )
Sehr große Spannungen	3	2
Große Spannungen	43	43
Geringe Spannungen	41	41
Keine Spannungen	14	14

Unsere Erhebung zeigt ferner, daß diese Konflikte einen Einfluß auf die perzipierte Arbeitszufriedenheit zu haben scheinen. So konnten wir z.B. feststellen, daß deutsche Entsandte in Japan, die angaben, geringere Spannungen zu empfinden, auch über eine höhere Anerkennung (als Vorgesetzte) durch ihre japanischen Mitarbeiter berichten. Mißt man dem Faktor Anerkennung eine Bedeutung im Sinne von Maslow als einem Grundbedürfnis bei, dessen Befriedigung die Gesamtaufriedenheit des Menschen erhöht, so kann man einen entsprechenden Einfluß der erhobenen Spannungen im deutsch-japanischen Management konstatieren.

### 16.3.2.1 Zur Rolle der Stammhaus-Kontrolle

Das perzipierte Ausmaß der Kontrolle wurde erhoben, indem die befragten Entsandten gebeten wurden, Aussagen zu bewerten, die das Verhältnis zwischen ihren Niederlassungen und den jeweiligen Muttergesellschaften zum Ausdruck brachten, beispielsweise: "Das Stammhaus überläßt uns zu wenig Aktionsspielraum". Unsere Erhebung ergab, daß ca. 20 % der Entsandten diese Aussage als zutreffend für ihre eigene Situation bezeichneten. Daß dieses Maß ein zuverlässiger Indikator für die Kontrolle war, zeigt sich auch daran, daß diejenigen Entsandten, die diese Aussage bejahten, auch der Aussage zustimmten: "Das Stammhaus verlangt von uns zu oft und umfangreiche Berichte."

Tabelle 24 zeigt nun, wie im Falle der deutschen Entsandten in Japan das Verhältnis des perzipierten Aktionsspielraums zu den empfundenen Spannungen im deutsch-japanischen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis aussieht.

Tab. 24:  
Der von deutschen Entsandten perzipierte Aktionsspielraum und Spannungen im Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis

Aussage: " Stammhaus überläßt uns zuwenig Aktionsspielraum"	Empfundene Spannungen		Gesamt N = 98
	sehr große - große	geringe - keine	
Trifft voll/i.d.R. zu (wenig Spielraum)	11	7	18
Trifft weniger/überhaupt nicht zu (genügend Spielraum)	35	45	80
	46	52	98

Die Annahme, daß Entsandte mit weniger Aktionsspielraum mehr Konflikte angeben und vice versa, bestätigt sich nicht. Man kann sagen, daß deutschen Entsandten, die nach ihren Angaben genug Aktionsspielraum besitzen und damit auch in Richtung Anpassungsstrategie operieren können, eine akzeptable Mitarbeiterfüh-

rung genauso wenig (genauso häufig) gelingt wie ihren Kollegen, denen vom Stammhaus wenig Aktionsspielraum überlassen wird.

Eine Interpretation dieses Befundes ist in zwei Richtungen möglich: Entweder dringen die vom Stammhaus präformierten Führungsstrukturen nicht so weit ein, daß die Führungssituation im täglichen Geschäftsablauf der Niederlassung davon geprägt wird. Oder es gelingt den Entsandten immer wieder, die in diesen Strukturen potentiell angelegten Führungskonflikte ausreichend abzumildern bzw. zu neutralisieren. Beides verweist auf die Bedeutung der Führungspersönlichkeit der Entsandten und ihrer Sozialisation für die Handhabung der Führer-Geführten-Beziehungen, womit sich die zweite Hypothese beschäftigt.

### 16.3.2.2 Zur Rolle der Sozialisation

Es wird davon ausgegangen, daß eine gewisse Annäherung der anfänglichen kulturbedingten Managementeinstellungen und Rollenerwartungen zwischen Entsandten und lokalen Mitarbeitern auf dem Wege des Lernens seitens der Entsandten (und der Mitarbeiter) stattfinden kann und dementsprechend eine Milderung der Konfliktsituation eintritt. Die Intensität der von ihnen registrierten Spannungen in ihrem Verhältnis zu lokalen Mitarbeitern dürfte demnach abhängig sein von ihrer Sozialisation im Rahmen von Lernprozessen bezüglich der japanischen Kulturwerte. Als Faktoren, die solche Lernprozesse fördern können, wurden erfaßt:

- (1) Die bisherige **Aufenthaltsdauer** in Japan: Es liegt auf der Hand, daß die Sozialisation der Entsandten im Gastland mit der Aufenthaltsdauer steigt.
- (2) Die frühere **Auslandserfahrung**: Unabhängig vom Land des Auslandsaufenthaltes können frühere Auslandserfahrungen einen positiven Einfluß haben auf einige allgemeine persönliche Eigenschaften haben, die das Leben in der Fremde generell erleichtern. So kann man sich vorstellen, daß bei Entsandten, die frühere Auslandserfahrungen besitzen, etwa die allgemeine kulturelle Flexibilität oder Toleranzschwelle gegenüber Andersdenkenden höher ist, womit es ihnen im Vergleich zu Kollegen ohne Auslandserfahrung verhältnismäßig leichter fällt, sich in Japan auf spezifische japanische Besonderheiten, wie etwa den Führungsstil, einzustellen. Natür-

lich ist der Erfahrungsnutzen, den der Entsandte aus einem früheren Auslandsaufenthalt für seine gegenwärtigen Aufgaben ziehen kann, umso höher, je verwandter die Kultur des jetzigen Einsatzlandes mit der des Landes ist, in dem die Erfahrungen gewonnen wurden.

- (3) Der intensive **Kontakt** mit Japanern: Es wird davon ausgegangen, daß insbesondere der private Umgang mit Einheimischen im Gastland die Sozialisation fördert. So wird der Entsandtentyp des "Einiglers" (Craig 1979), der bestrebt ist, sowenig wie möglich mit der Kultur des Gastlandes in Kontakt zu kommen, wahrscheinlich mehr Spannungen im Verhältnis zu seinen lokalen Mitarbeitern haben als der "Weltbürgertyp" (Craig 1979), der Umgang mit Inländern sucht, um auf diesem Wege die Kultur des Gastlandes zu ergründen.
- (4) Die **Vorbereitung** für den Japaneinsatz: Die Vorbereitung dient dazu, vorliegende Defizite im Hinblick auf die erwarteten Anforderungen hinsichtlich der Sprachkenntnisse, der Kommunikationsfähigkeit, des Wissens über Sitten und Gebräuche etc. im Gastland auszugleichen. Clackworthy (1992) sieht in der Vorbereitung für den Auslandseinsatz ein wichtiges Mittel, um den zu Entsendenden für die Bedingungen und den Umgang im Gastland zu sensibilisieren. So kann man erwarten, daß Entsandte, die für den Japaneinsatz ausreichend vorbereitet wurden, weniger Probleme mit der Führung ihrer einheimischen Untergebenen haben als die, die keine Schulung genossen haben.

In den Tabellen 25 - 28 wurden die in unserer Erhebung von den deutschen Entsandten perzipierte Spannungen zu ihren japanischen Mitarbeitern mit diesen Sozialisationsfaktoren kreuztabelliert.

Tab. 25:

Bisherige Aufenthaltsdauer in Japan und Spannungen im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis ( N = 101 )

Aufenthaltsdauer in Jahren	Empfundene Spannungen		Gesamt N=101
	sehr große - große	geringe - keine	
Weniger als 5	34	30	64
5 - unter 10	8	17	25
10 und darüber	4	8	12
$p \leq 0.5$ (signifikant)	46	55	101

Tab. 26:

Frühere Ausländerfahrungen und Spannungen im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis ( N = 101 )

Frühere Ausländerfahrungen	Empfundene Spannungen		Gesamt N=101
	sehr große - große	geringe - keine	
Vorhanden	28	37	65
Nicht vorhanden	18	18	36
$p \leq 0.05$ (nicht signifikant)	46	55	101

Tab. 27:

Privater Kontakt mit Japanern und Spannungen im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis ( N = 100 )

Intensität der gepflegten Kontakte	Empfundene Spannungen		Gesamt N=100
	sehr große - große	geringe - keine	
Eng	8	12	20
Locker	21	26	47
Wenig / keine	16	17	33
$p \leq 0.05$ (nicht signifikant)	45	55	100

Tab. 28:

Vorbereitung für den Japan-Einsatz und Spannungen im Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis ( N = 99 )

Intensität der erfahrenen Vorbereitung	Empfundene Spannungen		Gesamt N=99
	sehr große - große	geringe - keine	
Sehr ausführlich	1	2	3
Genügend	19	19	38
Kaum / keine	25	33	58
$p \leq 0.05$ (nicht signifikant); Ergebnis bedingt interpretierbar, da zwei Kontingenzfelder sehr dünn besetzt.	45	54	99

Wie unser Befund zeigt, kann man eigentlich nur in einem einzigen Fall von einem statistisch signifikanten Zusammenhang ausgehen - bei der Aufenthaltsdauer in Japan. Entsandte, die zum Zeitpunkt der Befragung länger in Japan waren, gaben in deutlich weniger Fällen Konflikte im Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis an als ihre Kollegen mit kürzerer Verweildauer.

Die anderen Punkte erweisen sich - für sich allein genommen, aber auch zusammen ( $W = 0.23$ ; bei  $p = 0.05$  nicht signifikant) - im Gegensatz zu unserer Annahme nicht als durchschlagende Sozialisationsfaktoren in dem Sinne, daß sie sich positiv auf die Kooperation mit japanischen Mitarbeitern auswirken. So gesehen scheinen sich in unserer Erhebung die Befunde von Lee/Larwood (1983) zu bestätigen, die in ihrer Studie über US-Entsandte in Korea auch eine relativ geringe Sozialisation durch Lernen feststellten. Indessen mag die Hauptursache für den fehlenden Einfluß dieser Sozialisationsfaktoren auch schon in ihrer schwachen Ausprägung liegen:

1. So wurden die meisten der befragten deutschen Entsandten (59 %) nach ihren eigenen Angaben für den Japan-Einsatz kaum oder überhaupt nicht vorbereitet. Daß hier ein Defizit empfunden wurde, zeigt die Tatsache, daß von den befragten deutschen Entsandten die Vermittlung von Sprachkenntnissen und die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit als die allerwichtigsten Vorbereitungsbereiche angesehen wurden. Dieser Mangel an Vorbereitung macht auch Sinn im Zusammenhang mit dem festgestellten positiven Konkordanzkoeffizienten ( $W = 0.23$ ), der tendenziell auf eine Umkehrung der angenommenen Relation hindeutet. Demnach erscheint - neben dem generellen Fehlen der Vorbereitung - auch der Inhalt der praktizierten Vorbereitung in gewisser Hinsicht als ungenügend, und zwar insofern, als von den 58 Entsandten ohne Vorbereitung die Mehrheit (33) keine Probleme hatte und nur 25 über große Spannungen berichteten.
2. Nur 25 % der Entsandten pflegten zu Japanern einen engen familiären Kontakt, von dem man eine echte Sozialisationswirkung auch erwarten kann. Auch hier macht sich der positive Konkordanzkoeffizient ( $W$ ) insofern bemerkbar, als man wiederum feststellen kann, daß von 33 Fällen ohne Privatkontakt zu Japanern immerhin die (geringfügige) Überzahl (17)

keine Spannungen hatte. Man kann dieses Ergebnis vielleicht so interpretieren, daß die privaten Kontakte zwischen Entsandten und Japanern - sofern überhaupt vorhanden - in der gleichen sozialen Schicht stattfinden, und sich die hier praktizierten zwischenmenschlichen Beziehungen nicht in die berufliche Situation übertragen lassen, insbesondere dann nicht, wenn, wie in Japan, die Gesellschaft relativ stark hierarchisch strukturiert ist.

3. Zwar geben die meisten Befragten (64 %) an, frühere Auslandserfahrung zu besitzen, doch konnte nicht eruiert werden, in welchen Ländern sie gesammelt wurde. Geht man von unseren Überlegungen zur Bedeutung dieses Sozialfaktors aus, dann kann man vermuten, daß in den meisten Fällen die früheren Auslandseinsätze der Entsandten wohl überwiegend in von Japan verschiedenen Kulturkreisen erfolgt sind. Die allgemeinen im Ausland erlernten Verhaltensweisen und Eigenschaften, wie kulturelle Flexibilität, reichen offenbar nicht aus, um mit der spezifisch japanischen Kultur und den dadurch verursachten Problemen fertig zu werden.

## 17. Das erfolgreiche Niederlassungsmanagement

### 17.1 Die Erfolgskriterien

Um das erfolgreiche Management zu identifizieren, mußte zunächst festgestellt werden, wie die befragten Niederlassungen den Erfolg ihrer Operationen in Japan überhaupt beurteilen.

Wir haben den Gesamterfolg erhoben, indem die Niederlassungen nach ihrer Einschätzung von drei Kriterien, die im allgemeinen als betriebswirtschaftliche Zielgrößen gelten, gefragt wurden. Um quasi ein Gesamturteil zu erheben, wurden sie außerdem gefragt, ob sie ihre Entscheidung, in Japan tätig zu sein, wiederholen würden.

Tab. 29:  
Der Erfolg in japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen nach eigener Einschätzung

Beurteilung von Erfolgskriterien	Beurteilungsmaß: 5-Punkte-Skala 1 = sehr gut; 5 = sehr schlecht	
	KMU	GU
ROI in der japanischen Niederlassung	2,20	2,66
Umsatzwachstum	2,50	2,36
Marktanteil	2,50	2,90

Nach Tab. 29 wird der Erfolg durchschnittlich zwischen "gut" und "befriedigend" beurteilt, wobei die Niederlassungen von KMU im Hinblick auf Return of Investment (ROI) und Marktanteil zufriedener sind als die Niederlassungen von Großunternehmen. Nach den uns gemachten Angaben beträgt der durchschnittliche ROI 15 % des Eigenkapitals, eine beachtliche Größe nach allen Maßstäben, erst recht im Lichte des hohen Wettbewerbs in Japan (Tab. 30).

Tab. 30:  
Durchschnittliche Rentabilität in den Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan

Durchschnittlicher ROI pro Jahr	Anzahl der Antworten ( N = 52 ) ( % auf N = 30 )
0 %	4 (13 %)
über 0 % - unter 5 %	9 (30 %)
5 % - unter 20 %	9 (30 %)
20 % und darüber	8 (27 %)

Angesichts dieses Ergebnisses ist es auch verständlich, daß der Großteil der Befragten ihre Entscheidung, in Japan die Investition zu tätigen, wiederholen würde (Tab. 31).

Tab. 31:  
Gesamturteil über den Erfolg der Tätigkeit japanischer Niederlassungen deutscher Unternehmen (N=50)

Wiederholung der Investitions- entscheidung	< 1000 KMU (N=10)	> 1000 GU (N=40)
Ja, unter allen Umständen	9 (90%)	26 (70%)
Ja, unter anderen Umständen	1 (10%)	10 (27%)
Nein	—	1 (3%)
keine Angaben	—	3

Obwohl die fremden kulturellen Umweltbedingungen in Japan von den Niederlassungen deutscher Unternehmer ein Höchstmaß an Anpassungsfähigkeit abverlangen, gibt es - wie unser Befund zeigt - genug Beispiele, die beweisen, daß Erfolge auf fast allen Gebieten möglich sind. Voraussetzung ist nach unserer Erhebung, daß die Stammhäuser ihre Investition systematisch vorbereiten und ein langfristiges Interesse verfolgen. Rasche Gewinne und Dividendenausschüttungen sind nach Überzeugung fast aller Befragten der falsche Weg zum Erfolg in Japan. Wie sich die untersuchten Unternehmen im Hinblick auf das praktizierte Management in Japan verhalten und welches das erfolgreiche Vorgehen bedeutet, soll der nachfolgende Abschnitt zeigen.

## 17.2 Niederlassungsmanagement und Niederlassungserfolg

Um die im Niederlassungsmanagement begründeten Erfolgsfaktoren zu identifizieren, haben wir die herausgefundenen Managementmodi bzw. die betreffenden Punktwerte mit der obigen Bewertung des Erfolgs korreliert. Natürlich ist der

Gesamterfolg der Unternehmenstätigkeit eine multivariate Dimension, die sich sehr schwer auf einen bestimmten Einflußfaktor zuordnen läßt. Vielmehr spielt ein ganzes Bündel von Variablen eine Rolle. Aber das Management ist sicherlich ein wichtiger Faktor, wenn nicht sogar der bedeutendste, bedenkt man, daß viele der anderen Erfolgsvariablen in ihm ihren Niederschlag finden.

Nach Tab. 32 erweist sich - insgesamt betrachtet - der betreffende Managementmodus in den folgenden Bereichen als erfolgsrelevant:

- Produktqualität
- Service
- Preispolitik
- Vertrieb
- Werbung
- Produktionsmanagement

Tab. 32:

Managementbereiche und Erfolg in japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen  
( N = 52 )

Managementfunktionen/ -bereiche	Art des Management GI / GA	Erfolgskriterien*		
		return-on- investment	Umsatz- wachstum	Marken- anteil
Produktqualität	GI	0,296*	0,367*	
Service	GI			0,307*
Preispolitik	GA			0,313*
Vertrieb	GI			0,250*
Werbung	GA	0,374*		0,308*
Markenpolitik	GI			
Finanzmanagement	GI			
Beschaffung	GI			
Personalmanagement	GA			
Produktionsmanagement	GA	0,280*	0,450*	

\* Spearman corr. coeff.  $p \leq 0,05$

GI = Managementmodus "Gesellschaftliche Innovation"

GA = Managementmodus "Gesellschaftliche Akzeptanz"

Niederlassungen, die den genannten Managementmodus praktizierten, berichteten bezüglich der aufgeführten Erfolgsindikatoren einen besseren Wert als Niederlassungen, die den Managementmodus nicht zu verzeichnen hatten. Man kann den Befund dahingehend interpretieren, daß das festgestellte Vorgehen in den Bereichen als empirisch erfolgsrelevant bezeichnet werden kann. Bei den anderen Bereichen zeigt sich kein statistisch-signifikanter Zusammenhang zu den Erfolgskriterien, was insbesondere bei der Markenpolitik etwas verwundert, wenn man von der erwähnten Bedeutung dieses Themas in Japan ausgeht.

Bezüglich der KMU gab es keinen Unterschied zum oben genannten Gesamtmuster, außer beim Bereich Service, in dem das Vorgehen dieser Niederlassungsgruppe von dem der Großunternehmen abweicht (vgl. Abb. 4). Es zeigt sich, daß die Gruppe der KMU einen höheren Punktwert bei den Erfolgskriterien erzielt als die Gruppe der Großunternehmen. Das bedeutet, daß das Vorgehen der KMU im Servicebereich, d.h. der Modus "gesellschaftliche Akzeptanz" möglicherweise erfolgsversprechender ist. Allerdings muß geprüft werden, ob die Praxis der KMU auf Großunternehmen übertragbar ist.

Erfolgreiches Niederlassungsmanagement heißt also, die einzelnen Funktionsbereiche im Spannungsfeld von "gesellschaftlicher Innovation" und "gesellschaftlicher Akzeptanz" richtig zu plazieren. Die vorliegende Untersuchung mag hierzu einige Hinweise geben.

**Literaturverzeichnis:**

- Abegglen, J.C./Stark, G. (1987): Kaisha - The Japanese Corporation, Tokyo
- Adami, G. (1990): Wertmaßstäbe in Gesellschaft und Wirtschaft in: FAZ - Informationsdienste (Hrsg.): Japan-Perspektiven, Frankfurt am Main, S. 44-52
- Alston, J. (1986): The American Samurai. Blending American and Japanese Managerial Practices, Berlin/New York
- Altschuh, K. (1987): Export-Samurai: Woher nehmen die Japaner die Kraft?, in: Absatzwirtschaft, Nr. 7, S. 16-20
- Asanuma, B. (1985a): The Organization of Parts Purchases in the Japanese Automotive Industry, in: Japanese Economic Studies, Nr. 4, S. 32-53
- Asanuma, B. (1985b): The Contractual Framework for Parts Supply in the Japanese Automotive Industry, in: Japanese Economic Studies, Nr. 4, S. 54-78
- Asanuma, B. (1988): Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill, Working-Paper, Faculty of Economics University of Kyoto
- Bartlett, C./Ghoshal, S. (1990): Internationale Unternehmensführung - Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing, Frankfurt am Main / New York
- Becker, H./ Stock, W. (1988): Der Samurai und sein Fritz, in: Esquire, Nr. 4 (April), S. 24-27
- BfAi (Hrsg.) (1982): Geschäftspartner Japan, Köln
- Bolwijn, P.T./Brinkman, S. (1987): Japanese Manufacturing - Strategy and Practice, in: LRP, Nr. 1, S. 25-34
- Botskor, I. (Hrsg.) (1984): Leitfaden zur Erschließung des japanischen Marktes, Weissenhorn
- Braun, H.-G. (1983): Strukturelle Probleme mittelständischer Unternehmen bei Direktinvestitionen in Entwicklungsländern, in: IfO (Hrsg.): Direktinvestitionen in Entwicklungsländern, München, S. 115-128
- Brooke, M./Remmers, H. (1978): The Strategy of Multinational Enterprise, 2. Aufl., London
- Bukhari, I./Wurche, S. (1991): Konfliktfelder beim Management von deutsch-japanischen Joint Ventures in Japan, in: Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, Heft 64, Nürnberg

- Clackworthy, D. (1992): Training von Stammhausfach- und Führungskräften für den Auslandseinsatz, in: Kumar, B./Haussmann, H. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, S. 809-824
- Craig, J. (1979): Culture Shock, Singapore
- Daniels, J./Radebaugh, L. (1986): International Business: Environments and Operations, 4. Aufl., Reading (Mass.)
- Demes, H. (1989): Die pyramidenförmige Struktur der japanischen Automobilindustrie und die Zusammenarbeit zwischen Endherstellern und Zulieferern, in: Altmann, N., Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt am Main et al., S. 251-297
- Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ) (Hrsg.) (1987): Investitionsfibel - Ratschläge für das Japan-Geschäft, 2. Aufl., Tokyo
- Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ) (Hrsg.) (1990): Die deutsche Präsenz in Japan, Tokyo
- Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ) (Hrsg.) (1993): Keine Angst vor Japan, Tokyo
- Dolles, H. (1993a): Interkulturelles Management und Geschichten um das Sitzen, in: Ackermann, P. (Hrsg.): Japan: Selbstbild - Fremdbild, Zürich, S. 57-63
- Dolles, H. (1993b): Das Mysterium "Keiretsu" oder "Die Erfahrungen von T. Boone Pickens!", in: Ackermann, P. (Hrsg.): Japan: Selbstbild - Fremdbild, Zürich, S. 122-129
- Dolles, H./Jung, H.F. (1991): Subcontracting in Japan, in: Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, Heft 58, 2. Aufl., Nürnberg
- Doz, Y. (1985): Strategic Management in Multinational Companies, New York
- Doz, Y./Prahalad, C.K. (1984): Patterns of Strategic Control. Within Multinational Enterprises, in: JIBS, Fall, S. 55-72
- Drumm, H. (1979): Zum Aufbau internationaler Unternehmungen mit Geschäftsbereichs-Organisation, in: ZfbF, 31. Jg., S. 38-56
- Dülfer, E. (1981): Zum Problem der Umweltberücksichtigung im "Internationalen Management", in: Pausenberger, E. (Hrsg.): Internationales Management, Stuttgart, S. 1-44
- Dülfer, E. (1991): Internationales Management in verschiedenen Kulturbereichen, München et al.

- Ederer, G. (1991): Das leise Lächeln des Siegers - Was wir von Japan lernen können, Düsseldorf et al.
- Edström, A./Galbraith, J. (1977): Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations, in: ASQ, S. 248-263
- Egelhoff, W. (1988): Strategy and structure in multinational corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model, in: Strategic Management Journal, S. 1-14
- Eisenhart-Rothe v., A. (1985): Exportmarketing deutscher Unternehmen - zur systematischen Auswahl von Vertriebswegen, in: ZfB, 55. Jg., Heft 1, S. 69-76
- Eli, M. (1987): Wie erschließt man den japanischen Markt?, in: Blick durch die Wirtschaft, 13.10., S. 7
- Ernst, A./Laumer, H. (1989): Struktur und Dynamik der mitteiständischen Wirtschaft in Japan, Hamburg
- Fayerweather, J. (1969): International Business Management - A Conceptual Framework, New York
- Fayerweather, J. (1978): International Business Strategy and Administration, Cambridge Mass.
- Fayerweather, J. (1981): A Conceptual Framework for the Multinational Corporation, in: Wacker, W. et al. (Hrsg.): Internationale Unternehmensführung, Berlin, S. 17-31
- Foreign Press Center (Hrsg.) (1987): Facts and Figures of Japan, Tokyo
- Frese, D. (o.J.): Japan - Markt für deutsche Konsumgüter, in: Deutsch-Japanisches Wirtschaftsförderungsbüro (Hrsg.): Reihe "Japan Wirtschaft", Heft 3, Düsseldorf
- Fair Trade Commission (FTC) (1987): Long Term Relationship Among Japanese Companies, unveröffentlichtes Gutachten der FTC über Handelshemmnisse und Marktstruktur, Tokyo
- Fürstenberg, F. (1973): Japanische Unternehmensführung - Management-Strukturen in der japanischen Industrie, Zürich
- Fürstenberg, F. (1981): Erfolgskonzepte der japanischen Unternehmensführung und was wir daraus lernen können, 2. Aufl., Zürich
- Giese, A. (1991): Deutsche sind zu zaghaft in Japan, in: Nürnberger Nachrichten, 18.7.1991, S. 11
- Glambeck, M. (1984): Werbung in Japan, in: DIHKJ (Hrsg.): Wirtschaftspartner Japan, Hamburg, S. 167-174

- Godiwalla, Y.H. (1986): Multinational Planning-Developing. A global Approach, in: LRP, Vol. 19, S. 110-116
- Grossmann, B. (1986): Marktposition und Marktanteile deutscher Unternehmen in Japan, in: Simon, H. (Hrsg.): Markterfolg in Japan, Wiesbaden, S. 99-115
- Grossmann, B. (1992): Rechtlicher Rahmen und wirtschaftliche Bedingungen in Japan für die Tätigkeit deutscher Unternehmen, in: Kumar, B./Hausmann, H. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, S. 237-251
- Günzel, D. (1975): Das betriebswirtschaftliche Größenproblem kleiner und mittlerer industrieller Unternehmen, Göttingen
- Guittard, S.W. (1974): Negotiating and administering an International Sales Contract with the Japanese, in: International Lawyer, 8. Jg. (4), S. 822-831
- Haasch, G. (1982): Japan - eine politische Landeskunde, bearbeitete Neuauflage, Berlin
- Hayashi, S. (1988): Culture and Management in Japan, Tokyo
- Heidecker, T. (1986): Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren der Erschließung und Bearbeitung des japanischen Absatzmarktes durch ausländische Unternehmen, Nürnberg
- Henderson, D. (1973): Foreign Enterprise in Japan - Law and Policies, Chapel Hill
- Hillebrand, W. (1989): Die Japan-Connection. Wie Bosch die Konkurrenz aus Fernost auf Distanz hält, in: Manager Magazin, Nr. 11, S. 39
- Hlavacek, J. et al. (1983): Erfolge mit Joint Ventures, in: Harvard Manager, Nr. 3, S. 83-92
- Ikeda, M. (1988): Just-In-Time Enters a New Phase in the Japanese Auto Industrie (II). An Approach to Japan's Subcontracting System, in: InSide, Nr. 2, S. 3-21
- Ikeda, M. (1989): A Comparative Study of International Subcontracting Systems: The Automotive Parts Industries of the USA, the UK, France, and Japan, in: Shibagaki, K. et al. (Hrsg.): Japanese and European Management. Their International Adaptability, Tokyo, S. 132-147
- Jagla, W. (1984): Tips zur Markterschließung, in: Bayerische Vereinsbank (Hrsg.): Wie sie mit ihren Betrieb das Tor zum japanischen Markt öffnen, München, S. 31-38
- JETRO (o.J.): Vertriebsplanung in Japan, in: JETRO - Marketing Series, deutsche Ausgabe, Nr. 4, Tokyo

- JETRO (1983): How Can foreign Affiliates Succeed in Japan?, Tokyo
- JETRO (1990a): Nippon. Business Facts & Figures, Tokyo
- JETRO (1990b): JETRO White Paper on Foreign Direct Investment, Tokyo
- Jung, H.F. (1984a): Wie sie mit Japanern ins Geschäft kommen. Erfahrungen eines Praktikers, Düsseldorf
- Jung, H.F. (1984b): Der Gang in die Höhle des Löwen, in: Botskor, Iván (Hrsg.): Leitfaden zur Erschließung des japanischen Marktes, Weissenhorn, S. 160-161
- Jung, H.F. (1984c): Die acht Säulen der Marketing-Strategien, in: Bayerische Vereinsbank (Hrsg.): Wie sie mit ihren Betrieb das Tor zum japanischen Markt öffnen, München, S. 45-52
- Jung, H.F. (1986): How to Do Business with the Japanese, Tokyo
- Kabe, T. (1984): Messen und Ausstellungen in Japan, in: DIHKJ (Hrsg.): Wirtschaftspartner Japan, 2. Aufl., Hamburg, S. 175-182
- Kato, S. (1983): Irasshai! Japan opens its doors to foreign firms, in: Journal of Japanese Trade and Industry, 2, 1 Jan./Feb., S. 11-13
- Keller, E. (1982): Management in fremden Kulturen, Bern/Stuttgart
- Killing, J.P. (1982): How to make a global joint venture work, in: HBR, (May-June), S. 121-127
- Killing, J.P. (1983): Strategies for Joint Venture Success, New York
- Klement, B. (1990): Höflichkeit ohne Gnade, in: Management Wissen, Heft 3, S. 40-44
- Kobayashi, K. (1984): Japan. The Most Misunderstood Country, Tokyo
- Kreikebaum, H. (1989): Planung, internationale, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart, Sp. 1650-1658
- Küster, W. (1987): Faul und arbeitsscheu, in: Der Spiegel, Nr. 41, S. 174-183
- Kumar, B. (1987): Deutsche Unternehmen in den USA, Wiesbaden
- Kumar, B. (1988): Interkulturelle Managementforschung. Ein Überblick über Ansätze und Probleme, in: WiSt, Heft 8, August, S. 389-394
- Kumar, B. (1992): Personalpolitische Herausforderungen für im Ausland tätige Unternehmen, in: Dichtl, E./Issing, O. (Hrsg.): Exportnation Deutschland, München, S. 305-336

- Kumar, B./Steinmann, H. (1985): Führungskonflikte im deutsch-japanischen Management - Beziehungen zwischen entsandten Vorgesetzten und lokalen Mitarbeitern in deutschen und japanischen Unternehmen, in: Park, S.J. et al. (Hrsg.): Transfer des japanischen Managementsystems, Berlin, S. 133-154
- Kumar, B./Steinmann, H. (1987): Akquisition als Markteintrittsstrategie, in: Blick durch die Wirtschaft, 10.7.1987, S. 7
- Kumar, B./Steinmann, H. (1987): Management Conflict between Japanese and German Executives in Subsidiaries of Japanese and German Multinational Companies, in: Annual Reports of Economics (Niigata University), Nr. 12, Dec., S. 111-120
- Kumar, B./Steinmann, H. (1988): Führungskonflikte in deutsch-japanischen Management - Beziehungen zwischen entsandten Vorgesetzten und lokalen Mitarbeitern in deutschen und japanischen Unternehmen, in: Journal of Labour Problems (Japan), Nr. 26, S. 77-91 (in japanischer Sprache)
- Kumar, B./Steinmann, H. (1989): Managing Subsidiaries of German Companies in Japan: Some findings on Adaption Strategies, in: Shibagaki, K. et al. (Hrsg.): Japanese and European Management, Tokyo, S. 244-260
- Kumar, B./Steinmann, H. (1990a): Theory-building for Management Strategies in Foreign Companies in Japan, in: Stam, J. (Hrsg.): Industrial Cooperation Between Europe and Japan, Rotterdam, S. 99-114
- Kumar, B./Steinmann, H. (1990b): Die internationale Managementstrategie in Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Welge, M. (Hrsg.): Globales Management - Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt, Stuttgart, S. 117-134
- Kunkies-Schwientek, I. (1990): Wege zum japanischen Markt - Unterschiedliche Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in Japan, Berlin
- Kurita, K. (1983): Employment, in: Kodansha - Encyclopedia of Japan, Tokyo, Bd. 2, S. 209
- Kurosawa, Y. (1986): Japan als Wirtschaftsmacht der Welt, in: Münchner Beiträge zur Internationalen Politik, hrsg. von der Gesellschaft für Auslandskunde, Sonderpublikation Nr. 7, S. 15-24
- Kurwan, H.-J. (1990): Deutsch-Japanischer Handel auf Wachstumskurs, in: FAZ - Informationsdienste (Hrsg.): Japan-Perspektiven, Frankfurt am Main, S. 103-110

- Kverneland, A., Hedlung, G. (1986): Why is There so Little Foreign Direct Investment in Japan - A Review of Swedish Companies' Experience, in: Cavusgil, S. (Hrsg.): Advances in International Marketing, Vol. 1, Greenwich/London, S. 47-68
- Lasserre, P. (1989): Why European are Weak in Asia - An Organizational Perspective, in: LRP, Vol. 21, No. 4, S. 25-35
- Lee, Y./Larwood, L. (1983): The socialization of expatriate Managers in multinational firms, in: AMJ, 26. Jg., S. 657-665
- Leetsch, I. (1984): Der Standort Japan ist nicht nur für Firmen aus dem Hochtechnologie-Bereich von Interesse, in: Handelsblatt, Nr. 221, 20.11., Sonderbeitrag Japan
- Lei, D. (1989): Strategies for Global Competition, in: LRP, Vol. 22, No. 1, S. 102-109
- Linhart, S. (1984): Oyabun-Kobun, in: Hammitzsch, H. (Hrsg.): Japan-Handbuch, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1970-1972
- Martsch, S. (1993): Starke Zunahme von Unternehmensübernahmen durch ausländische Investoren in 1992, in: Japan-Analyse, Prognosen, hrsg. von der ifo japan studienstelle, Nr. 79 (Januar), S. 26-30
- McMillan, C.J. (1984): The Japanese Industrial System, Berlin et al.
- Meffert, H. (1990): Implementierungsprobleme globaler Strategien, in: Welge, M. (Hrsg.): Globales Management, Stuttgart, S. 93-116
- MIPRO (Hrsg.) (1981): Penetrating the Japanese Market, o.O.
- MITI (Hrsg.) (1988): White Paper on Small and Medium Enterprises, Tokyo
- Mizuzani, E. (1974): How to Sell to Japan, in: Management Today, Nr. 11, S. 93-96
- Negandhi, A. (1983): Cross-cultural Management Research, in: JIBS, Fall, S. 17-28
- Nippon Steel Corporation (Hrsg.) (1982): Nippon - The Land And Its People, Tokyo
- N.N. (1983): Kundendienst nach Lieferung, in: JETRO-Informationen, Februar/März, S. 6-8
- N.N. (1988): Die Japaner im eigenen Land herausfordern, in: Impulse, Nr. 2, Februar, S. 67
- N.N. (1988): Heimische Konzerne beherrschen den Markt, in: SZ, 44 Jg., Nr. 172 (28. Juli), S. 23

- N.N. (1989): Geschäft in Japan wird ausgebaut, in: Handelsblatt, 26.6.1989, S. 18
- N.N. (1991): Japan - Direktinvestitionen zur Internationalisierung, in: WirtschaftsWoche, Nr. 7, 8.2.1991, S. 13
- N.N. (1992a): The 500 Ranked within countries, in: Fortune, Nr. 15 (July, 27), S. 95-104
- N.N. (1992b): VW baut in Japan aus, in: FAZ, 24.12.
- N.N. (1992c): VW erwirbt Beteiligung an japanischem Händler, in: Handelsblatt, Nr. 248, (23.12.)
- N.N. (1993a): Minister ärgert sich über den Japan-Komplex, in: Schwarzwälder Bote, Nr. 84 (13. April), o.S.
- N.N. (1993b): New York hat Tokio als Hauptstadt der Werbewelt wieder abgelöst, in: FAZ, Nr. 108 (11. Mai), S. 24
- Nukazawa, K. (1988): Japan & The USA. Wrangling Toward Reciprocity, in: HBR, Mai/Juni, S. 42-52
- Odrich (1993): Die wirtschaftliche Erholung in Japan läßt auf sich warten, in: FAZ, Nr. 50 (1. März), S. 12
- Ohlandt, T. (1982): Geeignete Organisationsformen im Japan-Geschäft, in: Der Betrieb, Nr. 23, S. 1205-1208
- Ondrack, D. (1985): International Transfers of Managers in North American and European MNEs, in: JIBS, Fall, S. 1-20
- Ouchi, W.G. (1977): The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control, IN: ASQ, Nr. 22 (March), S. 95-133
- Paetz, H. (1983): Kooperation im Japan-Geschäft - Möglichkeiten und Grenzen der Firmenzusammenarbeit zwischen deutschen und japanischen Unternehmen, Köln
- Pauer, E. (1987): Japanischer Geist - westliche Technik: Zur Rezeption westlicher Technologie in Japan, in: Saeculum, Nr. 1, S. 19-51
- Peterson, R.B./Shimada, J.Y. (1978): Sources of Management Problems in Japanese - American Joint-Ventures, in: AMR, October, S. 796-804
- Pfohl, H.-Chr./Kellerwessel, P. (1982): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: H.-Chr. Pfohl (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin, S. 9-32
- Pohl, M. (1984): Der richtige Umgang mit japanischen Geschäftspartnern, in: Bayerische Vereinsbank (Hrsg.): Wie Sie mit Ihrem Betrieb das Tor zum japanischen Markt öffnen, München

- Reich, R./Mankin, E. (1984): Zur Gründung und Gestaltung von Joint Ventures in Japan. Ein Erfahrungsbericht, in: Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis, Heft 4, 11, S. 255-261
- Rolfes, G. (1979): Gemeinschaftsunternehmen - Ziele ihrer Einrichtung sowie ihre betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Probleme, Bochum
- Ronen, S. (1986): Comparative and Multinational Management, New York
- Ross, R.E. (1982): Überblick über das japanische Distributionssystem, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 42, S. 35-55
- Rutenberg, D. (1982): Multinational Management, Boston
- Scheer, M. (1990): Das Joint Venture in Japan, in: Langefeld-Wirth, K. (Hrsg.): Joint Ventures im internationalen Wirtschaftsverkehr, Heidelberg, S. 536-561
- Schimokawa, K. (1985): Japan's Keiretsu System - The Case of the Automobile Industry, in: Japanese Economic Studies, Nr. 4, Summer, S. 3-31
- Schneidwind, D. (1982): Harmonie als Ideal in den zwischenmenschlichen Beziehungen in Japan, in: Zeitschrift für Kulturaustausch, Heft 1 ("Japan-Rätsel oder Vorbild"?), S. 86-89
- Schneidewind, D. (1984): Marketing-Strategien in ostasiatischen Märkten, in: ZfbF, 36. Jg., Nr. 1, S. 75-97
- Schneidewind, D. (1991): Das japanische Unternehmen, Berlin et al.
- Scholl, R.E. (1989): Internationalisierungsstrategien, in: Macharzina, K./Weige, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart, Sp.983-1002
- Sethi, P., Namiki, N., Swans, C. (1984): The False Promise of the Japanese Miracle, Boston
- Shibayama, S. (1988): Manufacturing Innovations Save 'Shitauke', in: The Japan Economic Journal, 16.1., S. 3
- Simon, H. (1986): Eintrittsbarrieren und Eintrittsstrategien im japanischen Markt, in: Simon, H. (Hrsg.): Markterfolg in Japan, Wiesbaden, S. 53-73
- SMEA (Hrsg.) (1987): White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan, Tokyo
- Steinmann, H. (1989): Mittelständische(n) Unternehmungen - Internationalisierung der, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart, Sp. 1508-1520

- Steinmann, H./Kumar, B. (1984): Personalpolitische Aspekte von im Ausland tätigen Unternehmen, in: Dichtl, E./Issing, O. (Hrsg.): Exporte als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft, Köln, S. 397-427
- Steinmann, H./Kumar, B./Dolles, H. (1992): Eintritts- und Führungsstrategien deutscher Unternehmen in Japan, in: Kumar, B./Hausmann, H. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, S. 995-1011
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1990): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden
- Takahashi, Y. (1984): Der japanische Managementstil. Unternehmenshistorische Analyse und Internationaler Vergleich, Research Papers Chuo University, Nr. 3, Tokyo
- Takahashi, Y. (1985): Merkmale des Japanischen Managements unter besonderer Berücksichtigung des Personalmanagements, in: Park, S.J. et al. (Hrsg.): Transfer des japanischen Managementsystems, Berlin, S. 39-60
- Takahashi, Y./Dolles, H. (1993): Wide Human Resource Management - Structure, Practice And Strategy in Comparison Between Japan and Germany, in: Shogaku Ronsan, hrsg. von: Chuo Daigaku Shogaku Kenkyukai (The Society of Business and Commerce in Chuo University - Tokyo), Vol. XXXIV, Nr. 5-6 (July), S. 389-441
- Tatsuta, M. (1981): Restrictions on Foreign Investment. Development in Japanese Law, in: Journal of Comparative Corporate Law and Security Regulation, 3. Jg., Nr. 3/4, S. 357-372
- Tsuneta Yano Memorial Society (Hrsg.) (1987): Nippon - A Charted Survey Of Japan 1987/88, Tokyo
- Uchiyama, Y. (1986): Japans Stellung in der Weltwirtschaft, in: Barloewen, C.v., Werhahn-Mees, K. (Hrsg.): Japan und der Westen Bd. 2, Frankfurt am Main, S. 239-269
- Wasner, A. (1984): Internationalisierung von Mittelbetrieben - Eine unternehmenspolitische Untersuchung von Direktinvestitionen in Brasilien, Göttingen
- Welge, M. (1981): Die effiziente Gestaltung der Mutter-Tochter Beziehung in deutschen multinationalen Unternehmungen, in: Pausenberger, E. (Hrsg.): Internationales Management, Stuttgart, S. 45-77

- Welge, M. (1990): Globales Management - Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt, Stuttgart
- Welge, M. (1992): Strategien für den internationalen Wettbewerb zwischen Globalisierung und lokaler Anpassung, in: Kumar, B./Haussmann, H. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, S. 569-589
- Welge, M./Böttcher, L. (1991): Globale Strategien und Probleme ihrer Implementation, in: DBW 51, 4, S. 435-454
- Weston, L.S. (1986): Marketing für Dienstleistungen in Japan, in: Simon, H. (Hrsg.): Markterfolg in Japan, Wiesbaden, S. 179-192
- Womack, J./Jones, D./Ross, D. (1991): The Machine that Changed the World, New York
- Wright, R. (1979): Joint Venture Problems in Japan, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 11, No. 1, S. 25-31
- Zünd, A. (1973) Kontrolle und Revision in der multinationalen Unternehmung, Bern