

JAPANISCHES MANAGEMENT AM SCHEIDEWEG? ZUR TRANSFORMATION EINES „SYSTEMS“

Daniel DIRKS

Japanisches Management als Gegenstand der öffentlichen Diskussion um den Wirtschaftsstandort Japan ist *en vogue*. Während es sich dabei gewissermaßen um eine Konvergenz der Forschungsbemühungen der letzten eineinhalb Jahrzehnte handelt, sind dennoch deutliche Differenzen in bezug auf den Ausdruck und die Werthaltung der Diskussionsbeiträge festzustellen. Westliche, d. h. nicht-japanischsprachige wissenschaftliche Beiträge der jüngeren Zeit beschäftigen sich im wesentlichen mit der historischen Entwicklung des japanischen Managements (FRUIN 1994), seiner Eigenschaft als ein System interdependenter Elemente, die sich in bezug auf einzelne Ausprägungen, vor allem aber hinsichtlich ihres Gesamtzusammenhanges hinreichend von vergleichbaren Institutionen im Ausland unterscheiden (AOKI und DORE 1994), oder mit der Darstellung ausgewählter Funktionsbereiche innerhalb des Unternehmens (ESSER und KOBAYASHI 1994). Gemeinsames Anliegen dieser Ansätze ist der Nachweis einer spezifischen ökonomischen Rationalität, die sich von der sogenannten „neoklassischen“, informationstheoretischen Ausprägung herrschender – westlicher – Ökonomik hinreichend unterscheidet und gleichzeitig als ursächlich für den offensichtlichen Erfolg japanischer Unternehmen in der Nachkriegszeit gelten darf.

Neuere Veröffentlichungen zum Thema in Japan selbst sind eher ein Reflex auf die wirtschaftliche Rezession ab 1990/91 und die makroökonomischen bzw. strukturellen Herausforderungen, die die weitere Entwicklung des Landes wesentlich beeinflussen werden:

- die kontinuierliche, zwischenzeitlich sogar dramatische Aufwertung des Yen und die damit einhergehende bedeutsame Verschiebung der *Terms of Trade* zugunsten Japans gegenüber seinen Handelspartnern;
- die mit dieser relativen Verteuerung der einheimischen Produktionsfaktoren im direkten Zusammenhang stehende verstärkte Verlagerung von Produktions- und Dienstleistungen japanischer Unternehmen ins Ausland, vor allem in die asiatischen Nachbarländer;
- die neben diesem „Deindustrialisierungsprozeß“ (*kūdōka*) fortschreitende Maturierung einzelner Wirtschaftssektoren und die daraus resultierende Notwendigkeit zur industriellen Umstrukturierung bzw. der Entwicklung neuer Industrien zur nachhaltigen Sicherung von Wachstum und Wohlstand;

- deflationäre Preisbewegungen im Kapital- und Konsumgüterbereich, bedingt durch billigere Importwaren und verändertes Konsumentenverhalten (*kakaku hakai*);
- die hohe Staatsverschuldung im Verein mit einem Finanzsystem, dessen Regellosigkeit zu einer Bankenkrise weiterhin nicht völlig geklärten Ausmaßes führte;
- Arbeitslosigkeit als zunehmendes soziales Phänomen (KEIZAI KIKAKUCHŌ 1994, MITI 1994, RŌDŌSHŌ 1995, KSK 1995).

Damit sind lediglich einige der wichtigsten Themen genannt, die leicht um weitere Aspekte, wie etwa der Deregulierung oder der permanenten Handelskonflikte insbesondere mit den USA, ergänzt werden könnten und die in ihrer Wirkung auf die gegenwärtige japanische Wirtschaft durchaus *strukturverändernden* Charakter haben.¹ Dieser Strukturwandel ist insbesondere nach dem Zusammenbruch der sogenannten *bubble*-Phase offenkundig geworden, als spekulative Anlagen in Finanz- und Bodenerwerte am Ende der 80er Jahre diese in atemberaubende Höhen trieben. Hinsichtlich des Umfangs der Auswirkungen dieser Krise über den Finanzsektor hinaus in den Realbereich der Ökonomie hinein besteht weiterhin Unsicherheit (*Economista* 22.8.94, 246–276); allerdings ist eine deutliche Zurückhaltung bei den privaten Investitionen, bei der Industrieproduktion und dem privaten Verbrauch seit 1991/92 offenkundig, die das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts zum Stillstand brachte, eine in ihrem Ausmaß und ihrer zeitlichen Länge neuartige Erfahrung für Japan in der Nachkriegszeit (KEIZAI KIKAKUCHŌ 1994: 156, TS 1994: 4–13). Hieran konnte auch die Ausdehnung staatlicher Investitionen wenig ändern (Tab. 1).

Was bedeutet diese Situation einer anhaltenden Wirtschaftskrise nun für die japanischen Unternehmen, deren Gestaltung und Führung (Management) zu einem zentralen Gegenstand der umfangreichen Auseinandersetzung mit dem wirtschaftlichen Aufstieg des Landes wurden? Eine Differenzierung der gegenwärtigen, unternehmensbezogenen Diskussion läßt sich fortführen in jene Beiträge, die einen grundlegenden, ja dramatischen Wandel des gesamten Systems propagieren, und solche, die zwar einigen Änderungsbedarf sehen, insgesamt jedoch von der Zukunftsfähigkeit dieses Management- und Unternehmenstypus ausgehen. Erstere Diskussion wird überwiegend in den öffentlichen Medien geführt (vgl. beispielhaft *Nihon Keizai Shinbun* 9.–11.8.95: 11 bzw. 13, *Nikkei Weekly*

¹ Außen vor bleibt hier auch der gesamte Bereich sozio-kultureller Veränderungen. Siehe hierzu insbesondere ÖLSCHLEGER *et al.* 1994 oder – sehr kritisch – SUGAHARA 1994.

12.6.95: 1), basierend zumeist auf ausgewählten Fallbeispielen, während letztere, eher moderate Sicht typisch für die theoretische Auseinandersetzung mit diesem Thema und die einschlägigen empirischen Untersuchungen japanischer Forschungseinrichtungen ist (YOSHIDA 1993, KSK 1995).

Veränderungen (%) in Preisen von 1985	Durchschnitt 1984-93	1984	1987	1989	1990	1991	1992	1993
Privater Verbrauch	3,2	2,7	4,2	4,3	3,9	2,2	1,7	1,1
Bruttoanlageinvestitionen	5,6	4,7	9,6	9,3	8,8	3,7	-0,8	-1,3
Staat	4,4	-3,4	7,3	-2,2	4,5	4,7	14,6	15,9
private Bauten	3,7	-2,1	22,6	0,5	4,7	-8,2	-6,7	3,7
priv. Ausrüstg./ Vorräte	7,2	11,7	6,7	16,6	11,4	6,6	-4,0	-8,4
Bruttoinlandsprodukt (in jeweiligen Preisen)	3,7	4,3	4,1	4,7	4,8	4,3	1,1	0,1
Industrie- produktion	2,8	9,5	3,4	5,9	4,1	1,8	-6,1	-4,6
Beschäftigung	1,2	0,6	1,0	2,0	2,0	1,9	1,1	0,2
Produktivität (BIP/ Beschäftigtenzahl)	2,5	3,6	3,1	2,7	2,8	2,4	0,1	-0,1
Lohnstückkosten (Lohnsumme/BIP)	1,7	1,2	-0,2	2,5	3,6	3,4	2,9	2,2
Arbeitslosenrate	2,5	2,7	2,9	2,3	2,1	2,1	2,2	2,5
Leistungsbilanzsaldo (Mrd. US \$)	75,1	35,0	87,0	57,2	35,8	72,9	117,5	131,4

Tab. 1: Ausgewählte makroökonomische Daten 1984-1993

Quelle: OECD 1994: 143.

Einigkeit besteht zumeist bezüglich der Herausforderungen, denen sich Japans Unternehmen in der Zukunft zu stellen haben und die neben den Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes eine Reihe von unternehmensinternen, quasi *hausgemachten* Problemen wie hohe Fixkostenbelastungen, Produktivitätsmängel in den administrativen (*white collar*) Bereichen, Verzögerungen bei der Produktentwicklung u. a. m. umfassen.

Auch ist unumstritten, daß hierbei nach Unternehmensgröße, Positionierung innerhalb der Wertschöpfungskette und nach dem Branchentyp bei der Analyse und Bewertung des Datenmaterials zu unterscheiden ist (KKC 1994, KSK 1995).

Dennoch ist eine bemerkenswerte Konfusion und Unsicherheit in bezug auf Ausmaß und zeitliche Dimension zu erwartender Veränderungen innerhalb der japanischen Unternehmen, ihrer Strukturen, ihrer internen Arbeitsabläufe und ihres strategischen Marktverhaltens festzustellen. Auch mit dem vorliegenden Beitrag sind keine abschließenden Antworten zu erwarten. Hier sollen zunächst, unter Nutzung des gegenwärtigen Forschungsstandes zum japanischen Managementsystem, einige eher grundsätzliche Überlegungen angestellt werden. Insbesondere wird zu fragen sein, welchen Stellenwert das Thema *Wandel* im Rahmen einer Theorie des japanischen Managements einnimmt bzw. wie bisherige Veränderungen dieses Systems in einen konsistenten Rahmen gebracht, d. h. modelliert wurden, aber auch, welche *blinden Flecke* daraus resultierten. *Es wird sich zeigen, so die These, daß eine Erweiterung der bestehenden Modelle um die Berücksichtigung interner Widersprüche, Interessenkonflikte und kosteninduzierender Verhaltensweisen eine verbesserte Einsicht in den Anpassungs- und Wandlungsbedarf des japanischen Unternehmenstypus verspricht.*

Eine wichtige Einschränkung ist voranzustellen: Die weiteren Ausführungen beziehen sich unter der Überschrift „japanisches Management“ auf große Unternehmen des produzierenden Sektors und sind als allgemeine Aussagen zu verstehen, die für den Einzelfall zu justieren sind. Diese Festlegung ist für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit interkulturellen Differenzen zwischen Managementsystemen unterschiedlicher Länder oder Kulturräume zwar eine Selbstverständlichkeit, bleibt jedoch allzuoft bei der Kommunikation bezüglich der Forschungsergebnisse ungenannt, so daß in der öffentlichen Meinung ein Bild von *der* japanischen Unternehmung schlechthin entsteht, ohne die zum Teil gravierenden Unterschiede in der Funktionsweise und dem Aufbau kleiner und mittelgroßer Firmen im Vergleich zu den auch im Ausland bekannten industriellen Großunternehmen zu berücksichtigen. Vergleichbares gilt für die unterschiedlichen Bedingungen einzelner Branchen und selbstverständlich für das Verhältnis von sekundärem (Produktion) zu tertiärem (Handel, Finanz- und Dienstleistungen) Sektor.

Die hier getroffene Abgrenzung ist insofern sinnvoll, als der wesentliche Teil der akademischen Auseinandersetzung mit Japans Unternehmen sich auf diese großen Industrieunternehmen bezieht und damit den Begriff vom *japanischen Management* geprägt hat. Hinzu kommt die gewichtige Rolle, die diese Firmen als Wettbewerber auf den Weltmärkten einnehmen, so daß jede Änderung in bezug auf ihre Wettbewerbsfähigkeit

und ihr Wettbewerbsverhalten auch von Bedeutung für ihre ausländische Konkurrenz ist.

1. ANPASSUNGSFÄHIGKEIT ALS WETTBEWERBSVORTEIL

Analysen zum wirtschaftlichen Aufstieg Japans haben traditionellerweise quantitative, makroökonomische Daten zum Gegenstand, deren internationaler Vergleich die wirtschaftliche *Leistungsfähigkeit* des Landes dokumentiert. Üblicherweise wird dabei auf die Arbeits- und/oder Faktorproduktivität verwiesen, während das nationale *Wachstumspotential* anhand der vorhandenen Produktionskapazität und des Anteils der jährlichen Investitionen an der Bruttowertschöpfung eingeschätzt wird. Hinsichtlich dieser Werte fällt die Bewertung der japanischen Wettbewerbsfähigkeit sehr positiv aus: Ein im Vergleich zu den bedeutendsten Wettbewerbern auch *traditionell* (HASHIMOTO 1991: 72) hoher Investitionsanteil am BIP (Bruttoinlandsprodukt) ist verbunden mit einer gestiegenen Produktivität pro Beschäftigten im Fertigungssektor (vgl. Tab. 2).

	Japan	Deutschland	USA
Bruttoanlageinvestitionen als Anteil am BIP			
-1974	34,8	23,3	18,9
-1990	32,2	22,6	16,9
-1993	29,8	22,2	16,2
Durchschnittsproduktivität (BIP/Beschäftigtenzahl, Industrie)			
-1975	100	133	166
-1990	100	84	104

Tab. 2: Investitionen und Produktivität in Japan, Deutschland und USA

Anm.: Werte für Westdeutschland.

Quelle: Bruttoinvestitionen: OECD 1995, S. 73, Produktivität: KSK 1995, S. 31.

Quantitative Vergleiche dieser Art sind mit einer Vielzahl von Problemen bei der Messung und beim Vergleich der Ergebnisse (z. B. international abweichende Kaufkraftparitäten, unterschiedliche Länge der Jahresarbeitszeiten u. a. m.) behaftet, so daß es lohnt, auch qualitative Aspekte zur Bestimmung der relativen Wettbewerbsfähigkeit eines Landes zu berücksichtigen. In der einschlägigen Forschungsliteratur wird dabei durchweg die besondere Anpassungsfähigkeit japanischer Unternehmen auf Verän-

derungen des wirtschaftlichen Umfeldes hervorgehoben (YOSHIDA 1993: 61, IMAI und KOMIYA 1994: 26). Exogene Schocks wie die beiden Ölkrisen in den 70er Jahren oder abrupte Währungsverschiebungen (1985) wurden relativ schnell überwunden und führten eher noch zu einer Stärkung der unternehmerischen Leistungskraft (ERNST, HILPERT und LAUMER 1993: 82).²

Mittlerweile liegt auch eine OECD-Studie (OECD 1992) vor, die Japan in qualitativer Hinsicht die *Bestnote* bei der strategischen, d. h. langfristig orientierten Restrukturierung seines industriellen Portfolios zuerkennt. Mit der im internationalen Vergleich hohen Investition in Hochtechnologiebereiche (*Zukunftsindustrien*), einem konsequenten Einstieg in diejenigen Sektoren mit den höchsten Wachstumsraten und einem gleichzeitigen Rückzug aus weniger wachstumsträchtigen Feldern hat sich das Land nicht nur an veränderte Rahmendaten und den allgemeinen, weltweiten Strukturwandel am erfolgreichsten angepaßt, sondern hat diesen Wandel auch aktiv geprägt und mitbestimmt (OECD 1992: 25–26).³

Hinter dieser technologie- und wachstumsorientierten Entwicklung und dem daraus resultierenden Erschließen neuer Märkte stehen in erster Linie, neben aller staatlichen Interventionstätigkeit, deren Wirkung auch im Falle Japans umstritten ist (HASHIMOTO 1991: 31–71, TAKAFUSA 1994) und hier nicht das Thema sein wird, die japanischen Unternehmen selbst. Es sind deren unternehmerische Entscheidungen, und es ist die Organisation der einzelnen Wertschöpfungsprozesse auf der mikroökonomischen Ebene, die letztlich diese Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit Japans als Ausdruck seiner aggregierten Wirtschaftskraft ausmachen.

Auf deutliche Distanz zur These einer hochentwickelten, japan-spezifischen Managementflexibilität geht nun die gegenwärtige Kritik am japanischen Managementsystem. Jetzt wird vor allem in der „Enge“ der gruppenorientierten, eben „japanischen“ Organisation ein wesentlicher Begrenzungsfaktor für unternehmerische Kreativität gesehen (NAKATANI 1988: 19) und auf die „Konformität“ und den „Konservatismus“ als Symptome einer Entwicklung verwiesen, der sich das japanische Unternehmensmanagement nicht hat entziehen können (SHIMADA 1993: 103). Im folgenden sollen einige aktuelle Problembereiche eingehender dargestellt werden. Dies dient einer angemessenen Beurteilung der Realitätsnähe und Reichweite der Argumente sowohl der Apologeten als auch der Kri-

² Für eine eingehendere historische Untersuchung der japanischen Wirtschaftsentwicklung insbesondere in der Nachkriegszeit vgl. aus makroökonomischer Perspektive TAKAFUSA 1994 bzw. aus Branchen- und Unternehmenssicht die dreibändige Analyse von YONEKAWA, SHIMOKAWA und YAMAZAKI (1991).

³ Zur Klassifizierungsmethodik von Wachstumsbranchen (hoch/mittel/niedrig) und der Technologieintensität von Wirtschaftssektoren vgl. OECD 1992: 12–24.

tiker des japanischen Managements und bietet gleichzeitig die Basis für die notwendige Infragestellung und Kritik der bisherigen theoretischen Auseinandersetzung mit diesem Managementsystem in den darauffolgenden Abschnitten.

2. BEISPIELE AKTUELLER KONFLIKTFELDER IN JAPANISCHEN UNTERNEHMEN

Eine Diskussion um Dissonanzen und inhärente Schwachstellen in bezug auf das japanische Management ist in der Vergangenheit immer wieder angeregt worden (ODAKA 1986: 57–71, NAKATANI 1988: 9–19). Im Zuge seiner zunehmenden internationalen Anerkennung als eigenständiges, wenn nicht sogar überlegenes System⁴ stießen diese Mahnungen bis in die jüngste Zeit kaum auf Resonanz. Erst mit dem quasi-offiziellen Hinweis auf insgesamt fünf Problembereiche durch das *Wirtschaftsweißbuch* 1992 (KEIZAI KIKAKUCHŌ 1992: 12–13), die mit diesem Management- und Organisationsansatz verbunden sind, ist eine wahre Welle an Beiträgen zu seiner inneren Reformierungsbedürftigkeit in Veröffentlichungen von Wissenschaftlern, Forschungsinstituten, insbesondere aber der Medien zu verzeichnen.

Auch wenn die Formulierung eher zurückhaltend ist, so weist das *Wirtschaftsweißbuch* deutlich auf die Kosten der teilweise engen Beziehungen zwischen Anteilseignern und Management bzw. Unternehmung und Hausbank hin, hebt die Inflexibilität des Systems der lebenslangen Anstellung hervor und beklagt die für Außenstehende „unklare“ (*fumeikaku*) und „exklusive“ (*haitateki*) Natur der Zulieferer-Abnehmer-Verflechtungen. Schließlich werden eine Reihe von Nachteilen, die mit der Arbeitsorganisation in japanischen Unternehmen verbunden sind, insbesondere der hohe Belastungsdruck für den einzelnen in Form langer Arbeitszeiten und eine mangelnde Innovationsfähigkeit im Bereich der Grundlagenforschung, benannt (KEIZAI KIKAKUCHŌ 1992: 12–13).

Die Liste kritikwürdiger Schwachpunkte verlängert sich mittlerweile scheinbar unaufhaltsam. Was bislang als der ausländischen Konkurrenz *in toto* überlegen angenommen wurde, ist mit einem Mal in erster Linie reformbedürftig, gilt als unproduktiv und innovationsunfähig (vgl. Tab. 3). Wichtig ist, daß dies alles nicht lediglich als Resultat eines gewandelten

⁴ Geradezu unanfechtbar wurde dieser Ruhm im Gefolge des Manuals von WOMACK, JONES und ROOS (1991), das das Produktionssystem der japanischen Automobilindustrie (bezeichnet als „Lean Production“) als das weltweit beste propagierte und dieses System in unmittelbaren Zusammenhang mit dem japanischen Managementansatz brachte.

Unternehmensstrategie und Management	Organisation und Unternehmenskultur	Personalwesen	Auswirkungen auf das sozio-ökonomische Umfeld
<ul style="list-style-type: none"> • aggressives Investitionsverhalten führt zu Überkapazitäten • Folge: sinkende Auslastungsgrade • zu starke Ausrichtung am Verhalten der Konkurrenz; dadurch kein eigenes Strategieprofil • erfolgsverwöhntes Top-Management, das zunehmend durch eingefahrene Handlungsrouitinen und konservative Weltbilder geprägt ist • Superioritätsglaube • technologisches Know how zu firmenspezifisch; fehlender externer Input führt zu Rückständen in bezug auf neue Entwicklungen im Markt • dadurch niedrige Innovationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>big business</i>-Syndrom, d. h. viele Firmen zu groß und unkontrollierbar • zunehmende Bürokratisierungstendenzen • hoher Fixkostenanteil, insbesondere durch inflexibles Entlohnungs- und Beförderungssystem • diffuse persönliche Verantwortung und unklare Leistungsbeurteilungskriterien • sinkende Einsatzbereitschaft der Angestellten infolge eines gestiegenen Wohlstandsniveaus • mangelnde Produktivität, insbesondere im administrativen (<i>white collar</i>) Bereich • fehlendes unternehmerisches Engagement im Unternehmen • zu starke Teamorientierung fördert unfirmes Gruppendenken und konkurriert mit zunehmenden Individualisierungstendenzen • dadurch häufig sinnentleerte Arbeit und unterentwickelte Demokratisierung und • zu wenig Raum für kreatives Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • ineffizientes, weil inflexibles automatisches Beförderungssystem und starre Entlohnungsformen • dadurch zunehmend Beförderungsgengpässe im Bereich des mittleren Managements • hohes Anspruchsdenken der Angestellten (<i>vested interests</i>) verringert Reformierungsmöglichkeiten durch falsch gesetzte Anreize • uniformes, firmenspezifisches Ausbildungssystem erhöht die generelle Abhängigkeit der Angestellten vom Unternehmen • diskriminatorische Einstellungs-, Entlohnungs- und Beförderungspraktiken in bezug auf nicht zum Stamm der Angestellten zugehörige Mitarbeiter, zumeist Frauen, Zeitarbeiter etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • internationale Handelsfriktionen durch aggressives Marktverhalten und eingefahrene, exklusive Geschäftspraktiken in Japan selbst • ökologische und soziale Auswirkungen des Verhaltens japanischer Unternehmen innerhalb Japans, aber auch im Ausland • mangelnde Rücksichtnahme auf Belange sogenannter <i>stakeholder</i>, d. h. am Unternehmen Beteiligter oder Interessierter (Zulieferer, Anteilseigner, Medien etc.)

Tab. 3: Schwachstellenanalyse des japanischen Managementsystems

Quellen: ODAKA 1986: 57–71, AOKI 1987: 286–288, NAKATANI 1988: 18–19, KEIZAI KIKAKUCHŌ 1992: 12, SHIMADA 1993: 81–104, NIKKEIREN 1995: 46, 66–67, *Economisto* 23.5.95: 26–34.

Umfeldes angesehen wird, sondern daß die Phase des relativ hohen wirtschaftlichen Wachstums diese Probleme lediglich „verdeckt“ (*uyamuya*) habe und daß nun erst die wirkliche Sicht auf das japanische Managementsystem frei würde (*Economista* 23.5.95: 27).

Im einzelnen auf alle diese Kritikpunkte einzugehen ist hier selbstverständlich nicht möglich. Exemplarisch sollen deshalb lediglich zwei aktuelle Themen in knapper Form dargestellt werden, um die These zu unterlegen, daß wir es bei dem japanischen Management in der Tat mit einem Phänomen zu tun haben, das – wie vergleichbare Systeme in anderen Ländern auch – seine eigenen, internen Konflikte und Probleme generiert und damit nicht für *die Ewigkeit* in dieser Form zu existieren in der Lage ist. Dieser Wandel tritt mit Notwendigkeit ein und belegt dabei, daß Unternehmen nicht immer nur auf veränderte Umweltbedingungen anpassend reagieren, sondern daß eine Änderung des relevanten Umfeldes oft auch eine Folge unternehmensspezifischer Verhaltensweisen und Strategien ist und nicht lediglich Ausdruck einer Änderung des *externen Datenkranzes*.

2.1 Der strategische „Turnaround“

Die strategische Ausrichtung japanischer Unternehmen war bis Ende der 80er Jahre in erster Linie durch ein aggressives Investitionsverhalten und eine zielstrebige Marktanteilsausweitung geprägt (ABEGGLEN und STALK 1987: 5). Die hohe Wachstumsdynamik des wirtschaftlichen Umfeldes war ein bestimmendes Moment; die Notwendigkeit der Generierung einer hinreichend großen Verteilungsmasse zur Befriedigung der unterschiedlichen *stakeholder*-Interessen ist ein zweiter Faktor zur Erklärung dieser außerordentlichen Wachstumsorientierung, der auf die *unternehmensinternen* Anreizstrukturen verweist.⁵

In Abb. 1a/1b läßt sich diese Aussage zur japanischen Unternehmensstrategie anhand einiger Zahlen auf einfache Weise belegen. So erhöhten sich die Aktiva der erfaßten 1068 Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, die in den ersten beiden Sektionen des Tokioter Aktienmarktes gelistet sind (vgl. im folgenden, sofern nicht anders angegeben, NIHON KAIHATSU GINKŌ (NKG) 1994: 11), zwischen dem Basisjahr 1984 und dem Beginn der 90er Jahre um 50%. Erst seit 1993, infolge der rezessionsbedingt nachlassenden Investitionstätigkeit und fortlaufenden Abschreibungen, ist dieser Trend leicht rückläufig.

⁵ Ausführlich hierzu auch ODAGIRI 1994: 78–96. Zu den theoretischen Erläuterungen in bezug auf systematische Zusammenhänge einzelner Elemente des japanischen Managementansatzes vgl. das folgende dritte Kapitel.

Dabei ist insbesondere auf die rapide Ausweitung des Anlagevermögens, also Investitionen in die Firmen-Hardware, die man im allgemeinen mit der Leistungserstellungskapazität eines Unternehmens in direkten Zusammenhang bringt, hinzuweisen. Der Anteil des Anlagevermögens an den gesamten Aktiva ist im Vergleich zum Umlaufvermögen und den sonstigen liquiden Mitteln im gleichen Zeitraum kontinuierlich auf annähernd 50 % gestiegen (Abb. 1a).

Abb. 1a

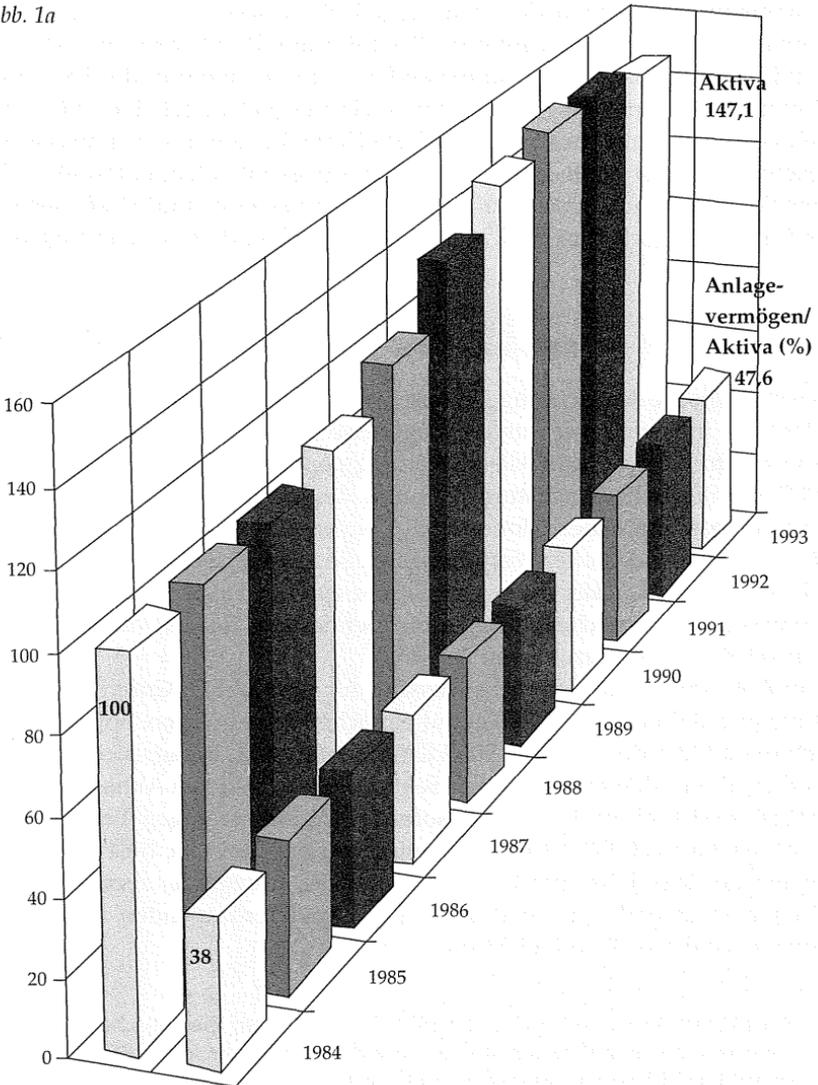


Abb. 1b

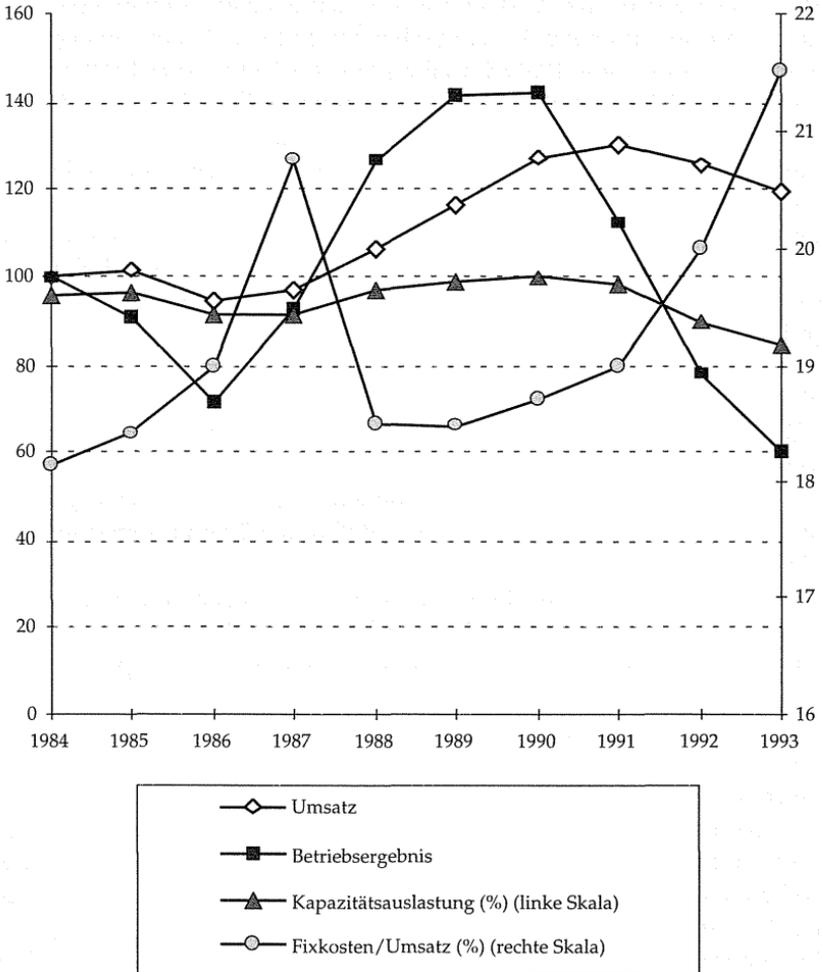


Abb. 1a/1b: Ertragsindikatoren japanischer Unternehmen des produzierenden Sektors 1984–1993

- Anm.: 1. Jahresangaben beziehen sich auf den in Japan üblichen Rechnungslegungszeitraum vom 1. April des angegebenen bis zum 31. März des darauffolgenden Jahres. *Umsatzwachstum*, *Aktiva* und *Betriebsergebnis* sind Verhältniswerte mit dem Basisjahr 1984 = 100. Gemeinsam mit der Position *Anlagevermögen/Aktiva* ist deren Datenbasis (erfaßte Unternehmen) nicht identisch mit derjenigen bzgl. *Auslastungsrate* und *Fixkostenanteil*.
2. Fixkosten sind die Summe aus Personalkosten, Abschreibungen und Zinsaufwendungen.

Quelle: NGK 1994: 51, NKG 1994: 11, *Economisto* 8.5.95: 111, eigene Berechnungen.

Die Problematik, die sich aus dieser Strategie heraus ergibt, ist die folgende: Die erhebliche Ausweitung der Kapazitäten ermöglichte einen Umsatzzanstieg um rund 30 % zwischen 1984 und 1991 bei einem gleichzeitig sehr hohen (bis 100 % im Jahr 1990) Auslastungsgrad (NGK 1994: 51). Das Betriebsergebnis verbesserte sich zwar daraufhin zunächst um über 40 % bis 1990 (nur unterbrochen durch die *Yen-Krise* 1985), brach dann jedoch zwischen 1991 und 1993 um über 60 % ein, obwohl bei den Umsätzen lediglich ein Rückgang von durchschnittlich 10 % zu verzeichnen war. Der Grund für diesen disproportionalen Ertragseinbruch liegt vor allem in einem zuletzt (1994) auf über 22 % gestiegenen, hohen Fixkostenanteil am Umsatz (*Economista* 8.5.95: 111). Bei fallenden Umsätzen und einem entsprechenden Sinken der Kapazitätsauslastung (hier um über 15 Prozentpunkte, vgl. NGK 1994: 51) wirkt dieser Kostenblock wie ein *Hebel*, indem er die Erträge stark nach unten korrigiert (Abb. 1b).

Die einsetzende Rezession, also eine schwerwiegende Veränderung des Umfeldes, hat selbstverständlich die japanischen Unternehmen in eine nachhaltige Abwärtsbewegung bezüglich Absatz und Ertrag geführt. Gleichzeitig bleibt jedoch festzuhalten, daß deren überaus expansive, vor allem auf Marktanteilsausweitung ausgerichtete Strategie die Anfälligkeit der Unternehmen für eine derartige Datenänderung erheblich vergrößert hat und daß die Rezession zu einem nicht unwesentlichen Teil überhaupt erst durch die kollektive Überinvestition in immer neue Kapazitäten induziert wurde.

Die These, daß bisherige Investitionsanstrengungen in erster Linie auf die Erzielung hoher Umsatz- und Marktanteilszuwächse durch Kapazitätserweiterung ausgerichtet waren (und nicht zum Beispiel auf die Rationalisierung oder technische Verbesserung bestehender Anlagen), wird durch eine Erhebung des DÖYÜKAI (KEIZAI DÖYÜKAI 1994), des japanischen Verbandes der leitenden Angestellten, bestätigt. Demnach stand bislang die Ausweitung der eigenen Marktposition eindeutig im Vordergrund der Unternehmensstrategie, und erst in jüngster Zeit (1993) ist eine Verschiebung der strategischen Ausrichtung zugunsten einer Stärkung der Bilanz (Erhöhung des Eigenkapitalanteils, Steigerung der Rentabilität (ROI – *return on investment*)), eines ausgewogeneren Produkt- und Marktportfolios, eines verbesserten Firmenimages und einer stärkeren Berücksichtigung der Belange der Angestellten zu verzeichnen (Tab. 4).

Mit Blick auf das zukünftige Verhalten japanischer Firmen lassen sich damit zwei Voraussagen treffen. Zum einen wird ein stärkeres Kostenbewußtsein auch jenseits des eigentlichen Produktionsprozesses, also vor allem in den personalintensiven Verwaltungsbereichen (den sogenannten *white collar*-Bereichen), greifen. Obwohl die gegenwärtige Ertragsproblematik im Vergleich zu früheren wirtschaftlichen Schwächeperioden be-

sonders tiefgreifend und langanhaltend ist, wie der jüngste Wirtschaftsbericht der japanischen Regierung belegt (KEIZAI KIKAKUCHŌ 1995: 59), zeigen sich erste Anzeichen einer Besserung, und zwar in dem vorauszu-
 zehenden Sinne: Die Unternehmen vermelden verstärkt Gewinnzu-
 wächse, ohne daß die Umsätze nennenswert gestiegen sind, d. h. in erster
 Linie durch Erfolge bei der Kostensenkung (KEIZAI KIKAKUCHŌ 1995: 67).

Unternehmensziele (in % der Nennungen)		
	1986	1993
Stärkung des Eigenkapitalanteils	24,1	26,6
Sicherung/Erhöhung des ROI (Return on Investment)	19,6	34,4
Marktanteilsausweitung	71,1	29,1
Ausgewogenes Produkt-/ Marktportfolio	20,1	27,5
Stärkung des gesellschaftlich relevanten Firmenimages	19,6	34
Verbesserung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen	5,4	35,9

Tab. 4: Unternehmensziele 1986 und 1993 im Vergleich

Quelle: DŌYŪKAI 1994: 112.

Zweitens ist zu erwarten, daß es zu erheblich größeren Anstrengungen als in der Vergangenheit bei der Entwicklung neuer Produkte kommen wird. Denn als Alternative zu Erhöhungen des eigenen Anteils an bestehenden Märkten oder Marktsegmenten bietet sich eine Erschließung neuer Märkte an. Geographisch geschieht dies bereits seit längerem durch entsprechende Direktinvestitionen im Ausland,⁶ produktpolitisch bleibt die Aufgabe verstärkter Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen, denn traditionell liegt der Neuproduktanteil am Umsatz, wie Abb. 2 belegt, bei lediglich 0–10 % in über der Hälfte der japanischen Unternehmen (56,9 % in 1993).⁷ Ebenfalls deutlich wird aus der Übersicht, daß sich dieses Verhältnis in den letzten Jahren nicht wesentlich geändert hat. Es ist sogar eher ein Rückgang bei den besonders innovationsfreudigen Unternehmen festzustellen, etwa von 15,7 % (1985) auf 10,6 % (1993) derjenigen Unter-

⁶ Vgl. für einen Überblick DIRKS 1995: 10–36.

⁷ Ganz in diesem Sinne auch JAGAWA Tadaaki, leitender Direktor und Mitglied der Geschäftsleitung der Firma Toyota Motor Corp., der einen Wandel weg von der bisherigen „Produktionsphilosophie“, hin zu einer neuen „Produktphilosophie“, propagiert (persönliches Interview v. 31.5.95, Tōkyō).

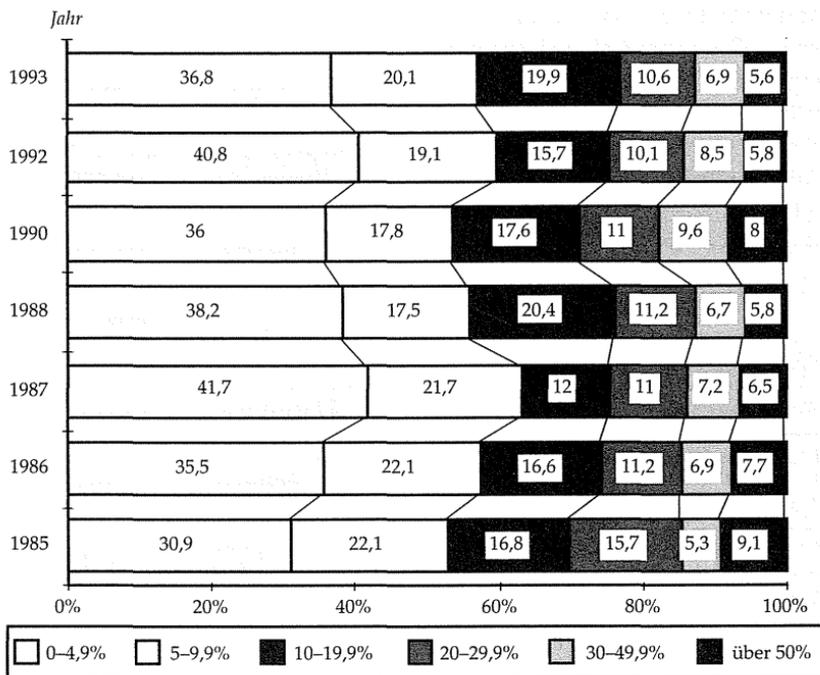


Abb. 2: Anteil von Neuprodukten am Gesamtumsatz 1985-1993

Anm.: *Neuproduktanteil* ist definiert als durchschnittlicher jährlicher Umsatz aller neuen Produkte in den vorangegangenen drei Jahren, dividiert durch den Gesamtumsatz des Unternehmens im letzten Geschäftsjahr \times 100.

Die Legende gibt den Anteil der befragten Unternehmen für jede Kategorie an.

Quelle: TSS 1994: 60.

nehmen, die einen Anteil von immerhin 20% bis 30% neuer Produkte am Umsatz aufwiesen, und von 9,1% auf nur 5,6% im gleichen Zeitraum bei denen, deren entsprechender Wert bei über 50% lag.

Auch hier wieder greift die These des selbst generierten Konfliktpotentials; eine überwiegende Konkurrenz- und Marktanteilsorientierung zuungunsten vermehrter Anstrengungen bei der Entwicklung neuer, marktreifer Produktideen führt zu einseitigen Produktportfolios und einer relativ großen Abhängigkeit von nur wenigen Abnehmern und/oder Märkten. Damit einher gehen eine geringe Risikostreuung und fehlende Perspektiven bei der Bestimmung der zukünftigen strategischen Zielrichtung. Beides wirkt sich tendenziell verstärkend auf die Anfälligkeit des Unternehmens gegenüber Verschlechterungen des wirtschaftlichen Um-

feldes aus. Externe Veränderungen decken dann diese Schwächen auf und verstärken sie eher noch; es handelt sich mithin nicht um eine einfache Ursache-Wirkungs-Kausalität.

Trifft diese Vorhersage einer verstärkten Produktdifferenzierung japanischer Unternehmen und ihres Vordringens in zum Teil gänzlich neue Märkte zu, dann handelt es sich im Ergebnis um nichts weniger als einen *turnaround* im strategischen Handeln japanischer Unternehmen. Da diese in der Nachkriegszeit bereits viermal bewiesen haben, wie erfolgreich sie einen derartigen Wandel im Aufbau und in der Nutzung neuer Wettbewerbsvorteile zu bewältigen in der Lage sind (ABEGGLEN und STALK 1987: 69),⁸ ist ein Erfolg in dieser Hinsicht auch diesmal nicht ausgeschlossen.

2.2 Organisation und Produktivität

Die *Organisation* japanischer Unternehmen galt lange Zeit als deren originärer Wettbewerbsfaktor, da hierin eine besondere Lern- und Anpassungsfähigkeit in bezug auf technologische Entwicklungen, Marktschwankungen, Internationalisierung des Wettbewerbs usw. gesehen wurden (ABEGGLEN und STALK 1987: 129, DIRKS 1995: 123–155). Dezentrale Entscheidungsfindung, Team- und Projektorganisation oder lernorientierte Kommunikationsprozesse sind einige der Stichworte, die in diesem Zusammenhang häufig Verwendung finden und mittlerweile auch im Westen als Leitbilder bei der Reorganisation von Unternehmen fungieren (FRESE und WERDER 1994: 6–17).⁹

Die wirtschaftliche Krise der frühen 90er Jahre scheint diese Einschätzung nunmehr auf den Kopf zu stellen. Jetzt wird der zunehmende Verlust an internationaler Wettbewerbsfähigkeit beklagt, der nicht allein auf den seit Jahren kontinuierlich steigenden Yen-Kurs zurückzuführen, sondern vor allem ein *hausgemachtes* Problem sei: ein zu schnelles Wachstum der Unternehmen, das deren Komplexität stark erhöht, die Anzahl der hierarchischen Ebenen vergrößert und die organisatorische Anpassungs- und Innovationsfähigkeit damit verringert habe (NIKKEIREN 1995: 97–98). Unklare Verantwortlichkeiten und mangelhafte Leistungsbeurteilungs-

⁸ Gemeint sind die sukzessiven Phasen der niedrigen Lohnkosten, der Massenproduktion, der fokussierten Produktion und, zuletzt, der flexiblen Fertigungssysteme.

⁹ Es wird in Japan sogar die These vertreten, daß das derzeit weltweit propagierte *Reengineering* von Unternehmen, also die wettbewerbsorientierte Neugestaltung der internen Leistungsprozesse, im eigenen Land nur von geringer Relevanz sei, da wesentliche *Reengineering*-Ziele (wie eben eine informations- und kommunikationsorientierte Organisation) bereits realisiert seien (vgl. KSK 1995: 10–15).

systeme bei steigenden Löhnen und Gehältern trieben die Kosten in die Höhe und drückten auf die Erträge (YOSHIDA 1993: 61–62).

So ist es wenig verwunderlich, wenn auch in Japan die beiden Schlagwörter von dem *Restructuring* bzw. dem *Reengineering* von Unternehmen überaus populär sind.¹⁰ Während mit dem Begriff Reengineering in erster Linie eine Verbesserung der Effizienz und Effektivität der unternehmensinternen Wertschöpfungskette gemeint ist, also eine möglichst optimale Gestaltung von Prozessen im Unternehmen, zielt der Restrukturierungsansatz auf eine Minimierung der bei dieser Wertschöpfung zum Einsatz kommenden Produktionsfaktoren, was einer Senkung der Kosten entspricht. Mittels beider, Faktoreinsatz (Kosten) und dessen Ertrag (Output), läßt sich die *Produktivität* eines Produktions- und Leistungssystems (Unternehmen) ermitteln. Genau dieser Wert der Produktivität ist es, dem derzeit die größte Aufmerksamkeit zukommt und dessen Verbesserung an erster Stelle der Unternehmenszielsetzungen steht (KKC 1994: 246).

Eine wesentliche Referenzgröße dafür ist die *Produktivität pro Mitarbeiter*, denn sie verspricht Hinweise auf die Ertragsbelastung durch die Lohnkostenentwicklung, aber auch Aussagen über mögliche Veränderungen in bezug auf Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Personals. Ein Vergleich zwischen Japan und Deutschland verdeutlicht dabei die positive Entwicklung in Japan, wo die Produktivität 1992 erheblich über dem Ausgangswert von 1985 lag (37%), während die Lohnstückkosten im gleichen Zeitraum gesenkt werden konnten. Dagegen verzeichnete Deutschland relativ niedrigere Produktivitätszuwächse, zuletzt sogar einen entsprechenden Rückgang auf nur noch 102,5% im Vergleich zum Basisjahr, und einen auffallend hohen Anstieg der relativen Lohnkosten um über 35% (vgl. Abb. 3).

Wozu also die Aufregung in Japan? Zum besseren Verständnis der laufenden Diskussion ist darauf hinzuweisen, daß die Statistik sich lediglich auf die Beschäftigten in direkt produktionsbezogenen Aufgabenbereichen bezieht, also die sogenannten *blue collars*, eine Bestätigung des weltweit guten Rufes des japanischen Produktionssystems. Die Kritik richtet sich daher an den Teil der Mitarbeiter, der als *white collars* bezeichnet wird und der im wesentlichen die Leitung, Planung und Verwaltung der Organisation umfaßt. Um deren Leistungskraft geht es in der stark medienbestimmten Auseinandersetzung (vgl. z. B. *Economisto* 23.5.95, *Nihon Keizai Shinbun* 9.–11.8.95), und sie sind es, die vorrangig zum Gegenstand gegenwärtiger Restrukturierungsbemühungen werden (RÖDÖSHÖ 1995: 22–33).

¹⁰ Vgl. aber FN 9. Selbst der offizielle Wirtschaftsbericht der japanischen Regierung unterzieht sich der Mühe einer genaueren Bestimmung bzw. Definition dieser Begriffe, vgl. KEIZAI KIKAKUCHÖ 1995: 75–76.

Diese Diskussion ist nicht unproblematisch, da die definitorische Bestimmung und die Messung der Produktivität, die gewöhnlich das Verhältnis zwischen Output und Input eines Produktionsprozesses bezeichnet und daher lediglich eine abgeleitete Größe darstellt, gerade in diesen Tätigkeitsbereichen besonders schwierig ist, insbesondere wenn versucht wird, den Leistungsbeitrag jedes einzelnen Mitarbeiters zu ermitteln (KSK 1995: 38–39).¹¹ Daher argumentiert KAMADA (1994: 105) kritisch, daß es sich bei dem Ziel der Erhöhung der *white collar*-Produktivität möglicherweise um einen „Slogan“ handle, der in Analogie zu historischen Vorbildern lediglich dazu diene, Kostensenkungspotentiale aufzuspüren und diese zum Nachteil der Belegschaft auszunutzen, und weniger um ein objektives Leistungsproblem, das auch mit anderen Mitteln (Weiterbildung, Reorganisation etc.) angegangen werden könnte.¹²

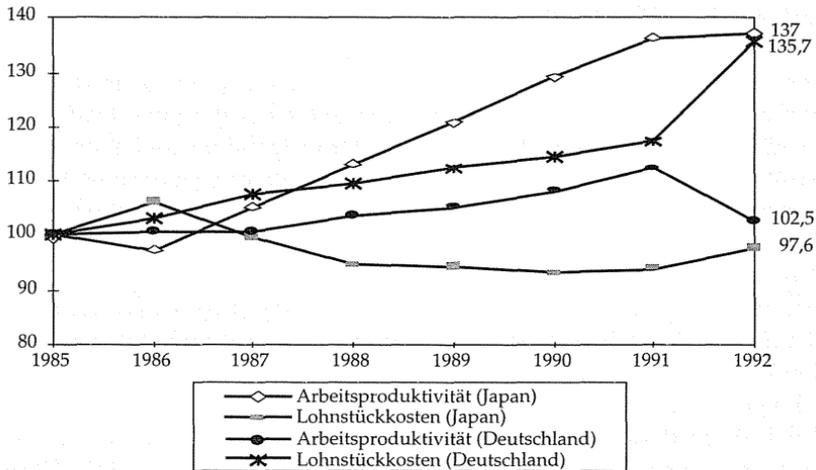


Abb. 3: Arbeitsproduktivität und Lohnstückkosten im Vergleich Japan und Deutschland (verarb. Gewerbe)

Anm.: Basisjahr = 1985. Arbeitsproduktivität = reale Bruttowertschöpfung/Gesamtjahresarbeitsstunden; Lohnstückkosten = Nominallöhne/Arbeitsproduktivität. Berechnungen in nationaler Währung.

Quelle: NGK 1994: 120.

¹¹ Im internationalen Produktivitätsvergleich spielen darüber hinaus Veränderungen in den Währungsrelationen eine wichtige Rolle, vgl. KEIZAI KIKAKUCHŌ 1995: 233–252.

¹² KAMADA (1994) bezieht sich hier auf Beispiele aus der japanischen Eisen- und Stahlindustrie, deren Entwicklung der letzten 25 Jahre von einem drastischen Stellenabbau begleitet wurde.

Auch wenn in der Tat auffällig ist, wie wenig in diesem Zusammenhang die Argumente mit verlässlichen Daten untermauert werden, so lassen sich dennoch eine Reihe von Zahlen benennen, die belegen, daß es ein zunehmendes Kostenproblem in den administrativen Bereichen gibt, das sich auf die weitere Entwicklung der Produktivität auswirken wird. Dabei wird deutlich, daß es sich im wesentlichen um ein selbstproduziertes Problem handelt, das in erster Linie auf unternehmerischen Entscheidungen zur Lohn- und Personalpolitik und den daraus ableitbaren Folgen beruht. Die jüngste wirtschaftliche Krise ist somit nicht Ursache der Beschäftigungsproblematik, wirkt aber in zusätzlich verschärfender Weise auf sie ein.

Aufgrund der – bisher gültigen – Logik der Einkommensgestaltung, die in Abb. 4 in idealisierter Form dargestellt ist, sind die Höhe des Einkommens und die Produktivität eines Angestellten in aller Regel in dem Sinne entkoppelt, daß nicht die Leistung zu einem gegebenen Zeitpunkt ausschlaggebend für die Entlohnung ist, sondern Bildungsgrad, Alter, Rang und Dauer der Betriebszugehörigkeit. Geht man davon aus, daß die persönliche Leistungsfähigkeit gegen Ende eines Berufslebens tendenziell nachläßt, so entsteht bei gleichzeitig weiter steigendem Gehalt ein Überschuß (ökonomisch: eine *Rente*) für den Angestellten ab einem bestimmten Lebensalter, wobei der genaue Zeitpunkt individuell unterschiedlich ist, dieser Überschuß jedoch nach Beginn dieser Phase jährlich zunimmt (Feld III). Eine vergleichbare Situation entsteht bereits unmittelbar nach dem Eintritt in das Unternehmen, wenn zunächst in die Ausbildung des neuen Firmenmitgliedes investiert werden muß, bevor eine volle Integration in den Wertschöpfungsprozeß möglich wird (Feld I).

Folgerichtig *subventioniert* die Schicht der mittleren Altersgruppen durch ihren Produktivitätsbeitrag, der über dem persönlichen Einkommen zu diesem Zeitpunkt liegt, diese beiden Randgruppen (Feld II). Es handelt sich dabei um eine Art von *Generationenvertrag*, im Rahmen dessen die jeweils jüngeren Mitarbeiter erwarten dürfen, ihrerseits entsprechende Einkommenszuwächse auch bei nachlassender eigener Leistung durch die nachrückende Generation garantiert zu bekommen. Voraussetzung hierfür ist, daß sich der Altersaufbau der Unternehmen nicht wesentlich verändert, insbesondere daß keine Situation entsteht, in der einer zunehmenden Zahl älterer Angestellter weniger Jüngere gegenüberstehen. Gerade mit diesem Problem sind nun jedoch zahlreiche japanische Firmen konfrontiert, die bis Mitte der 70er Jahre eine aktive Personalpolitik betrieben, mit dem Rückgang der wirtschaftlichen Wachstumsraten nach den beiden Ölkrisen in dieser Hinsicht jedoch wesentlich zurückhaltender wurden und sich mittlerweile einer Zunahme des Altersdurchschnittes und damit einem überproportionalen Anstieg

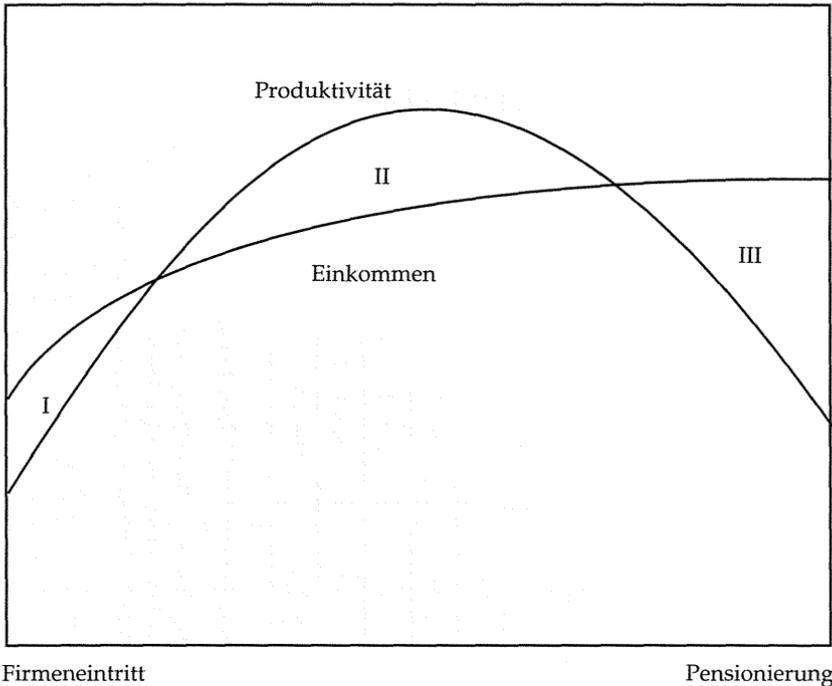


Abb. 4: Beziehung zwischen Einkommens- und Produktivitätsentwicklung in japanischen Unternehmen

Quelle: KSK 1995: 57.

der relativ teuren Lohngruppen gegenübergestellt sehen, deren Produktivität annahmegemäß zukünftig eher sinken wird.

In der öffentlichen Diskussion als *dankai*-Problematik [wörtlich: „Gruppe“ oder „Gruppen-Klumpen“, sinngemäß: besatzstarker Jahrgang] bezeichnet (*Economisto* 23.5.95: 32; KSK 1995: 38), läßt sich diese Entwicklung und ihr Zusammenhang mit einem Anstieg der Personalkosten leicht ablesen (Tab. 5).¹³

¹³ Die folgenden Ausführungen beziehen sich durchweg auf männliche Angestellte in den *white collar*-Bereichen. Der Grund hierfür liegt in der einfachen Tatsache, daß Frauen immer noch lediglich 9,9% aller leitenden Positionen einnehmen und daß sie zwar den größeren Anteil der im Büro (58,2%) und in sonstigen unterstützenden Bereichen („Service“, 65,4%) tätigen Angestellten darstellen (RÖDÖSHÖ 1995: 196), hierfür aber allenfalls $\frac{2}{3}$ des Gehalts ihrer männlichen Kollegen erhalten, wobei sich diese Kluft in den letzten Jahren sogar noch vergrößert hat (NIKKEIREN CHINGINBU 1995: 105–106).

	Einkommen (in Yen)	Durch- schnitts- alter	reguläre Arbeitszeit (Stunden/ Monat)	außerreguläre Arbeitszeit (Überstunden) (Stunden/ Monat)	Alter	Männliche Angestellte – gesamte Industrie – (Veränderung, %)	
						1975–1985	1985–1994
1987	340.365	37,8	165	19,8	gesamt (über 15 Jahre)	0,69	1,02
1988	347.094	38,2	164,5	20,5	15–24	-1,64	2,39
1989	352.168	38	167,6	23	25–34	-1,75	-0,21
1990	364.290	38	167	19,9	35–44	1,73	-1,25
1991	379.361	37,9	158,1	20	45–54	2,49	1,91
1992	404.083	38,5	160,2	16,7	55–59	4,83	2,05
1993	424.645	38,8	158,4	16,1	60–64	0,65	4,92
1994	421.436	38,7	162,1	16,3	über 65	0,98	4,20

Tab. 5: Einkommensentwicklung und Veränderung der Altersstruktur in japanischen Unternehmen

- Anm.: 1. Einkommen männlicher Angestellter der Bereiche „leitende Angestellte“, „Verwaltung“ und „technische Spezialisten“.
 2. „Einkommen“ = Grundgehalt plus Zusatzleistungen, exklusive Bonus und einmalige Sonderzahlungen.
 3. Gesamte Industrie, Unternehmen über 500 Mitarbeiter (bei „Alter“ = Unternehmen aller Größenklassen).
 4. Zahl der erfaßten Unternehmen variiert über den Zeitraum.

Quelle: RÖDOSHÖ 1995: 284, NIKKEIREN CHINGINBU 1995: 119.

Das durchschnittliche Alter in japanischen Unternehmen stieg zwischen 1987 und 1994 um rund ein Jahr auf annähernd 39 Jahre,¹⁴ und in den letzten zwei Dekaden sind es vor allem die höheren Altersgruppen, die deutliche Zuwächse verzeichnen, während der Anteil und auch die absolute Anzahl der jüngeren Mitarbeiter zurückgeht. Einen Lichtblick aus Unternehmenssicht stellt lediglich die Zunahme der unter 25jährigen in den letzten Jahren dar, wobei hier die Boomphase der sogenannten *bubble* zwischen 1987 und 1990 zu einer Erhöhung der Neueinstellungen in den altersbezogen unteren Bereichen geführt hat, die weitere Entwicklung angesichts der veränderten wirtschaftlichen Lage jedoch abzuwarten bleibt.

Im Ergebnis führt dieser Alterungsprozeß im Sinne der oben dargestellten Einkommenslogik in den Unternehmen zu relativ starken Gehalts- und damit Kostenzuwächsen, und zwar ungeachtet der gegenwärtigen wirtschaftlichen Krise, allein aus der inneren Dynamik dieses Entlohnungssystems heraus. Nahmen die Einkommen im *white collar*-Bereich in der Phase des überhitzten Wirtschaftswachstums bis 1991 um rund 10% gegenüber 1987 zu, so stiegen sie in der Folge nochmals, ungeachtet des rezessionsbedingten Absatzeinbruchs, um annähernd 12% bis 1993, und zwar bei rückläufiger Arbeitszeit (reguläre Arbeitsstunden plus – erfaßte und damit in der Regel auch vergütete – Überstunden).¹⁵

Während dieser Trend bei größeren Unternehmen eher noch stärker ausgeprägt ist (NIKKEIREN CHINGINBU 1995: 21), bedeutet er für Firmen sämtlicher Größenklassen, daß der altersinduzierte Kostenhebel bei einer gleichzeitigen Verschiebung des Aufbaus der Altersstruktur nach oben zu einer Gefährdung des angesprochenen Generationenvertrags führt. Diese Gefährdung verschärft sich durch die konjunkturell schwierige Lage gegenwärtig noch, indem es zu einer drastischen Verringerung bei den Neu-

¹⁴ Der jüngste Jahresbericht des Arbeitsministeriums kommt sogar auf einen Wert von 40,1 Jahren (RÖDÖSHÖ 1995: 196) und erwartet für die Zukunft einen weiteren Anstieg des Anteils älterer Arbeitnehmer an der Gesamtbevölkerung bis auf rund 29% im Jahr 2010 von gegenwärtig (1994) 21,6% (RÖDÖSHÖ 1995: 190–191).

¹⁵ Da dieses Einkommen lediglich $\frac{2}{3}$ des gesamten Jahresgehalts ausmacht und das verbleibende Drittel durch Bonus- und Sonderzahlungen gedeckt wird, könnte angenommen werden, daß über diesen Weg eine Kostenanpassung erfolgt. Daß dem nicht so ist, belegt die Tatsache, daß im gleichen *Krisen*-Zeitraum (1991–1993) diese Leistungen etwa für die Gruppe der 45jährigen *white collar*-Angestellten mit Hochschulabschluß lediglich von 6,5 auf 6,1 Monatsgehälter fielen, die dem Grundgehalt zugeschlagen werden (NIKKEIREN CHINGINBU 1995: 97). In der Sprache der Ökonomen ist demnach das Gesamtjahresgehalt eines japanischen Angestellten nach unten „sticky“, d. h. kaum variabel.

einstellungen kommt (RDKSC 1995b: 1), während die Altersgruppe der (männlichen) 40–50-jährigen eine extrem niedrige Fluktuationsrate von 2,55 % aufweist, d. h. Personalabbau in diesem Bereich bislang keine Handlungsoption zu sein scheint (RDKSC 1995b: 7–9). Geht man für diese Mitarbeitergruppe entsprechend der oben formulierten These von einem in näherer Zukunft einsetzenden Rückgang des individuellen Leistungsbeitrages für das Unternehmen aus, so wird sich die Produktivitäts- und damit Kostenproblematik eher noch verschärfen, sofern keine gegensteuernden Maßnahmen eingeleitet werden.

Diese Entwicklung bedeutet dann jedoch einen regelrechten *disincentive* (Demotivation) für jüngere Angestellte, die nicht mehr erwarten können, daß ihr eigenes Einkommen im Laufe ihres Berufslebens *quasi* automatisch steigt, und die daher mehr Wert auf den Anspruch legen müssen, einen zeitlich unmittelbaren Bezug zwischen eigener Leistung und Einkommenshöhe herzustellen. Von dieser Seite her ist somit ein zunehmender Verteilungskonflikt zu erwarten, mit dem sich japanische Unternehmen zukünftig auseinandersetzen müssen.

Selbstverständlich sind so lediglich Aussagen über die personalbezogene *Kostenentwicklung* in japanischen Unternehmen in bezug auf den Bereich der Büro- und Verwaltungsangestellten sowie die gesamten Leitungs- und Planungsfunktionen möglich, wobei die Frage nach der (Messung der) *Produktivität* als wichtige Komplementärgröße unbeantwortet bleibt. Allerdings unterstellt das japanische Entlohnungsmodell ja eine altersbedingte Verringerung der arbeitsbezogenen Leistungskraft und gibt damit selbst immerhin einen Hinweis auf die wahrscheinliche *Richtung* der weiteren Entwicklung.

Zusammenfassend läßt sich anhand der beiden angeführten Beispiele, der Veränderung der strategischen Ausrichtung japanischer Unternehmen und der Produktivitätsdiskussion in bezug auf ihre interne Organisation, aufzeigen, wie ungenau eine jede Vorstellung von *dem* japanischen Managementsystem ausfällt, ja ausfallen muß. Betrachtet man zum Beispiel die Beziehungen zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern, so ist festzustellen, daß diese Struktur immer wieder Änderungen unterliegt, und zwar als Folge innerer Widersprüche, die eine bestimmte Regelung jeweils notwendig produziert, die sich im Zeitablauf regelmäßig verstärken und die durch externe Einflüsse zusätzlich intensiviert, im Einzelfall – etwa im Sinne krisenartiger Ereignisse – möglicherweise auch abrupt ausgelöst werden können.

Somit ist immer davon auszugehen, daß sich Organisationen, auch in Japan, permanent weiterentwickeln und daß ein Verständnis für solche Veränderungen ebenfalls einen Einblick in die innere Verfassung dieser Organisationen bedingt. Die Tatsache, daß gegenwärtig eine kaum übersehbare

Vielfalt an organisatorischen Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt wird, die sich darüber hinaus deutlich zwischen Branchen und einzelnen Unternehmen unterscheiden (KSK 1995: 137–141), belegt die Variabilität und gleichzeitig die Dynamik, durch die sich japanische Unternehmen auszeichnen. Dies erschwert die Arbeit an einem einheitlichen, national gültigen Management- und Unternehmensmodell, ermöglicht andererseits eine Integration entwicklungsorientierter Mechanismen und Ansatzpunkte, die die Realitätsnähe solcher Modellierung verbessern dürften.

Aufgabe des folgenden Abschnittes ist es, darzustellen, wie schwer sich die theoretische Arbeit in bezug auf japanische Management- und Unternehmensformen mit dieser realen Veränderungsdynamik tut. Daß diese *Schwerfälligkeit* in einem engen Zusammenhang mit grundlegenden Vorstellungen von Kontinuität und Wandel von *Systemen* und damit auch immer mit *Weltbildern* steht, wird das Argument des übernächsten Kapitels sein, das in knapper Form alternative Wandlungsmodelle von Unternehmen systematisieren und damit die hier vorgebrachte Argumentation zusammenführen soll.

3. DIE SUCHE NACH DEM JAPANISCHEN MANAGEMENTSYSTEM

Trotz aller Forschungsbemühungen um einen systematischen, möglichst einheitlichen Modellaufbau dessen, was als *japanischer Managementansatz* einen hohen Bekanntheitsgrad erlangt hat, kann derzeit nicht von einem erfolgreichen Abschluß dieses Projektes die Rede sein. Die empirische Datenlage ist keinesfalls eindeutig, etwa wenn innerhalb ein und derselben Veröffentlichung die Aufgaben- und Rollenzuteilung in japanischen Unternehmen zuerst als vage und ambivalent, später dann von einem anderen Analysten als „eindeutig festgelegt“ beschrieben wird, wie die Herausgeber einleitend feststellen müssen (DORE und WHITTAKER 1994: 8). Daß sich dabei die Einschätzung der Qualität und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit japanischer Unternehmen, ihres Managements und ihrer Organisation über den Zeitablauf hinweg immer wieder verändert, verwundert unter den Bedingungen völlig gegenläufiger Interpretationsansätze nicht (YUZAWA 1994: 11–14, ITAMI 1995: 14).

Selbstverständlich läßt sich eine ganze Reihe von Bausteinen benennen, die das Wesen dieses Unternehmensansatzes (bzw. der Unternehmensansätze) auszumachen scheinen und die sich, jeweils nach unterschiedlichen Prioritäten geordnet, wie ein roter Faden durch die einschlägige Literatur hindurchziehen, so z. B. die Organisation und Funktionsweise des Personalwesens, die relative Anstellungsgarantie, das Senioritätsprinzip bei der Gehaltsbestimmung und der Karrieregestaltung, die unterneh-

menseigenen Gewerkschaften, die schwache Stellung der Aktionäre, die engen Beziehungen zwischen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette, die Rolle der Banken etc. (YOSHIDA 1993: 27–69). Und dennoch entziehen sich diese möglichen Elemente einer allgemeineren Theorie des japanischen Managements immer wieder ihrer integrativen Modellierung, sobald festgestellt werden muß, daß erstens die meisten dieser *japanischen* Eigenschaften bei weitem nicht auf alle Unternehmen zutreffen, zweitens viele davon relativ jungen Datums sind, d. h. oft erst in der Nachkriegszeit entwickelt wurden und vor allem drittens sich auch keineswegs ein Zustand der Stabilität einzustellen scheint, d. h. Charakteristika wie etwa das Senioritätsprinzip gegenwärtig selbst wieder einer Veränderung zu unterliegen scheinen.

So ist es mittlerweile üblich geworden, statt eine regelrechte *Theorie* zu formulieren, zumindest die Rationalität und Funktionalität, also die Angemessenheit der im einzelnen vorfindbaren Unternehmenselemente und ihrer Interdependenzen unter den jeweils gegebenen Umständen zu belegen und sie unter Verwendung der Methoden der Ökonomik mit der Situation in anderen Ländern vergleichbar zu machen (AOKI 1995: 70–74).¹⁶

Ohne hier näher auf die Problematik des interkulturellen Managementvergleichs eingehen zu können,¹⁷ ist im folgenden zu prüfen, inwiefern diese Ansätze neben ihrer deskriptiv-analytischen Leistung in der Lage sind, Aussagen zur Wandlungsfähigkeit und damit auch zur *Zukunft* des japanischen Managements zu ermöglichen. Dafür werden drei Beispiele unter dem Gesichtspunkt ihres relativ großen Bekanntheits- bzw. Verbreitungsgrades herangezogen, die einen je eigenen, markanten Schwerpunkt in ihrem Vorgehen gewählt haben: ABEGGLEN und STALKS Analyse des strategischen Verhaltens japanischer Unternehmen, AOKIS institutionell-organisatorischer Ansatz und FRUINS historisch-evolutionäre Arbeit. Aufgrund des begrenzten Raumes kann keine auch nur annähernd ausführliche Würdigung der einzelnen Werke erfolgen. Exemplarisch soll in jedem Fall gezeigt werden, welcher Art die jeweilige *Prognosekraft* ist, wobei deutlich werden wird, daß alle von einem jeweils *stabilen* Unternehmenssystem ausgehen und mögliche unternehmensinterne Problembereiche überwiegend ausgeblendet bleiben.

¹⁶ Nach KOSHIRO (1994: 226) nimmt dabei die Methodik der sogenannten Neoklassik bzw. der institutionsökonomischen Schule mittlerweile eine „dominante Stellung“ in der japanbezogenen ökonomischen Analyse ein. Dem Trend nach ist dieser Einschätzung zuzustimmen, auch wenn organisationstheoretische Ansätze oder Fragen der Unternehmensstrategie, wie im folgenden noch ersichtlich wird, weiterhin von Bedeutung sind.

¹⁷ Vgl. hierzu DIRKS (1995: 69–75, 173–194).

3.1 Das strategische Wettbewerbsverhalten

In einer Art von – ungeplanter – Arbeitsteilung, in der AOKI die institutionell-organisatorische Zusammensetzung japanischer Unternehmen und FRUIN deren evolutorischen Entstehungsprozeß diskutieren, übernehmen ABEGGLEN und STALK den Versuch, die Eigenart der *kaisha*, der japanischen Unternehmung, anhand ihres strategischen Verhaltens zu erklären. Dieses Verhalten ist an vier Prinzipien („competitive fundamentals“) geknüpft, deren konsequente Befolgung wesentlich für den offensichtlichen Erfolg Japans auf den Weltmärkten in den letzten Jahrzehnten verantwortlich ist (ABEGGLEN und STALK 1987: 5–16):

- eine durchgängige Wachstumspolitik;
- eine deutliche Ausrichtung an den Aktionen des Wettbewerbs;
- die Schaffung und konsequente Nutzung von firmeneigenen Wettbewerbsvorteilen;
- die Wahl geeigneter finanzieller und personalpolitischer Methoden zur Unterstützung der vorstehenden Ziele.

Vor allem die deutliche Orientierung an immer neuen Wachstumszielen, die es diesen Unternehmen ermöglicht, mindestens das Niveau des allgemeinen Marktwachstums zu halten und auf keinen Fall im Vergleich zur Konkurrenz zurückzufallen, ist *die* zentrale Variable, aus der sich alle weiteren Parameter ableiten lassen (ABEGGLEN und STALK 1987: 6):

Managements with a bias toward growth have distinct mindsets which include the expectation of continued growth, decisions and plans formulated to produce growth, and the unfaltering pursuit of growth unless the very life of the organization is threatened. Companies with a bias toward growth add physical and human capacity ahead of demand. Prices are not set at the level the market will bear, but as low as necessary to expand the market to fit the available capacity. Costs are programmed to come down to support the pricing policies and investments are made in anticipation of increased demand.

Das bedeutet, daß die absolute Höhe der Investitionen selbst in Zeiten stagnierender oder fallender Nachfrage keinesfalls gesenkt, eher sogar gesteigert wird – eine These, die allerdings in jüngster Zeit, wie gezeigt worden ist (Abschnitt 2.1), ins Wanken gerät. Die Risiken dieser aggressiven Wettbewerbsstrategie, die offensichtlich in teuren Fehlinvestitionen und nichtausgelasteten, d. h. kostenintensiven Überkapazitäten liegen, werden im wesentlichen durch eine superiore Prozeßtechnologie in bezug auf Arbeitsorganisation und Materialflußsteuerung aufgefangen, die mittlerweile als *Lean Production* zu weltweiter Berühmtheit gelangt ist (vgl. FN 4).

Neben den progressiven Kostensenkungspotentialen, die eine stetige Ausweitung der Produktionskapazitäten mit sich bringt, ist es gleichzeitig gelungen, Produktqualität und -vielfalt sowie den ergebnisbezogenen Auslastungsgrad („Gewinnschwelle“ oder *break even point*) in entscheidender Weise zu verbessern.

Die Grenzen, auf die eine solche Strategie dennoch stoßen kann, sind im Abschnitt 2.1 aufgezeigt worden. Ohne hier näher auf die Einzelheiten des ABEGGLEN/STALKSchen Modells eingehen zu können, interessiert in diesem Zusammenhang nun in erster Linie die Frage nach dem Veränderungspotential eines solchen Systems, das in derart offensiver Weise auf Wachstum ausgerichtet ist. Dabei gelangt man, trotz dieser Orientierung an immer neuen Investitions- und Absatzzielen, zu der kuriosen Einsicht, daß es sich hier um ein eigentümlich *stabiles* Zusammenspiel von Unternehmung und Umwelt handelt, in dem sich ungeachtet allen Wachstums nichts Wesentliches verändert, d. h. um *die Annahme stabiler dynamischer Gleichgewichtsprozesse*. Die Unternehmen können, über Jahrzehnte hinweg, ihre Strategie auf vergleichsweise sicheren Umweltdaten basieren, die ABEGGLEN und STALK (1987: 270) in erster Linie in einem kontinuierlichen, von staatlichen Stellen umfassend geförderten Aufbau der für den Wettbewerb von Unternehmen notwendigen Infrastruktur (Verkehr und Kommunikation, Ausbildung, Forschungsförderung u. a. m.), in einem stetigen, meist rapiden Wachstum der Binnen-, in der Folge dann auch der Exportmärkte und schließlich in einem kontinuierlichen Angebot disziplinierter und gut ausgebildeter Arbeitskräfte identifizieren.

Es entsteht also ein *fit*, eine Übereinstimmung von unternehmensinterner Organisation, strategischem Verhalten und den Wettbewerbsparametern des Umfeldes, die gewissermaßen im Gleichschritt entlang einer vorhersehbaren Trendlinie in quantitativer Weise wachsen. „Dramatische Veränderungen“ in der internen Struktur der japanischen Firma sind demnach auch in Zukunft nicht zu erwarten (ABEGGLEN und STALK 1987: 286), d. h. der Aufbau und die Funktionsweise japanischer Unternehmen sind als stabil, frei von inneren Widersprüchen, anzunehmen.¹⁸ Eine Prognose wäre nur unter Berücksichtigung externer Entwicklungen möglich und sinnvoll.¹⁹

¹⁸ MILGROM und ROBERTS (1994: 7) erkennen den Grund für eine derartige innere Stabilität von Organisationen allgemein in „pervasive complementarity relations“ zwischen den einzelnen Organisationselementen, die nicht nur gleichgewichtsbildend wirken, sondern im Gegenteil Wandel sogar eindeutig behindern.

¹⁹ Und genau das antizipieren ABEGGLEN und STALK (1987: 40–41) auch, wenn sie eine dauerhafte Abflachung des Wachstumspfades der japanischen Wirtschaft,

3.2 Die Organisation japanischer Unternehmen

Neben ihrer strategischen Haltung ist es vor allem die eigentümliche Form der Organisation industrieller Arbeitsabläufe in japanischen Firmen, die das – weltweite – Interesse der Managementforschung an Japan begründet. Eine führende Position innerhalb dieser Diskussion nimmt AOKI (1989, 1990, 1994) ein, da er die bislang weitestgehende theoretische Formulierung des japanischen Managementsystems mit den Methoden des neoklassisch inspirierten Organisationsansatzes geleistet hat.²⁰

Der These folgend, daß eine der wesentlichen Quellen des wirtschaftlichen Erfolges Japans in der internen Organisation seiner Unternehmen liegt (AOKI 1990: 2; vgl. im folgenden ebd., 2–8), unternimmt er eine Analyse des logischen Zusammenhanges der einzelnen Elemente, die diese Organisationsform charakterisieren, um deren Beitrag zur ökonomischen Effizienz des Gesamtsystems *japanische Firma* zu belegen. Unter „organisationaler Effizienz“ ist dabei die Fähigkeit zu verstehen, sich an veränderte, insbesondere unvorhersehbare Marktgegebenheiten im Sinne von Nachfrageschwankungen, technologischen Entwicklungen u. a. m. anzupassen, ohne daß hieraus eine wesentliche Unterauslastung der Kapazitäten, eine gestiegene Lagerhaltung oder andere ertragsmindernde Anpassungsmethoden resultieren.

Die Eigenart des japanischen Organisationsmodells („J-Mode“) wird mit dem US-amerikanischen Typus der hierarchischen Organisation („H-Mode“) kontrastiert, der sich durch eine strikte Trennung von Planung und Ausführung sowie eine weitgehende Funktionsteilung und Aufgabenspezialisierung auszeichnet. Der japanische Organisationstyp dagegen leitet seine Effizienz aus einer Betonung der horizontalen Koordination betrieblicher Arbeits- und Kommunikationsprozesse, einer gemeinsamen Nutzung der organisationalen Wissensbasis durch konsequentes Informations-„sharing“ im Rahmen formaler, insbesondere aber auch informeller Kommunikationswege und einem komplexen Ineinandergreifen gegenseitiger Interessen und Verpflichtungen („commitments“) der am Unternehmen Beteiligten (die sogenannten „stakeholder“, bei AOKI vor

einen demographischen Strukturwandel (Stichwort: Alterung der Bevölkerung) und einen Technologieschub vorhersagen. Veränderungen, die aus der inneren Logik des strategischen Verhaltens japanischer Unternehmen oder möglichen Problemen ihrer internen Organisation resultieren, sind in diesem Ansatz nicht vorgesehen. Als solches ist ihr Modell der japanischen Unternehmung eindeutig stabil.

²⁰ Als hinreichende Zusammenfassung seiner Arbeit ist AOKI (1990) zu empfehlen. Die folgenden Aussagen beziehen sich, sofern nicht anders angegeben, auf diesen Aufsatz.

allem die Gruppe der Angestellten, das Management und die Hausbank) ab (AOKI 1989: 32–48, ders. 1990: 3–18).²¹

Viele Elemente dieses Unternehmenstyps, die im Ausland unter Begriffen wie *Just in Time*, *Toyota-Produktionsverfahren*, *Lean Production* oder auch *Gruppenorganisation* und *Total Quality Management (TQM)* bekannt wurden, sind entsprechend gekennzeichnet durch einen umfangreichen Informationsaustausch über Abteilungs-, Funktions- und vor allem Hierarchiegrenzen hinweg. Der relativ hohe Grad an individueller Beteiligung aller Mitarbeiter an innerbetrieblichen Planungs- und Entscheidungsprozessen wirkt dabei motivationsfördernd und beeinflusst damit auf positive Weise die Umsetzung von Entscheidungen. Die organisatorische Effizienz ist, so die These, mithin eine Funktion eines Planungsverfahrens, das auf die möglichst weitreichende Einbeziehung der Betroffenen setzt, und einer Flexibilität innerhalb des laufenden Produktionsprozesses, die durch die resultierende Motivation und Einsatzbereitschaft der Organisationsmitglieder ermöglicht wird.

Um einem zu starken Gruppendenken gegenzusteuern und gleichzeitig ein Instrument der vertikalen Kontrolle zur Verfügung zu haben, konkurrieren die Angestellten miteinander um Positionen auf der sich nach oben verjüngenden Karriereleiter. Ein Aufstieg im Rang korreliert mit einem Anstieg von Gehalt und Prestige und ist nicht, im Gegensatz zur landläufigen Meinung, einfach an „Seniorität“, d. h. Alter und/oder Dauer der Betriebszugehörigkeit, gebunden. Vielmehr entscheidet ein nach AOKI (1990: 13) weitgehend „objektiver“ Katalog von Kriterien über Karriere und Aufstiegschancen.

Insgesamt ergibt sich für AOKI ein Bild der japanischen Unternehmung, dessen ökonomische Rationalität und interne Konsistenz seines Informationssystems und der zur Anwendung kommenden Anreizstruktur für alle Beteiligten effizienz- und damit wohlfahrtssteigernd ist,²² obwohl bzw. gerade weil es von dem in der ökonomischen Theorie dominierenden Modell der Unternehmung des angelsächsischen Typs abweicht. Den Grund für diesen Erfolg trotz Abweichung vom vermeintlichen *Standard* sieht AOKI in den unterschiedlichen Bedingungen, unter denen beide Systeme existieren. Das „H-Modell“ US-amerikanischer Prägung ist dem-

²¹ Die Bedeutung des Wettbewerbsvorteils japanischer Unternehmen, der aus einer besonderen organisationalen Fähigkeit zur Generierung und Nutzung von *Information* als produktivem Faktor hergeleitet wird, spielt auch in anderen Ansätzen zum japanischen Management eine zentrale Rolle. Vgl. hierzu ausführlicher DIRKS (1995: 136–155).

²² Der gesamte Bereich der Beziehungen zwischen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette, auf den hier nicht weiter eingegangen werden kann, wird in analoger Weise analysiert, vgl. AOKI (1989: 204–233).

nach geeignet für eine Umwelt, die entweder durch besondere Stabilität oder, im Gegenteil, extreme Turbulenzen gekennzeichnet ist. Im ersteren Fall genügt eine hierarchisch organisierte, klar arbeitsteilige Zuweisung von Aufgaben nach dem „Top-Down“-Prinzip, da mit Überraschungen oder Veränderungen nicht zu rechnen und eine Beteiligung der unteren Ebenen an der Entscheidungsfindung daher nicht nötig ist. Die Begründung für den zweiten Fall der besonders turbulenten Umwelt ist nicht ganz klar, vermutlich orientiert sie sich aber an dem Ruf nach einer *starken Hand* in Zeiten großer Umwälzungen und allgemeiner Unsicherheit (AOKI 1989: 43–44, ders. 1990: 8–9).

Japanische Unternehmen („J-Mode“) dagegen funktionieren am effizientesten in einer moderat-unsicheren Umwelt, die zwar im dauerhaften Wandel ist, aber den Unternehmen die Möglichkeit beläßt, ihre zeitintensiven internen Kommunikations- und Abstimmungsprozesse durchführen zu können. Da genau diese Charakterisierung auf die japanische Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg zutrifft, läßt sich für AOKI auch die ökonomische Rationalität des japanischen Systems theoretisch begründen (AOKI 1990: 9).

In bezug auf unsere Frage nach dem Wandlungsmechanismus japanischer Unternehmen sind bei diesem Ansatz Veränderungen durchaus möglich, die allerdings dann *nur* aus Veränderungen im Unternehmensumfeld resultieren, wozu er eine wachsende Schwierigkeit, geeignetes Personal zu rekrutieren, und eine zunehmende Internationalisierung des Konkurrenzdrucks rechnet (AOKI 1990: 9–10). Intern ist das System völlig stabil; nirgendwo lassen sich Ansätze für inhärente Konflikte oder Ungleichgewichte, etwa zwischen den Interessen der am Unternehmen Beteiligten, erkennen, die Auslöser für organisationale Restrukturierungen oder Änderungen der Anreizmechanismen sein könnten.

Eine solche Systembeschreibung, die auf das Ideal interner Stabilität und Kohärenz abzielt, ist allerdings nur auf Kosten einer notwendigen Ungenauigkeit der Argumentation zu erreichen. Es bleibt nämlich in diesem Ansatz unklar, was genau unter einer *mittelmäßig-turbulenten* Umwelt zu verstehen ist, die als notwendig für die Effizienz und Effektivität dieses Systemtyps erkannt wird. Auch ist die These unbelegt, daß dieser „J-Typ“ Ergebnis einer bewußten, d. h. damit auch vorausschauenden Organisationsgestaltung ist ([...] there is an important element of conscious design in viable business organizations“, AOKI 1990: 24) und es sich bei diesem Ansatz nicht lediglich um eine *ex post*-Analyse einer konkreten Organisationsstruktur zu einem bestimmten Zeitpunkt handelt.

Diese Frage ist von mehr als nur theoretischem Wert, etwa wenn die Schlußfolgerung vertreten wird, daß japanische Unternehmen angesichts einer sehr unsicheren Umwelt, also einer Situation wie der gegenwärtigen

gen, kaum die Fähigkeit zu innovativem Marktverhalten besitzen (AOKI 1990: 9). Woher diese Inferiorität kommt, ist ungeklärt, muß sich aber letztlich aus ihrer internen Situation heraus erklären lassen. Genau dies ist hinsichtlich unserer Frage nach einer möglichen Transformation japanischer Unternehmen in diesem Ansatz, der die bisherige wissenschaftliche Diskussion um das japanische Managementsystem in nicht unerheblichem Maße dominiert hat, nicht vorgesehen.²³

3.3 Der historische Ansatz

Seit Mitte der 1980er Jahre ist ein zunehmendes Interesse an der Entwicklungsgeschichte des japanischen Managementsystems zu beobachten, das sich in einer steigenden Anzahl von themenbezogenen Veröffentlichungen und Veranstaltungen äußert, bislang jedoch kaum außerhalb Japans rezipiert wird.²⁴ FRUIN (1994) stößt mit seinem Beitrag in diese Lücke und zeigt damit erstmalig in einer geschlosseneren Form im Ausland auf, daß es sich bei dem Komplex *japanische Firma* um ein historisch gewachsenes, d. h. keineswegs zeitloses Konstrukt handelt.

Im Unterschied etwa zu Aoki betont er damit die empirisch belegbare Tatsache, daß das *japanische Management* bzw. die Form der Organisation, die mit diesem Begriff gewöhnlich verbunden wird, einem Wandel unterlegen ist, dessen Analyse unabdingbar für ein Verständnis des gegenwärtig Vorfindbaren ist. Während bei den oben diskutierten Ansätzen mögliche Wandlungs- oder Veränderungsmechanismen allenfalls implizit berücksichtigt sind und somit nur deduziert werden können, ist hier die Logik dieses Prozesses explizit Thema der Untersuchung.

Bei näherem Hinsehen allerdings verschwimmt diese Unterscheidung wieder, wie sich zeigen wird. Im Spannungsfeld möglicher interner (Unternehmung) und externer (Umfeld) Auslösemomente für organisationalen Wandel benennt FRUIN zunächst drei zentrale Momente: das jeweilig bestimmende institutionelle Umfeld als äußeren Einfluß sowie die bewußten Entscheidungen des Managements („choice“) und das organisationale Lernen als interne Faktoren (1994: 3–5). Im weiteren Verlauf der

²³ In seiner neuesten Veröffentlichung greift AOKI die Interdependenz interner und externer Faktoren beim Wandel von Unternehmen am Beispiel der Einführung neuer Technologien in japanische Firmen auf (AOKI 1995: 64–68). Allerdings werden daraus noch keine weiterführenden systematischen Schlußfolgerungen gezogen.

²⁴ Ein Grund hierfür ist die Tatsache, daß diese Diskussion bislang überwiegend auf japanisch geführt wird. Eine Ausnahme bildet die Zeitschrift *Japanese Yearbook on Business History*, die allerdings einen guten Einblick in den Stand der Forschung bietet.

Argumentation zu den Ausgangsbedingungen und dem Verlauf der Ausdifferenzierung des japanischen Managementsystems²⁵ wird jedoch deutlich, daß auch hier den äußeren Bedingungen die entscheidende Rolle bei der Entwicklung des Systems zukommt, ausgedrückt im Konzept des „institutional embedding“ (S. 301).

Die Ausformung der modernen japanischen Großunternehmung (S. 126) und die intensive Nutzung interorganisatorischer Netzwerke zur Minimierung von Transaktionskosten und der Generierung von Skalenerträgen (S. 112–113 u. S. 144) seit der Meiji-Zeit war demnach immer eine notwendige Reaktion auf die jeweils gegebenen Bedingungen: zunächst das Problem einer generellen Ressourcenknappheit und eines deutlichen Rückstandes gegenüber der westlichen Konkurrenz (S. 38–40),²⁶ später und insbesondere nach dem Zweiten Weltkrieg die Entflechtungs- und Demokratisierungsprozesse, die die amerikanische Besatzungsmacht mit gemischtem Erfolg eingefordert hatte (TAKAFUSA 1994: 129–170), und das folgende rapide volkswirtschaftliche Wachstum.

Zwar propagiert FRUIN verschiedentlich die unternehmerische Entscheidung bzw. intentional-strategisches Handeln als Antriebskraft der japanischen Unternehmensentwicklung, konstatiert hingegen gleichzeitig, daß das japanische Produktionssystem eine rein „institutionelle Antwort“ auf die historischen Gegebenheiten sei (S. 249–250), belegt am Beispiel der Firma Toyota, und daß die Struktur der Wertschöpfungskette keineswegs Ergebnis einer vorausschauenden strategischen Entscheidung war, sondern lediglich eine schrittweise Anpassung an eine schwierige Marktsituation (S. 265–266). Letztendlich postuliert er eine „economic necessity“, also situationale Vorgaben, die den betroffenen Unternehmen keine andere Wahl („no choice“) ließen (S. 289, insbesondere auch S. 314), als sich in der Weise zu organisieren, wie es im Begriff des japanischen Managementsystems zum Ausdruck kommt.

Auch der zweite, unternehmensinterne *Kandidat*, der des organisationalen Wandels durch Lernen („organizational learning“), gibt wenig von seiner möglichen Dynamik preis. Zu sehr setzt FRUIN auf die gemeinsame, harmonische Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder in einer Art „organischer Solidargemeinschaft“, in der jegliche Interessenkonflikte minimiert sind (S. 174–175), als daß noch deutlich werden könnte, ob denn

²⁵ Genauer spricht FRUIN (1994: 3) vom „Japanese Enterprise System“, da er insbesondere die Interdependenzen der – eigentlichen – Unternehmung als oberste Steuereinheit, der Fabrik als Ort der Wertschöpfung („focal factory“) und den interorganisatorischen Beziehungen („interfirm network“) als dem systematischen Ort der ökonomischen Rationalität des japanischen Systems behandelt.

²⁶ Vgl. ähnlich auch HASHIMOTO (1995: 6–7).

und gegebenenfalls wie eine solche Welt sich noch verändern könnte oder gar sollte, wenn nicht durch externe Veränderungen. Obwohl er selbst auf die betriebswirtschaftliche Forschung verweist (S. 130), die die Existenz interner Instabilitäten und Konflikte als Ansatzpunkt organisationalen Wandels sieht (vgl. MARCH und SIMON 1993: 132–156), verfolgt er diese Argumentation nicht weiter und betont statt dessen die innere Stabilität des japanischen Managementsystems.

Dennoch läßt auch Fruins Ansatz Raum für Spekulationen hinsichtlich der möglichen Entstehung solcher Konflikte, die dann – auch in Kombination mit Veränderungen des Umfeldes – zu endogenem Wandel führen könnten. Explizit wird auf die Schwierigkeit „älterer“, d. h. seit langem etablierter und gewachsener Unternehmensverbände, verwiesen, die interne Ressourcenverwendung und Logistik kostenminimierend zu organisieren, da eingefahrene Verhaltenweisen, veraltete Technologien und die schiere Größe dieser Firmengruppen Veränderungen erschweren (FRUIN 1994: 194). D. h. es wird bereits hier auf einen potentiellen Zusammenhang zwischen dem Alter einer Unternehmung und damit der Entwicklung interner Zustände über die Zeit hinweg und der Entstehung von organisationsinternen Reibungen, Interessenkonflikten, Flexibilitätsverlusten etc. hingewiesen, Probleme also, die nicht allein auf Veränderungen des Umfeldes zurückzuführen sind, auch wenn sie unter Umständen erst im Rahmen solcher externer Datenänderungen offenkundig werden.

Ansonsten jedoch sind derartige latente Schwierigkeiten nur implizit, d. h. aus dem Gang der Argumentation heraus, abzuleiten. So läßt sich zum Beispiel aus der Begründung der Rationalität des japanischen Unternehmenssystems, die in erster Linie auf der Existenz eines nachhaltigen Wirtschaftswachstums aufbaut (FRUIN 1994: 308), die berechtigte Frage formulieren, welche Mechanismen denn innerhalb dieser Unternehmen zum Tragen kommen, wenn längere Perioden ohne einen nennenswerten Zuwachs von Umsatz, Marktanteilen und/oder Erträgen durchzustehen sind? Offensichtlich scheint dieser Firmentyp derart eng mit der Phase hoher Wachstumsraten der Nachkriegszeit und einer entsprechenden Verteilungsmasse des unternehmerischen Einkommens verknüpft zu sein, daß bei einer Verschlechterung des wirtschaftlichen Umfeldes unmittelbar Verteilungskonflikte einsetzen müßten als Folge der hohen Erwartungen, die die Beteiligten mit ihrem Einsatz im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Anreiz-Beitrags-Theorie verbinden.

Auch ein mögliches Ausbleiben einer derartigen Reaktion wäre in hohem Maße erklärungsbedürftig, da ein solches Verhalten sich nicht unmittelbar aus der Logik der Argumentation dieses Ansatzes herleiten läßt. Dies gilt insbesondere mit Verweis auf FRUINS Behauptung, daß alle (sic!)

Angestellten japanischer Großfirmen sich auf das Recht auf langfristige Anstellung, was einem Kündigungsschutz nahekam, einer senioritätsbezogenen Entlohnung und einer firmenbezogenen Aus- und Weiterbildung berufen können (FRUIN 1994: 313), Rechte, die den Einsatzwillen und die Arbeitsintensität dieser Angestellten begründet haben und deren möglicherweise kostenbedingte Einschränkung in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten nicht folgenlos bleiben dürfte.²⁷

Die Ausblendung derartiger Konfliktpotentiale innerhalb der japanischen Unternehmenslandschaft hat, wie dieser Überblick über die derzeit dominierenden Ansätze zum japanischen Management belegen sollte, seine eigene Systematik, die vor allem zweierlei belegt: Erstens wird zu wenig reflektiert, wie sehr die japanische Wirtschaft und damit auch die japanischen Unternehmen über die gesamte Nachkriegszeit hinweg unter dem Einfluß eines wirtschaftlichen Wachstums standen, dessen Ausmaß im internationalen Vergleich der OECD-Länder unübertroffen hoch war. Zweitens wird der Systemcharakter dieser Firmen, d. h. der angenommene systematische Zusammenhang ihrer beobachtbaren Elemente, derart hochstilisiert, daß die ganze Betrachtung im Ergebnis einen eigenartig statischen Charakter erhält, denn jede Änderung – wie etwa ein empfindlicher und vor allem nachhaltiger Rückgang dieser Wachstumsraten – käme einer *Störung* dieses Gesamtbildes und damit der Zurückweisung eines theoretischen Ansatzes gleich, der auf die Zeitlosigkeit seiner Aussagen zu *dem* japanischen Managementsystem schlechthin setzt.

Die beiden gewählten Beispiele (Abschnitt 2) haben dagegen gezeigt, daß auch eingefahrene Verhaltensweisen und tradierte Verteilungsmechanismen Einfluß auf die Zukunft des japanischen Managementsystems haben, indem sie Anspruchshaltungen und Einstellungen produzieren, die in organisationsinternen Interessen- und Verteilungskonflikten resultieren und ein Unternehmen aus seiner inneren Logik heraus von der allgemeinen Marktentwicklung entkoppeln können. Die Neigung zur Bildung von Überkapazitäten als Folge einseitiger Absatzmengen- und Marktanteilsorientierung unter Vernachlässigung betriebswirtschaftlicher Rentabilitäts- und Risikokalküle gehört hierzu ebenso wie das Pro-

²⁷ Die These der Gleichbehandlung *aller* Angestellten hinsichtlich Anstellungsdauer, Entlohnungssystem und Ausbildung ist nicht näher belegt, steht aber in deutlichem Widerspruch zum allgemeinen Kenntnisstand, der eine ausgeprägte Unterscheidung in japanischen Firmen zwischen sogenannten Stamm- („core“) und peripheren Arbeitskräften ausmacht (KOSHIRO 1994: 228). Zu letzteren zählen zumeist weibliche Angestellte, Zeit- und Saisonkräfte, Kontraktarbeiter u. a. (bzgl. Statistiken zur unterschiedlichen Behandlung von Frauen im Unternehmen etwa bei der Entlohnung vgl. FN 13, ferner z. B. RDKSC 1995a: 197–199).

blem steigender Kostenblöcke im Personalbereich als Ergebnis einer Entlohnungssystematik, die nur unter bestimmten Bedingungen sinnvoll ist.

Ein Überblick über bisherige theoretische Ansätze zum japanischen Managementsystem belegt, daß es bislang nicht gelungen ist, die Möglichkeit einer inhärenten Instabilität auch dieses Managementmodells und damit die Frage nach seiner Wandlungsfähigkeit und -wahrscheinlichkeit konzeptionell aufzunehmen. Wie abschließend zu argumentieren ist, ist dieser Mangel im wesentlichen in einer einseitigen Ausrichtung zur Frage des organisatorischen Wandels begründbar.

4. MODELLE DES WANDELS VON UNTERNEHMEN

Japanische Unternehmen konnten über Jahrzehnte hinweg hohe makroökonomische Wachstumsraten im Inland und, mit Abstrichen, auch in den wesentlichen Auslandsmärkten in ihren strategischen Planungen unterstellen. Ein aggressiv-expansives Investitionsverhalten, wie es aus der Sicht von ABEGGLEN und STALK (1987: 6-7) konstitutiv für japanisches Unternehmensmanagement ist, war deshalb eine kaum überraschende Konsequenz.

Jede Änderung im Verhalten der japanischen Unternehmen war entsprechend als Reaktion auf Datenänderungen des Umfeldes zu werten, die bis in die jüngere Zeit hinein in den wichtigen Branchen wie der Elektronik- oder der Automobilindustrie (den Bereichen also, die im wesentlichen die Basis bildeten für die Theorie des japanischen Managements) vor allem in Form rezessiv-krisenartiger, externer Schocks auftraten. Ist das allgemeine Unternehmensumfeld eher durch Stabilität und Voraussehbarkeit gekennzeichnet, insbesondere durch ein gleichbleibend hohes Wirtschaftswachstum, dann, so ist zu folgern, bleibt das „japanische Managementsystem“ ebenfalls stabil.

Daß ein bestimmter organisatorischer Aufbau seine eigene Rationalität und Geschichtlichkeit hat, die in aller Regel nicht frei von Widersprüchlichkeiten und Konflikten ist, daß jede Anpassung an Umweltveränderungen eine Reihe von Zielkonflikten, z. B. in bezug auf die Reorganisation von Arbeitsabläufen oder der strategischen Ausrichtung auf neue Märkte unter Preisgabe vorheriger Aktivitäten, produzieren kann (FRESE und WERDER 1994: 17-25), spielt im Rahmen dieses Modells allenfalls eine untergeordnete Rolle. Da davon ausgegangen wird, daß das System wenig Einflußmöglichkeiten auf seine Umwelt hat, gleichzeitig jedoch zu einem Zustand innerer Stabilität tendiert, kann ein Systemwandel nur durch externe Ereignisse hervorgerufen werden, die das Unternehmen zu einer

Reaktion zwingen, um erneut einen Zustand der harmonischen Übereinstimmung System–Umwelt herzustellen.

Alternative Perspektiven dagegen müßten eher auf mögliche Instabilitäten im Unternehmen selbst gerichtet sein und die tendenziell einseitige Sichtweise des rein auf externe Datenänderungen bauenden Systemansatzes korrigieren helfen. Solche Instabilitäten können zum Beispiel in der bisherigen Arbeitsorganisation oder im Marktverhalten japanischer Unternehmen begründet liegen und sind für die Einschätzung des zukünftigen Verhaltens und der Struktur dieser Firmen von großer Bedeutung. Eine derartige Sicht auf japanische Unternehmen ginge also von anderen Annahmen aus, bewertete empirische Beobachtungen in abweichender Weise und zöge andere Schlußfolgerungen in bezug auf die Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen, die die japanische Art der Organisation bzw. des Managements ausmachen. Mit anderen Worten, es handelte sich um ein, wenn nicht sogar mehrere neue Managementmodelle, die sich in unterschiedlicher Form mit dem Wandel von Unternehmen auseinanderzusetzen hätten.

Umwelt	turbulent	I. Anpassung/ Evolution	III. Unternehmens- Transformation
	stabil	II. organisationaler/ strategischer Fit	IV. Turnaround- Management
		stabil	instabil
		Unternehmen	

Abb. 5: Modelle unternehmerischen Wandels

Eine einfache Systematisierung von unternehmensbezogenen Wandel-Modellen ist Abb. 5 zu entnehmen. Diese Modelle basieren jeweils auf unterschiedlichen Annahmen bezüglich des Zustandes, der charakteristisch für ein Unternehmen bzw. seine relevante Umwelt zu einem gegebenen Zeitpunkt ist. *Stabilität* und *Turbulenz* (bzw. *Instabilität*) sind entsprechend extreme Ausprägungen auf einem gedachten Kontinuum, und die daraus resultierende Matrix bildet vier Modelle des unternehmensbezogenen Wandels ab.

Umwelt-Stabilität ist dabei durchaus mit der Vorstellung wirtschaftlichen Wachstums vereinbar. Wachstum ist dann als stabil anzusehen, wenn es prognostizierbar ist und damit keine wesentliche Änderung in der strategischen Ausrichtung der Marktteilnehmer verlangt. *Turbulent* wird es erst, wenn dieser Wachstumspfad nachhaltig gestört, d. h. nicht mehr vorhersehbar ist, oder wenn die Marktbedingungen auf andere Weise, etwa durch das Eintreten neuer Wettbewerber oder durch wesentliche

technologische Neuerungen, deutlich verändert werden. *Stabil* ist dasjenige Unternehmen, dessen innerer Aufbau sich über einen langen Zeitraum hinweg nicht wesentlich ändert und das auch in seinem Marktverhalten bzw. seiner Unternehmensstrategie keine besonderen Veränderungen aufweist.

Eine Kombination der jeweiligen Annahmen bezüglich der Unternehmen und ihrer Umwelt führt zu bestimmten Modellen hinsichtlich des Entwicklungspotentials von Organisationen. Dabei ist davon auszugehen, daß eine Sichtweise, die die Gültigkeit mehr als nur eines dieser Wandlungsprozesse für ein gegebenes Unternehmen im Zeitablauf anerkennt, eine höhere Realitätsnähe aufweist. Zunächst jedoch einige Erläuterungen zu den einzelnen Modellen.

Streng genommen geht das *Fit*-Modell von einer Situation aus, in der sich sowohl ein Unternehmen als auch sein Umfeld in einem im wesentlichen stabilen Zustand befinden, der die Notwendigkeit, letztlich jedoch auch die Möglichkeit zu einem weiteren Wandel ausschließt, solange jedenfalls keine weiteren externen Einflüsse wirksam werden.²⁸ Unternehmen, deren innerer Zusammenhalt als stabil angesehen wird, die aber Turbulenzen in ihrem Umfeld ausgesetzt sind, müssen sich diesen in irgendeiner Form anpassen, insbesondere wenn es sich bei diesen Veränderungen nicht lediglich um kurzfristige, vorübergehende Ereignisse handelt (*Anpassungs-* bzw. *Evolutionsmodell*).

Denkbar sind auch Situationen – und in der Wirtschaftspresse unter der Rubrik *Konkurs/Vergleich* täglich manifest –, in denen firmeninterne Versäumnisse, Fehlplanungen, Führungsfehler etc. ein Unternehmen ohne besondere äußere Einflüsse in einen instabilen Zustand versetzen. In diesem Fall geht es um die möglichst rasche, krisenbezogene Umsetzung von Rettungsmaßnahmen, die auch als „Turnaround-Management“ (SLATTER 1984) bezeichnet werden. Im letzten Fall (*Unternehmenstransformation*) schließlich sind sowohl Umfeld als auch Unternehmen von Instabilitäten gekennzeichnet, Veränderungsdruck, der durch das Entstehen neuer Technologien, Produkte und Märkte, durch eine Verschiebung der Wettbewerbsparameter, aber auch durch das Wirksamwerden bislang lediglich latenter Konflikte, Widersprüche etc. in den Unternehmen selbst manifest wird.

Wie in der Diskussion wichtiger Beiträge zur theoretischen Auseinandersetzung mit dem japanischen Managementsystem deutlich wurde, lag

²⁸ Dies könnte hier allenfalls dann denkbar sein, wenn man den Begriff der – unternehmensrelevanten – Umwelt nicht zu weit faßt, so daß Einflüsse aus einer übergeordneten Sphäre, etwa der – internationalen – Politik, wirksam werden können.

deren Schwerpunkt in erster Linie auf den beiden linken Feldern der Matrix (Abb. 5). Insbesondere ABEGGLEN/STALK und AOKI gehen von einem stabilen Gleichgewicht zwischen einer konstant wachsenden Umwelt und dem darauf abgestimmten japanischen Firmentypus aus. Diese angenommene Permanenz hat nicht zuletzt zu den im Westen mittlerweile weit verbreiteten stereotypen Vorstellungen von *der* japanischen Unternehmung geführt, womit eine ausgewogene, sich an den externen *und* internen Realitäten orientierende Einschätzung der Zukunft des japanischen Managementsystems erheblich erschwert wird. Aber auch bei FRUINS historischer Analyse der Entwicklung dieses Systems waren es letztlich immer die äußeren Bedingungen, die einen Wandel der Organisation und der strategischen Ausrichtung japanischer Firmen erst hervorriefen.

Es ist gesagt worden, daß die ökonomische Theorie lediglich die Struktur des Bestehenden, nicht aber die Mechanismen der Entstehung des Neuen erklären könnte (HAMEL und PRAHALAD 1994: xi). Wie gezeigt worden ist, scheint es in der Tat so, als erschwere die Suche nach *dem* rationalen System, das möglichst lückenlos die vorfindbaren Elemente eines bestimmten Managementansatzes in seinem Kontext zu erklären und zu integrieren in der Lage ist, die Fähigkeit, den Blick auf interne Widersprüche, Konflikte und Unstimmigkeiten als potentielle Ausgangspunkte für unternehmensbezogenen Wandel zu lenken, und zwar insbesondere dann, wenn es um den Zugang zu Unternehmens- und Organisationslösungen in anderen Kulturräumen geht.

In Japan ist der gegenwärtige Zwang zur Kostensenkung im Angestelltenbereich selbstverständlich auch eine Folge steigender Yen-Kurse und führt unter anderem zu Verlagerungen von Produktionsbetrieben in asiatische Nachbarländer. Er ist aber auch Ergebnis bestimmter, früherer personal- und lohnpolitischer Richtlinien und Instrumente, die im Zeitablauf eine Eigendynamik im Sinne steigender Fixkostenbelastung entwickelt haben. Dabei ist davon auszugehen, daß jede Lösung, die für gegenwärtige Probleme gefunden wird, wiederum selbst zu neuen Konflikten führen wird, die in einem späteren Stadium bedeutsam werden.

So vermengen sich unternehmensinterne und äußere Einflußfaktoren gerade in krisenhaften Zeiten und können durch einen gestiegenen Anpassungsdruck für unternehmerischen Wandel sorgen, obwohl nur der oberflächliche Betrachter hierin einen *plötzlichen* Systemwechsel sehen wird, denn die Existenz und Wirkung dieser Faktoren läßt sich in den meisten Fällen, wenn auch leider oft erst *ex post*, durchaus feststellen und analysieren.

Eine Form der Unternehmensanalyse, die in der Lage ist, unterschiedliche Wandlungsmodelle gleichzeitig in Betracht zu ziehen, indem sie den Entwicklungsaspekt von Unternehmen stärker betont, ist keineswegs eine

rein akademische Aufgabe. Denn wie dargelegt worden ist, wird in Japan durchaus auch die Meinung vertreten, daß beispielsweise eine Umstrukturierung der innerbetrieblichen Leistungsprozesse nicht nötig sei, da diese bereits äußerst effektiv seien, was sich nicht zuletzt in dem Begriff des *japanischen Managements* widerspiegeln (vgl. FN 9). Zwar ist festzuhalten, daß die japanischen Unternehmen trotz einer nunmehr vierjährigen Absatzkrise bislang ein traditionell *japanisches* Krisenanpassungsverhalten praktizieren, etwa indem sie auf Personalkündigungen größeren Stils, wie sie im Westen in einer derartigen Situation üblich sind, verzichten (KEIZAI KIKAKUCHŌ 1995: 148, OECD 1994: 18). Seit kurzem deuten sich sogar wieder steigende Unternehmenserträge an, und zwar bei gleichbleibenden Umsätzen auf niedrigem Niveau, was auf hohe Rationalisierungsreserven schließen läßt.

Dennoch haben die gewählten Beispiele aus dem strategischen und dem organisatorischen Bereich verdeutlicht, daß die japanischen Unternehmen auf die Folgen früherer eigener Entscheidungen und Festlegungen, die mittlerweile ihre eigenen Grenzen offenbaren, zukünftig reagieren müssen. Den beiden Beispielen ließen sich leicht weitere hinzufügen, etwa die Tatsache, daß die ausländische Konkurrenz mittlerweile in Bereichen, in denen Japan lange führend war (insbesondere in bezug auf die Fähigkeit zur kostenminimierten Produktion kleiner Einheiten bei häufigem Modellwechsel), diese japanischen Wettbewerbsvorteile kopiert und zum Teil sogar weiterentwickelt hat. Nun ist der *Lehrmeister* wieder gefordert; der Erfolg hat sich gewissermaßen selbst vernichtet.

Sicher ist, daß diese Unternehmen den Erfolg einer jeden Restrukturierungsmaßnahme an zwei zentralen Kriterien zu messen haben; erstens daran, ob es ihnen gelingt, sich zukünftig an die verschärften Bedingungen einzelner Märkte mit oft globaler Bedeutung anzupassen, die neben der bereits bislang gültigen Forderung nach Qualität und kontinuierlicher Preissenkung zunehmend auch die *Zeit* zum weiteren Wettbewerbsparameter erheben. Schnelligkeit bei der Produktentwicklung, Logistik und Vermarktung bedingen die Fähigkeit zu kompetenter, aber auch effizienter Entscheidungsfindung und Reaktion auf Veränderungen im Markt.

Zweitens ist bei der Generierung und Sicherung dieser Fähigkeiten immer auch die soziale Akzeptanz einer jeden Maßnahme zu berücksichtigen. Unternehmen sind soziale Gebilde, und *Kosten*, die in ihnen entstehen, sind immer auch soziale Ereignisse. Wer hat diese Kosten zu tragen, wessen Ziele werden durch die gegebene Kostenstruktur in welcher Form betroffen? Kosten sind Ergebnis unternehmerischer Entscheidungen und sozialer Aushandlungsprozesse, der Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interpretationen, Erwartungen und Interessen. Ihr Ausgang kann nur temporärer Natur sein, zu sehr unterliegen diese Interpretations- und

Erwartungshaltungen wiederum eigenen Gesetzmäßigkeiten und Konflikten. Neues in einem solchen Zusammenhang resultiert dann oft eher aus einer Reinterpretation und -definition eines gegebenen Zustandes durch die Betroffenen, als daß es Ergebnis einer geistreichen Erfindung der obersten Managementebene oder gar eines externen Beraters wäre. Will die Wissenschaft bei diesem Prozeß, der derzeit in Japan in vollem Gange ist, nicht abseits stehen, wird sie sich einer Reinterpretation ihrer eigenen bisherigen Annahmen nicht verschließen können.²⁹

LITERATURVERZEICHNIS

- ABEGGLEN, James C. und George STALK (1987): *Kaisha. The Japanese Corporation*. Rutland: Tuttle.
- AOKI, Masahiko (1987): The Japanese Firm in Transition. In: YAMAMURA, KOZO und Yasukichi YASUBA (Hg.): *The Political Economy of Japan. Volume 1. The Domestic Transformation*. Stanford: Stanford University Press, S. 263–288.
- AOKI, Masahiko (1989): *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- AOKI, Masahiko (1990): Toward an Economic Model of the Japanese Firm. In: *Journal of Economic Literature* 27, March, S. 1–27.
- AOKI, Masahiko (1994): The Japanese Firm as a System of Attributes: A Survey and Research Agenda. In: AOKI, Masahiko und Ronald DORE (Hg.) (1994): *The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strength*. Oxford: Oxford University Press, S. 11–40.
- AOKI, Masahiko (1995): *Keizai shisutemu no shinka to tagensei* [Entwicklung und Pluralisierung des Wirtschaftssystems]. Tōkyō: Tōyō Keizai Shinpōsha.
- AOKI, Masahiko und Ronald DORE (Hg.) (1994): *The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strength*. Oxford: Oxford University Press.
- DIRKS, Daniel (1995): *Japanisches Management in internationalen Unternehmen. Methodik interkultureller Organisation*. Wiesbaden: Deutscher UniversitätsVerlag.
- DORE, Ronald und Hugh WHITTAKER (1994): Introduction. In: IMAI, Kenichi und Ryutaro KOMIYA (Hg.) (1994): *Business Enterprise in Japan*. Cambridge/Mass.: MIT Press, S. 1–15.

²⁹ Thema der nächsten Konferenz der Association of Japanese Business Studies 1996 in Nagoya ist „The Search of a New Business Paradigm: Japanese Management in Global Business Diversity“.

- Economisto* (Tōkyō): *Keizai hakusho. Sōtokushū* [Sonderausgabe zum Wirtschaftsweißbuch], 22.8.94.
- Economisto* (Tōkyō): *Nihon keizai 1995* [Die japanische Wirtschaft 1995], 8.5.95, Sonderausgabe.
- Economisto* (Tōkyō): *Howaito karā tsukaisute* [White collars – benutzt und weggeworfen], 23.5.95, S. 26–37.
- ERNST, Angelika, Hanns Günther HILPERT und Helmut LAUMER (1993): Japans Wirtschaft im strukturellen Wandel: Wettbewerbsposition, Ungleichgewichte, Reformbedarf. In: MAULL, Hanns W. (Hg.): *Japan und Europa: Getrennte Welten?* Frankfurt: Campus, S. 51–84.
- ESSER, Martin und Kaoru KOBAYASHI (Hg.) (1994): *Kaishain. Personalmanagement in Japan*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- FRESE, Erich und Axel von WERDER (1994): Organisation als strategischer Wettbewerbsfaktor – Organisationstheoretische Analyse gegenwärtiger Umstrukturierungen. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Sonderheft 33, S. 1–27.
- FRUIN, Mark W. (1994): *The Japanese Enterprise System. Competitive Strategies and Cooperative Structures*. Oxford: Clarendon.
- HAMEL, Gary und C. K. PRAHALAD (1994): *Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press.
- HASHIMOTO, Jurō (1991): *Nihon keizairon. 20seiki shisutemu to Nihon keizai* [Theorie der japanischen Wirtschaft. Das 20. Jahrhundert und die japanische Wirtschaft]. Kyōto: Mineruba Shobō.
- HASHIMOTO, Juro (1995): *The Formation of the Japanese-style Corporate System*. Tōkyō: University of Tokyo (Inst. of Social Science Occasional Paper; 10).
- IMAI, Kenichi und Ryutaro KOMIYA (1994): Characteristics of Japanese Firms. In: IMAI, Kenichi und Ryutaro KOMIYA (Hg.) (1994): *Business Enterprise in Japan*. Cambridge/Mass.: MIT Press, S. 19–37.
- ITAMI, Hiroyuki (1995): *Nihon kigyō no tekiōryoku to topumanejimento* [Anpassungsfähigkeit japanischer Unternehmen und deren Top Management]. In: ITAMI, Hiroyuki et al. (Hg.): *Nihon kigyō no tekiōryoku* [Anpassungsfähigkeit japanischer Unternehmen]. Tōkyō: Nihon Keizai Shinpōsha, S. 13–40.
- KAMADA, Toshiko (1994): ‚Japanese Management‘ and the ‚Loaning‘ of Labour: Restructuring in the Japanese Iron and Steel Industry. In: ELGER, Tony und Chris SMITH (Hg.) (1994): *Global Japanization? The Transnational Transformation of the Labour Process*. London: Routledge, S. 91–111.
- KEIZAI DŌYŪKAI (Hg.) (1994): *Dai 11 kai. Kigyō hakusho. Henkakuki no kigyō keieisha* [11. Unternehmensweißbuch. Manager des Wandels]. Tōkyō: Keizai Dōyūkai.

- KEIZAI KIKAKUCHŌ (Hg.) (1992): *Keizai hakusho. Heisei 4-nenpan. Chōsei o koete arata na tenkai e mezasu Nihon keizai* [Weißbuch der Wirtschaft 1992. Nach der Rationalisierung hin zu einer neuen Entwicklung für die japanische Wirtschaft]. Tōkyō: Keizai Kikakuchō.
- KEIZAI KIKAKUCHŌ (Hg.) (1994): *Keizai hakusho. Heisei 6-nenpan. Hageshii chōsei o koete arata na furontia e* [Weißbuch der Wirtschaft 1994. Nach der durchgreifenden Rationalisierung Aufbruch zu neuen Ufern]. Tōkyō: Keizai Kikakuchō.
- KEIZAI KIKAKUCHŌ (Hg.) (1995): *Keizai hakusho. Heisei 7-nenpan. Nihon keizai no dainamizumu no fukkatsu o mezashite* [Weißbuch der Wirtschaft 1995. Wege zur Wiederbelebung der Dynamik der japanischen Wirtschaft]. Tōkyō: Keizai Kikakuchō.
- KKC (Keizai Kikakuchō Chōsakyoku) (Hg.) (1994): *Keiki teimei to endaka ni tachimukau Nihon kigyō. Heisei 6-nen kigyō kōdō ni kansuru ankēto chōsa hōkokusho* [Japanische Unternehmen trotz der Rezession und dem starken Yen. Untersuchung zum Verhalten der Unternehmen 1994]. Tōkyō: Keizai Kikakuchō Chōsakyoku.
- KOSHIRO, Kazutoshi (1994): The Employment System and Human Resource Management. In: IMAI, Kenichi und Ryutaro KOMIYA (Hg.) (1994): *Business Enterprise in Japan*. Cambridge/Mass.: MIT Press, S. 225–259.
- KSK (Kikai Shinkō Kyōkai Keizai Kenkyūjo) (Hg.) (1995): *Seijukuka keizaika ni okeru kikai sangyō katsuryoku ni kansuru chōsa kenkyū* [Analyse der Wettbewerbsfähigkeit der Maschinenbauindustrie in einer reifen Industriegesellschaft]. Tōkyō: Kikai Shinkō Kyōkai (Forschungsband; H 6-1).
- MARCH, James und Herbert SIMON (1993): *Organizations*. Cambridge/Mass.: Blackwell.
- MILGROM, Paul und John ROBERTS (1994): *Continuous Adjustment and Fundamental Change in Business Strategy and Organization*. Stanford University (unveröffentlichtes Arbeitspapier).
- MITI (Ministry of International Trade and Industry) (Hg.) (1994): *Outline of Report Issued by the Subcommittee for Long-Range Issues. Industrial Structure Council*. Tōkyō: MITI.
- NAKATANI, Iwao (1988): *The Japanese Firm in Transition*. Tōkyō: Asian Productivity Organization.
- NGK (Nihon Ginkō Kokusaikyoku) (Hg.) (1994): *Nihon keizai o chūshin to suru kokusai hikaku tōkei* [Comparative Economic and Financial Statistics. Japan and Other Major Countries]. Tōkyō: Nihon Ginkō Kokusai-kyoku.
- NKG (Nihon Kaihatsu Ginkō) (Hg.) (1994): *Sangyōbetsu zaimu dēta handobukku 1994* [Handbook of Industrial Financial Data 1994]. Tōkyō: Nihon Kaihatsu Ginkō.
- Nihon Keizai Shinbun* (Tōkyō): *Kawaru nihonteki koyō* [Wandel des japani-

- schen Personalmanagements], 9.–11.8.95, S. 11, 11, 13, jeweils Morgenausgabe.
- Nikkei Weekly (Tōkyō): *Workers' Corporate Cocoons Collapsing as Yen Drives Production Offshore*, 12.6.95, S. 1.
- NIKKEIREN (Hg.) (1995): *Shinjidai no ,nihonteki keiei'. Chōsen subeki hōkō to sono gutaisaku* [Japanisches Management einer neuen Ära. Herausforderungen und konkrete Maßnahmen]. Tōkyō: Nikkeiren.
- NIKKEIREN CHINGINBU (Hg.) (1995): *Nikkeiren chingin sōran 1995* [Einkommenstafel 1995 des Nikkeiren]. Tōkyō: Nikkeiren Kōhōbu.
- ODAGIRI, Hiroyuki (1994): *Growth through Competition, Competition through Growth. Strategic Management and the Economy in Japan*. Oxford: Clarendon.
- ODAKA, Kunio (1986): *Japanese Management: A Forward-Looking Analysis*. Tōkyō: Asian Productivity Organization.
- OECD (Hg.) (1987): *OECD Leading Indicators and Business Cycles in Member Countries 1960–1985*. Paris: OECD.
- OECD (Hg.) (1992): *Structural Change and Industrial Performance. A Seven Country Growth Decomposition Study*. Paris: OECD.
- OECD (Hg.) (1994): *OECD Economic Surveys. Japan*. Paris: OECD.
- OECD (Hg.) (1995): *Historical Statistics 1960–1993*. Paris: OECD.
- ÖLSCHLEGER, Hans Dieter et al. (1994): *Individualität und Egalität im gegenwärtigen Japan. Untersuchungen zu Wertemustern in bezug auf Familie und Arbeitswelt*. München: iudicium.
- RDKSC (Rōdō Daijin Kanbō Seisaku Chōsabu) (Hg.) (1995a): *Nihonteki keiei seido no genjō to tenbō* [Gegenwart und Zukunft des japanischen Personalmanagements]. Tōkyō: Rōdō Daijin Kanbō Seisaku Chōsabu.
- RDKSC (Rōdō Daijin Kanbō Seisaku Chōsabu) (Hg.) (1995b): *Nobe rōdō idōritsu wa sannen renzoku teika* [3. Jahr in Folge sinkende Zahl von Arbeitsplatzwechslern]. Tōkyō: Rōdō Daijin Kanbō Seisaku Chōsabu Tōkei Chōsa Dai-1-ka.
- RŌDŌSHŌ (Hg.) (1995): *Rōdō hakusho. Heisei 7-nenpan. Koyō sōshutsu o tsūjita rōdō shijō no kōzō henka e no taiō* [Weißbuch der Arbeit 1995. Anpassung an strukturelle Veränderungen des Arbeitsmarktes durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze]. Tōkyō: Nihon Rōdō Kenkyū Kai.
- SHIMADA, Haruo (1993): *The Challenge to Japanese Management*. In: KANO, Yoshikazu et al. (Hg.): *The Japanese Economy in the 1990s: Problems and Prognoses*. Tōkyō: Foreign Press Center, S. 81–110.
- SLATTER, Stuart (1984): *Corporate Recovery. A Guide to Turnaround Management*. London: Penguin.
- SUGAHARA, Mariko (1994): *Five Fatal Symptoms of the Japanese Disease*. In: *Japan Echo* 21, 2, S. 68–74.

- TAKAFUSA, Nakamura (1994): *Lectures on Modern Japanese Economic History 1926–1994*. Tōkyō: LTCB International Library Foundation.
- TS (Tsūshō Sangyōshō Sangyō Seisakukyoku) (Hg.) (1994): *Shuyō sangyō no setsubi tōshi keikaku* [Ausrüstungsinvestitionspläne der wichtigsten Branchen]. Tōkyō: Tsūshō Sangyōshō Sangyō Seisakukyoku.
- TSS (Tsūshō Sangyōshō Sangyō Seisakukyoku Kigyō Kōdōka) (Hg.) (1994): *Sōgō keiryoku shihyō. Teisei yōin no teiryōteki hyōka no kokoromi* [Kennziffern zur allgemeinen Unternehmensstärke. Ein Versuch zur Quantifizierung qualitativer Einflußfaktoren]. Tōkyō: Tsūshō Sangyōshō Sangyō Seisakukyoku Kigyō Kōdōka.
- WOMACK, James, Daniel JONES und Daniel ROOS (1991): *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Frankfurt: Campus.
- YAMAJI, Keizō (1995): *Kyōsōryoku saisei e mukete. Nihon no sōzōgyō no paradaimu tenkan* [Neubelebung der Wettbewerbsfähigkeit. Paradigmenwechsel der japanischen Produktionsunternehmen]. In: *Business Research* 847, 1, S. 3–12.
- YONEKAWA, Shinichi, Kōichi SHIMOKAWA und Hiroaki YAMAZAKI (Hg.) (1991): *Sengo Nihon keieishi* [Unternehmensgeschichte Japans seit 1945]. Tōkyō: Tōyō Keizai Shinpōsha.
- YOSHIDA, Kazuo (1993): *Nihongata keiei shisutemu no kōzai* [Pro und Contra des japanischen Managementsystems]. Tōkyō: Tōyō Keizai Shinpōsha.
- YUZAWA, Takeshi (1994): *Japanese Business Strategies in Perspective*. In: YUZAWA, Takeshi (Hg.): *Japanese Business Success. The Evolution of a Strategy*. London: Routledge, S. 1–22.