

日経流通新聞（編）『流通現代史－日本型経済風土と企業家精神－』
日本経済新聞社 1993

NIKKEI RYŪTSŪ SHINBUN (Hg.): *Ryūtsū gendai-shi – Nihongata keizai fūdo to kigyōka seishin* [Gegenwartsgeschichte der Distribution – Japanisches Wirtschaftsklima und Unternehmergeist]. Tōkyō: Nihon Keizai Shinbunsha, 1993. X + 389 S., ¥ 3.800.

Besprochen von Hendrik MEYER-OHLE

Das Vorwort dieses 1993 herausgegebenen Sammelbandes beginnt mit dem Satz: „Gegenwärtig tritt die japanische Distributionswirtschaft in eine Periode starker Veränderungen ein.“ Erscheint diese Feststellung zunächst reichlich „abgenutzt“ – Perioden starker Veränderungen wurden immer wieder, meist fälschlich, angekündigt –, hat sich doch inzwischen gezeigt, daß in diesem Fall die Einschätzung der Herausgeber zutreffend war.

Faktoren wie die Erleichterung des Verfahrens zur Eröffnung großflächiger Geschäfte, die weitere Aufwertung des Yen, Absatzprobleme der Konsumgüterindustrie und kontinuierliche Forderungen der Handelspartner Japans führten zu einem starken Veränderungsdruck sowohl auf die in der Distribution tätigen als auch die die staatliche Distributionspolitik gestaltenden Akteure. Das Ergebnis sind starke Rationalisierungsbestrebungen in den Distributionskanälen; für den japanischen Konsumenten äußert sich dieses in einem schrittweisen Nachgeben der vormals hohen und starren Preise.

Der hier besprochene Sammelband befaßt sich allerdings weniger mit der zukünftigen als vielmehr mit der zurückliegenden Entwicklung des Distributionssystems seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs. Mit dieser Ausrichtung hebt er sich stark von den vielfältigen weiteren Veröffentlichungen auf dem japanischen Büchermarkt zur Distribution ab, die – häufig stark spekulativ – allein zukünftige Entwicklungen thematisieren.

Anlaß für die Herausgabe dieses Buches war das zwanzigjährige Bestehen der *Nikkei Ryūtsū Shinbun*. Dieser Ableger der führenden japanischen Wirtschaftszeitung *Nihon Keizai Shinbun* erscheint mehrmals in der Woche und ist als unverzichtbare Informationsquelle für jeden an der japanischen Distribution interessierten Leser zu bezeichnen. Ein Großteil der in diesem Sammelband publizierten Artikel wurde in den Jahren 1991 und 1992 als Serie in dieser Zeitung abgedruckt.

Was bietet nun dieses Buch?

Zunächst ist auf die stark qualitative Ausrichtung der Autoren hinzuweisen. Der Untertitel des Buches „Japanisches Wirtschaftsklima und Unternehmergeist“ weist in diese Richtung. Die Veränderungen im Distributionssystem Japans werden in hohem Maße auf das Handeln einzelner Unternehmer zurückgeführt. Dagegen verzichten die Autoren weitgehend auf eine quantitative Analyse der Entwicklungen. Hiermit verbunden ist auch ein Verzicht auf die Verwendung volkswirtschaftlicher Ansätze.¹

In seinem Aufbau folgt dieses Buch keiner chronologischen Reihenfolge; diese bleibt den einzelnen Autoren in der Bearbeitung ihrer Themen vorbehalten. Eine immerhin 28 Seiten lange chronologische Übersicht über die wichtigsten Ereignisse in der japanischen Distribution für den Zeitraum zwischen 1946 und 1992 findet sich jedoch im Anhang.²

Die zwanzig Aufsätze dieses Buches gliedern sich in fünf Kapitel:

- 1) Hauptakteure der Distributionsgeschichte: Der Weg zur Modernisierung; Entwicklung der Betriebstypen des japanischen Einzelhandels; Warenhäuser; Kooperationsformen des Einzelhandels; Internationalisierung der Großbetriebe des Einzelhandels; Gastronomie.
- 2) Reform der Distributionssysteme: Wandel der Distributionskanäle; Modernisierung der physischen Distribution; Informationssysteme und Neuerungen im Großhandel.
- 3) Gang der Binnenhandelspolitik: Gesetz für großflächige Geschäfte; Monopolgesetzgebung; Politik für kleine und mittlere Betriebe.
- 4) Entwicklung der Marketingstrategien: Japanisches Marketing, Textilindustrie, Kreditgewerbe.
- 5) Konsumenten: Veränderung der Haushaltsstrukturen; Konsumentenbewegung; Lebensstile; Konsument und Preis.

Im folgenden ist es nicht möglich, die Beiträge aller zwanzig an diesem Buch beteiligten Autoren, von denen die Hälfte japanischen Universitäten entstammt, während die übrigen aus Forschungsinstituten oder dem jour-

¹ Eine stark theoretische Vorgehensweise ist bei der Analyse der japanischen Distributionsstrukturen eher selten zu finden. Eine Ausnahme stellt ein 1990 an der Tōkyō-Universität entstandener Sammelband dar: MIWA, Yoshiro und Kiyohiko NISHIMURA (Hg.) (1991): *Nihon no ryūtsū* [Japanische Distribution]. Tōkyō: Tōkyō Daigaku Shuppankai.

² Eine noch ausführlichere Chronologie dieser Art findet sich sonst nur in der Unternehmensgeschichte der Sezon-Gruppe (Seibu, Seiyū, etc.). Diese umfaßt den Zeitraum zwischen 1926 und 1988 und ist fast 100 Seiten lang: SEZON GURŪPU-SHI HENSAN INKAI (Hg.) (1993): *Sezon no katsudō nenpyō shiryōshū* [Aktivitäten von Sezon, Zeittafel und Materialzusammenstellung]. Tōkyō: Libro Port.

nalistischen Bereich kommen, inhaltlich vorzustellen. Stellvertretend seien daher einige Aufsätze hervorgehoben:

KOYAMA Shūzō (Direktor des Ryūtsū Sangyō Kenkyūjo [Institut für Distributionswirtschaft]) gibt eine Einführung in die Entwicklung der Betriebstypen des japanischen Einzelhandels. Er nennt die Pioniere der Einführung von Supermärkten in Japan und hebt dann entsprechend der Zielsetzung dieses Buches die Verdienste einzelner Unternehmer und Unternehmen hervor. Im Mittelpunkt steht dabei das Unternehmen Daiei, das ganz wesentlich die Entwicklung des Supermarktes in Japan beeinflusste.

Den Erfolg des kleinflächigen Convenience-Stores in Japan führt er vor allem auf das Gesetz für großflächige Geschäfte zurück, das die Entwicklung von Supermärkten bremste. Die Einführung von Lebensmittelsupermärkten und des sogenannten „Home-Centers“ in den japanischen Markt war hingegen nicht unproblematisch. Home-Center, zunächst nach amerikanischem Vorbild als Heimwerkermärkte konzipiert, verfügten bei ihrer Einführung in den frühen 1970er Jahren weder über die notwendigen Artikel, noch über ein Publikum, das ein großes Interesse am Heimwerken hatte. Die Einführung von reinen Lebensmittelsupermärkten ist vor allem auf die kontinuierliche Innovationstätigkeit einiger vergleichsweise kleiner Unternehmen zurückzuführen. Diese Absatzkonzeption konnte sich in Japan erst relativ spät, Ende der 60er und Anfang der 70er Jahre, nach der Überwindung von gravierenden Problemen in der Logistik und Beschaffung durchsetzen.

Auch die Betriebe der Gastronomie werden in Japan dem Distributionssektor zugerechnet. Im vorliegenden Band werden sie von DOI Toshio (Doi Kenkyūjo) betrachtet. In der Entwicklung dieses Bereiches sieht er einen deutlichen Einschnitt im Jahr 1969. Zu diesem Zeitpunkt wurde das Gesetz für ausländisches Kapital (*Gaishi-hō*) revidiert und so ausländischen Unternehmen die Verbreitung ihrer Absatzkonzeptionen auf dem japanischen Markt ermöglicht. DOI beschreibt den Entwicklungsstand der japanischen Gastronomie zu diesem Zeitpunkt folgendermaßen: es wurden nur selten Preise auf den Speisekarten ausgezeichnet, es bestanden große Preisunterschiede je nach Saison und auch nach Kunden, die Zubereitungstechniken wurden in der Familie weitergegeben, die meisten Verbraucher betrachteten das Essen außer Haus als unnütze Geldausgabe. Die nach 1969 aus dem Ausland eingeführten Konzeptionen zeigten dann eine starke Standardisierung der Leistungserstellung. Im Franchise-Verfahren wurden vor allem von den amerikanischen Fast-Food-Ketten und Familienrestaurantbetreibern genaue Vorgaben in Hinsicht auf Qualität, Service und Sauberkeit durchgesetzt. DOI führt den Erfolg dieser Ketten auf eine Reihe von Faktoren

zurück: eine hohe Wirtschaftlichkeit basierend auf einer hohen Arbeitsproduktivität, eine systematische Auswahl der Standorte, ein hoher Kapitalumschlag durch die Konzentration auf kleinflächige Betriebe, die Kontrolle der Größe der Menüportionen und eine Vermeidung von Warenverderb, die Einsparung von Personalkosten durch den Einsatz von Teilzeitarbeitskräften, eine eindeutige Preisauszeichnung und Bemühungen zur Vermeidung von Preiserhöhungen und schließlich die Rationalisierung der Warenzubereitung. Relativ ausführlich zeigt DOI dann die weitere Entwicklungsrichtung dieser Konzeptionen im Rahmen ihrer Verbreitung an. So stellt er etwa für die späten 1980er Jahre den Trend fest, die ursprünglich standardisierten Konzeptionen unter Berücksichtigung regionaler Eßgewohnheiten fortzuentwickeln.

Insgesamt gibt DOI mit seinem Aufsatz, in dem er abschließend noch zu einem japanisch-amerikanischen Vergleich kommt, vielfältige Anregungen, sich mit diesem bisher eher vernachlässigten Bereich weiter auseinanderzusetzen.

ISHIHARA Takemasa (Professor an der Ōsaka Shiritsu Daigaku [Städtische Universität Ōsaka]) führt in die Entwicklung der staatlichen Politik für kleine und mittelgroße Distributionsunternehmen ein. Diese vollzieht eine Gratwanderung zwischen dem Schutz kleiner und mittlerer Unternehmen und der Modernisierung des gesamten japanischen Distributionsystems. Dabei stand zunächst allein der Schutz der Kleinbetriebe im Vordergrund. In den 1960er Jahren wurde jedoch deutlich, daß diese dem Veränderungsdruck neu in den Markt eintretender innovationsstarker Unternehmen nicht standhalten würden. Neben den häufig auch in deutschen und englischsprachigen Veröffentlichungen genannten, stark restriktiven Vorschriften des Gesetzes für großflächige Geschäfte wurde eine Reihe von Förderungsmaßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbskraft kleiner und mittlerer Unternehmen durchgesetzt. Zielrichtung war zum einen die Förderung des Zusammenschlusses von Einzelhändlern in freiwilligen Ketten, zum anderen wurde die Revitalisierung von Einkaufsdistrikten nachhaltig gefördert.

Das Thema der Kooperation zwischen den Einzelhändlern wird zusätzlich in einem weiteren Aufsatz von YAHAGI Toshiyuki (Professor an der Hōsei Universität) vertieft.

Der Versuch, spezifisch japanische Merkmale des Marketings aufzuzeigen, wird von TANAKA Toshimi (Professor an der Sophia-Universität) unternommen. Er grenzt vier Phasen ab, in denen jeweils bestimmte Aspekte im Vordergrund standen (Wirtschaft – 1960er Jahre, Gesellschaft – 1970er Jahre, Kultur – 1980er Jahre, Umwelt – 1990er Jahre), und will für diese Phasen die wichtigsten Veränderungen in den Bereichen Distribution, Verkaufsförderung, Produktentwicklung, Marktfor-

schung und Kundenservice darstellen. Dies gelingt ihm jedoch nur teilweise: Innerhalb einer Vielzahl von Beispielen fällt es schwer, deren Relevanz und Bedeutung nachzuvollziehen, es ergibt sich kein geschlossenes Bild des japanischen Marketings. Er gibt jedoch auch einige beachtenswerte Hinweise. So erinnert er etwa daran, daß die enge Anbindung einzelner Einzelhandelsgeschäfte an bestimmte Hersteller, die von amerikanischer Seite in den japanisch-amerikanischen Strukturverhandlungen stark kritisiert wurde, sich ursprünglich an dem amerikanischen Konzept der freiwilligen Kette orientierte. Der Verkauf einzelner Produkte der japanischen Unterhaltungselektronik in das Ausland setzte die Verbreitung bestimmter Arten der Freizeitgestaltung voraus (etwa *karaoke*), wobei diese Übertragung eine Anpassung an die Gegebenheiten im Ausland erforderte.

HAYAKAWA Katsumi (Leitartikler der *Nihon Keizai Shinbun*) analysiert mit der Entwicklung der Verbraucherbewegung einen Punkt, der häufig vergessen wird, aber die Entwicklung der Distribution in Japan maßgeblich beeinflusste. Die Schwerpunkte der Konsumentenbewegung haben sich in ihrer Entwicklung stark verändert. Ihren Anfang nahm sie in Protestveranstaltungen gegen schadhafte und nur bedingt funktionsfähige Produkte. Im Jahr 1948 gerieten zunächst die Streichholzproduzenten in die Kritik. In Zeiten der Rationierung waren die Hausfrauen auf jedes einzelne Streichholz angewiesen, schadhafte Produkte somit besonders ärgerlich. Für die Konsumentenbewegung wurden Produkttests in der Folgezeit zu einem Hauptbetätigungsfeld. In ihrer Organisation und ihren Zielen wurden die japanischen Verbraucher auch stark von der amerikanischen Verbraucherbewegung beeinflusst. Einen neuen Aufschwung nahm die Bewegung Ende der 60er Jahre. Insbesondere starke Preisunterschiede japanischer Produkte zwischen dem Inland und Ausland führten zu Boykottaufrufen. Die steigende Zahl von Betätigungsfeldern machte dann eine weitere Professionalisierung des Verbraucherschutzes notwendig. Auch die Industrie bemüht sich heute um eine enge Kooperation mit den Verbraucherverbänden.

Insgesamt bietet das vorliegende Werk zwar nicht die durchgängige quantitative und qualitative Analyse zur Entwicklung der japanischen Distribution, die der Leser aufgrund des Titels zunächst erwarten könnte. Trotzdem schließt es in seiner Vielfältigkeit eine Lücke in den Veröffentlichungen zur japanischen Distribution. Besonders demjenigen, der die Bedeutung der derzeitigen Veränderungen beurteilen will, bietet das Buch die hierfür notwendige Grundlage. Schade ist nur, daß die Autoren – wie so häufig in japanischen Veröffentlichungen – fast durchgängig auf die Nennung ihrer Quellen verzichten und so eine weitere vertiefende Bearbeitung ihrer Themen erschweren.