

SYSTEM-PATHOLOGIE:
DREI PUBLIKATIONEN ZUR JAPANISCHEN FIRMA

中谷巖『日本企業復活の条件』東洋経済新報社 1993

NAKATANI Iwao: *Nihon kigyō fukkatsu no jōken* [Bedingungen für eine Wiederbelebung der japanischen Unternehmen]. Tōkyō: Tōyō Keizai Shinpōsha, 1993. 254 S., ¥ 1.600.

松尾良秋・青山正治・高橋敏信『日本型企業の崩壊』
東洋経済新報社 1994

MATSUO Yoshiaki, AOYAMA Masaharu und TAKAHASHI Toshinobu: *Nihongata kigyō no hōkai* [Der Zusammenbruch des japanischen Unternehmensmodells]. Tōkyō: Tōyō Keizai Shinpōsha, 1994. 203 S., ¥ 1.600.

小磯彰夫『日本的経営の崩壊』三一書房 1996

KOISO Akio: *Nihonteki keiei no hōkai* [Der Zusammenbruch des japanischen Managementmodells]. Tōkyō: San'ichi Shobō, 1996. 213 S., ¥ 1.800.

Besprochen von Daniel DIRKS

Attest: Schwerkrank. Diagnose: Überalterung. Verordnung: radikale Verjüngungskur. Heilungschancen: Fünfzig-Fünfzig. So in etwa läßt sich in plakativer Vereinfachung die gegenwärtige Diskussion um die Situation der japanischen Industrie und ihrer Unternehmen zusammenfassen. Diese Debatte ist dabei weniger eine gegenseitige Bezugnahme analytischer Argumente, sondern es handelt sich vielmehr zumeist um eine Aufzählung immer neuer Schwachpunkte, die mit einem Unternehmens- und Managementmodell in Verbindung gebracht werden, das vor gar nicht allzu langer Zeit noch als regelrechtes Erfolgsbeispiel galt und im Ausland mit einer Mischung aus Bewunderung und Beklemmung zur Kenntnis genommen wurde. Kaum jemand vermag denn auch ob der erdrückenden Zahl der Kritikpunkte ernsthaft noch etwas Positives in der Art und Weise zu erkennen, wie Japans Unternehmen organisiert sind und geführt wer-

den (DIRKS 1996). Die Zukunft, so scheint es, findet ohne Japan statt, sofern es seiner Wirtschaft nicht gelingt, tiefgreifende Reformen durchzuführen und damit die heraufziehenden Bedrohungen, die mit den mittlerweile gängigen Stichworten wie *Globalisierung*, die *Neuen Tiger Asiens*, die (neue) *amerikanische Herausforderung*, *hollowing out*, *Innovationslücke* etc. benannt sein sollen, einigermmaßen unbeschadet zu überstehen.

Oberflächlich betrachtet kommt es somit kaum zu nennenswerten Abweichungen in der Einschätzung der Lage. Sollten jedoch im öffentlichen Diskurs – ausnahmsweise – alle einer Meinung sein, dann dürfte die Bestimmung neuer Strukturen und Strategien und deren anschließende Umsetzung in die Tat eigentlich kein besonderes Problem mehr darstellen. Insofern allgemeine Zustimmung als Ausdruck einer weitgehend *objektiven*, nicht von einzelnen Interessens- oder Interpretationsgegensätzen geprägten Sachanalyse gewertet werden kann, müßte es nunmehr, im sechsten Krisenjahr nach dem Ende der *bubble economy*, um die Durchführung der Verjüngungskur gehen und längst nicht mehr um das reine Wiederholen bekannter Argumente.

Ein genaueres Einlesen in die Diskussionsbeiträge zur Patientendiagnose *japanische Firma* widerlegt allerdings diese Annahme einer irgendwie homogenen Zustandsbeschreibung. Zwar sind die großen Themen, die die japanische Wirtschaft – wie auch alle anderen entwickelten Volkswirtschaften – gegenwärtig betreffen und unter den obigen Schlagworten angedeutet sind, insgesamt nicht bestreitbar; die Akzente, die auf einzelne Problemfelder im Zusammenhang mit der Situation japanischer Unternehmen gelegt werden, unterscheiden sich allerdings im Vergleich dieser Publikationen ebenso wie die methodische Herangehensweise an das Thema, der Grad der *kritischen* Auseinandersetzung und die Handlungsvorschläge, die daraus abgeleitet werden.

Die drei vorliegenden Veröffentlichungen zur japanischen Firma verdeutlichen exemplarisch diese Unterschiede in der öffentlichen Debatte. Ihre Auswahl unterlag dem Kriterium, Vertreter möglichst unterschiedlicher gesellschaftlicher Institutionen zu Wort kommen zu lassen, um die Vielfalt der Argumente unter den Gesichtspunkten der persönlichen Erfahrung der Autoren und ihrer forschungspraktischen Vorgehensweise zu sammeln und zu ordnen. Konkret ist zu fragen, welches ihre Diagnose bezüglich der japanischen Unternehmenslandschaft im einzelnen ist, wo sie den entscheidenden Änderungsbedarf bisheriger Praktiken und (Unternehmens-) Strukturen sehen und welche Zukunft sie dem japanischen Managementmodell in Aussicht stellen. Die Vorstellung erfolgt chronologisch, d. h. nach Erscheinungsjahr geordnet.

NAKATANI Iwao, Professor an der Hitotsubashi Universität, hat sich schon zu einem Zeitpunkt mit dem Veränderungsdruck beschäftigt

(NAKATANI 1988), dem japanische Unternehmen ausgesetzt waren und noch sind, als viele andere (vgl. z. B. WOMACK, JONES und ROOS 1991) gerade dabei waren, diesem Unternehmensmodell ein weltweit mit großer Bewunderung versehenes Denkmal zu setzen. Damals hatte er insbesondere auf den hochgradig gruppenorientierten Aufbau japanischer Firmen hingewiesen, der mit seiner expliziten Betonung von Ranghierarchie und dem Bemühen um harmonische Arbeitsbeziehungen die notwendige Entwicklung neuer, kreativer Leistungen und Produkte zumindest tendenziell behindere (NAKATANI 1988: 18–19).

In dem neueren Werk, nunmehr unter dem unmittelbaren Eindruck der Schwierigkeiten, mit denen die japanische Wirtschaft seit dem abrupten Ende der *bubble economy* 1990/91 konfrontiert ist, erweitert NAKATANI seine Kritik um Ausführungen, die wirtschafts- und fiskalpolitische Themen ebenso berühren wie die Situation in zentralen Industrien, insbesondere dem Automobil- und Elektronikbereich. Für ihn handelt es sich bei dieser Krise, wie er in der Einleitung betont, keineswegs nur um einen zyklischen Anpassungsprozeß an bestehende Überkapazitäten und zeitlich begrenzte Nachfragerückgänge auf einzelnen Märkten. Vielmehr geht es um ein grundsätzlich *strukturelles* Problem, dessen Grundlage in der zu Ende gehenden, historischen Phase des *catch-up*, also dem sozio-ökonomischen Aufholprozeß Japans gegenüber dem Westen seit der Meiji-Zeit, zu sehen ist (S. 3).

Bereits auf diesen ersten Seiten (2–4) unterbreitet er die gesamte Palette der Argumente, mit denen er die Notwendigkeit einer umfassenden Systemerneuerung zu unterlegen sucht und die im Laufe des Buches mit größter Regelmäßigkeit, zumeist sogar wörtlich, wiederholt werden: Sämtliche Akteure des japanischen Wirtschaftssystems haben sich demnach vollständig auf die Bedingungen der *catch-up*-Phase eingestellt. Der offensichtliche Erfolg dieser Strategie, untermauert durch das rapide und langandauernde Wirtschaftswachstum in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg, und der Stolz darüber, als erstes nicht-westliches Land zu einer der führenden Industrienationen aufgestiegen zu sein, machen es nun um so schwieriger, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen. Erfolg verwöhnt, und auch Japaner sind gegen diese Gefahr nicht gefeit, wäre eine saloppe Zusammenfassung seines zentralen Argumentes.

Catch-up bezieht sich nach NAKATANI im wesentlichen darauf, Technologien und Know-how aus dem Ausland zu übernehmen, zu verbessern und in Form neuer Produkte wieder zu exportieren. Die Wirtschaftspolitik sah ihre Aufgabe demnach vor allem darin, bestehende Importbeschränkungen kontinuierlich zu lockern, um einen solchen Know-how-Transfer zu ermöglichen. Das notwendige Kapital stellten inländische Banken zur Verfügung, die sich in der Regel mit niedrigeren Kapitalzin-

sen zufriedengaben, da das (vermeintlich) kontinuierliche allgemeine Marktwachstum ein entsprechendes Unternehmenswachstum nach sich zog, somit eine hinreichende Garantie gegen die Kreditausfallgefahr bot und nur geringere Risikoprämien erforderte. Über direkte Unternehmensbeteiligungen partizipierten die Banken zusätzlich an dem allgemeinen Wirtschaftserfolg. Für die Unternehmen galt es „lediglich“, nicht hinter den allgemeinen Trend zurückzufallen. Daraus resultierte eine betonte Marktanteilsstrategie, oft unter Vernachlässigung von Kapital- und Umsatzrenditen. Die Aussicht auf ständige Geschäftserweiterung garantierte allen am Unternehmen Beteiligten ihren Anteil an diesem wachsenden Kuchen. Insbesondere die Arbeiter und Angestellten konnten, im Gegenzug für ihren unermüdlichen Einsatz, auf Beschäftigungsgarantien, Karriereaussichten und kontinuierliche Einkommenszuwächse bauen.

Was hat sich seitdem geändert? Für NAKATANI stellt sich, mit dem „Zusammenbruch dieses Wachstumsmythos“ (S. 7), die grundsätzliche Frage, ob Japans Wirtschaft und seine Unternehmen unter den Bedingungen sich ändernder Konsumgewohnheiten in Japan wie im Ausland, einer zunehmenden Zinssensibilität der Kapitalgeberseite, der fortschreitenden Globalisierung des Wettbewerbs mit dem daraus resultierenden Druck auf Preise und Ertragsmargen und der steigenden Notwendigkeit, die eigene Kreativität und Entwicklungskraft zu stärken (Pionier- statt *catch-up*-Modell, S. 4), die Fähigkeit zu einem grundlegenden Kurswechsel aufbringen können?

Einige der aktuellen Probleme und Anforderungen werden im ersten Kapitel genauer benannt. Hierzu gehört etwa die Aufgabe eines strategischen Ausbaus der eigentlichen Kernfähigkeiten der Unternehmen, statt wie bislang zu versuchen, eine möglichst breite Produkt- und Dienstleistungspalette, unabhängig von der Ertragskraft des jeweiligen Angebots, zu produzieren. In dem Maße, wie Produkte in zahlreichen Branchen zu standardisierten *commodities* werden bei einem gleichzeitig steigenden Preisbewußtsein der Verbraucher, sinken die Margen und damit die Rentabilität des eingesetzten Kapitals. Dieses fehlt dann selbstverständlich dort, wo es für die Erstellung neuer, wettbewerbsfähiger – im Sinne von schwerer kopierbarer – Angebote gebraucht wird (S. 13–16).

Erst im zweiten Kapitel werden die eigentlichen Probleme einer systematischeren Analyse unterzogen. NAKATANI unterscheidet hierbei vier strukturelle „Barrieren“ (*kabe*), die es zu überwinden gilt (S. 24): ein Denken in Kategorien, die in erster Linie auf Umsatzausweitung ausgerichtet sind, die mangelnde Fähigkeit zum Ausbau globaler Unternehmensstrukturen, steigende Kapitalkosten und, im Personalbereich, zuwenig international denkende und agierende Manager sowie fachlich spezialisierte

Kräfte, die von der bisher gängigen Orientierung an vielseitig einsetzbaren Generalisten abweichen.

Die Automobilindustrie und der Elektronikbereich dienen ihm als Beispiele für das aktuelle Dilemma der vor allem an quantitativen Wachstumszielen orientierten japanischen Wirtschaft. Während im Inland deutliche Marktsättigungstendenzen erkennbar sind, verliert der Auslandsabsatz zunehmend an Bedeutung als Antriebsmotor für die heimische Konjunktur. Ein zunehmender Preiswettbewerb, verschärft durch die erheblichen Yen-Aufwertungen der letzten Jahre, und die ständig drohende Gefahr von Handelskonflikten setzen den Expansionsstrategien japanischer Unternehmen auf bestehenden Märkten zunehmend engere Grenzen. Gleichzeitig sind erhebliche Schwierigkeiten dieser Firmen bei dem Bemühen, *global players* zu werden, zu beobachten. Der Aufbau von Niederlassungen im Ausland ist teilweise von deutlichen Konflikten insbesondere in der Zusammenarbeit mit den lokal angestellten Mitarbeitern gekennzeichnet. In Kenntnis dieser Problematik verweigern sich qualifizierte Arbeitskräfte einer Anstellung in japanischen Auslandstochterunternehmen, denen damit das entsprechende Know-how fehlt, um vor Ort erfolgreich zu sein, wie zahlreiche, zum Teil spektakulär verlustreiche Auslandsengagements in den letzten Jahren belegen (S. 40–42).

Mit dem Ende der *bubble economy* und den daraus folgenden deflationären Entwicklungen auf den Kapitalmärkten, ferner bedingt durch einen zunehmend globalisierten Wettbewerb um Anlagekapital, werden Kreditvergaben und Investitionsprojekte auch in Japan einer strengeren Rentabilitätskontrolle unterworfen. Dies erhöht die Kapitalkosten für die Unternehmen (S. 44–47). Im Personalbereich schließlich bedeutet die Tatsache, daß der externe Arbeitsmarkt bislang deutlich unterentwickelt ist und die Allokation von Humanressourcen in erster Linie firmenintern erfolgte, daß bestimmte Mitarbeiterprofile wie z. B. ein höherer Grad an Internationalität und die Fähigkeit, sich in verschiedenen Umwelten bewegen zu können, tendenziell fehlen (S. 50–51).

Während diese vier Barrieren die externen Entwicklungen kennzeichnen, denen sich die Unternehmen nun gegenübersehen, diskutieren die folgenden Abschnitte (Kapitel 3–6) die Probleme, die mit den in der Vergangenheit verfolgten Unternehmensstrategien und dem spezifischen Charakter des japanischen Managements zusammenhängen. Diese Probleme sind dabei nicht völlig getrennt von den Veränderungen des Umfeldes zu sehen; in gewisser Hinsicht sind sie zum Teil sogar *Auslöser* dieser Veränderungen, zumindest jedoch einer der Einflußfaktoren für die gegenwärtige Krise. NAKATANI behandelt die zentralen Merkmale dessen, was er als „japanisches Managementsystem“ bezeichnet, und faßt diese, in Abgrenzung zu einem „angelsächsischen“ Modell, in einer tabellari-

schen Übersicht zusammen (S. 66): die auf Umsatzsteigerung ausgerichtete Grundstrategie japanischer Unternehmen, die damit die Ausweitung an Beschäftigungs- und Karrieremöglichkeiten ihrer Angestellten sichern wollen (angelsächsisches Modell (AM): wichtigste Orientierungsmarke ist die Kapitalrentabilität); die auf langfristigen, möglichst engen und intensiven Austausch basierenden Beziehungen zu Lieferanten, Kunden und Kapitalgebern; die Kontrolle der Unternehmensleitung, die damit einem weiteren Kreis von an dem Unternehmen Interessierten obliegt (*stakeholder*) (AM: zwischenbetriebliche Beziehungen, die sich an den jeweils gültigen, allgemeinen Marktbedingungen orientieren; Unternehmenskontrolle durch Anteilseigner (*shareholder*)); die Bevorzugung firmeninterner Arbeitsmärkte und die Bildung des Bewußtseins einer „Schicksalsgemeinschaft“ innerhalb der Belegschaften (AM: interne und externe Arbeitsmärkte; vertragsbasierte Beziehung zwischen Unternehmen und dem einzelnen Angestellten); die kooperativen Beziehungen zwischen Staat (Bürokratie) und Industrie (Unternehmen) (AM: konträre Grundhaltung und Interessen).

Die deutliche Ausrichtung an Marktanteilsgewinnen führt nach NAKATANI zu der Neigung, Aktionen des Wettbewerbs unmittelbar nachzuahmen, um nicht hinter das allgemeine Marktwachstum zurückzufallen (S. 68–77). Dies führt zunächst zu der offensichtlichen Gefahr der Entstehung von Überkapazitäten. Gleichzeitig jedoch ist dieses Verhalten Ausdruck einer verminderten Risikobereitschaft, da bei einer Fehleinschätzung der Situation, die ja dann alle Wettbewerber gleichmäßig betrifft, die persönliche Verantwortung unter Verweis auf den Irrtum *aller* auf die Allgemeinheit abgeschoben werden kann. *Risikoaversion* kennzeichnet jedoch nicht nur die Unternehmensleitungen, sondern alle Akteure des Systems. Die Beschäftigten in den Unternehmen orientieren sich prinzipiell an dem Verhalten und der offiziellen Meinung der relevanten Gruppe; in ihrem Bewußtsein ist die Äußerung abweichender Ideen oder ein Zurschaustellen individualistischen Verhaltens mit erheblichen Risiken behaftet, da im Ergebnis die Gruppe den Ertrag im Erfolgsfall für sich reklamieren wird, bei einem Scheitern jedoch dieses Individuum im Extremfall sogar mit einem Gruppenausschluß zu rechnen hat. Die Kapitalgeber schließlich, bis in die 1980er Jahre hinein vor allem die sogenannte Hausbank (*main bank*), sind vor allem an sicheren Erträgen interessiert; riskante Investitionen ihrer Kunden, etwa in die Entwicklung eines gänzlich neuen Produktes, sind daher kaum über Kredite finanzierbar und unterbleiben überwiegend.

Gebraucht werden zukünftig jedoch, so NAKATANI, Unternehmen, die neue Wege zu weisen in der Lage sind, und Individuen in diesen Unternehmen, die bereit sind, diese neuen Wege auch zu gehen. Hohe Kapital-

erträge sind nur dort zu erwirtschaften, wo auch hohe Risiken bestehen. Kreativität basiert auf der Fähigkeit von Individuen, von der üblichen Praxis abzuweichen und Tradiertes oder von anderen Vorgegebenes in Frage zu stellen. Genau diese Fähigkeiten sind jedoch bei der Mehrzahl japanischer Firmen nicht vorhanden. Einzelne Erfolgsbeispiele (Mabuchi Motors, S. 83–84, oder Nintendo, S. 106–107) belegen jedoch, daß auch in Japan ein – wirtschaftlich erfolgreiches – Abweichen von der Norm möglich ist. Die Bedingung für ein solches unternehmerisches Verhalten ist jedoch ein Aufbrechen der stark auf Gruppenbezug setzenden Organisationsstrukturen, eine Lockerung der bislang extrem engen Beziehungen eines Arbeitnehmers zu „seinem“ Unternehmen und damit einhergehend ein Ausbau externer Arbeitsmärkte, auf dem zunehmend auch hoch spezialisierte Arbeitskräfte gehandelt werden können.

Bei seinem Plädoyer für neues, unternehmerisches Handeln läßt NAKATANI keines der derzeit gängigen Schlagwörter aus: Unternehmen müssen vermehrt *high risk-high return*-Strategien verfolgen (S. 103), als *virtual corporations* sind die Beziehungen zu den Arbeitnehmern hochgradig flexibel zu halten (S. 105), und im Rahmen von *hypertext*-Organisationsformen sind organisationales Lernen und die bessere Abstimmung von Kontroll-, administrativen und kreativen Entwicklungsprozessen zu ermöglichen (S. 120). Etwas konkreter wird es zum Beispiel mit der Forderung, vermehrt auf Ausgliederungen bzw. *spin-offs* (*bunshaka*) zu setzen, die die Möglichkeit bieten, einzelne Wertschöpfungsprozesse aus den bürokratisierten Großunternehmen herauszunehmen und als organisatorisch-selbständige, in der persönlichen Verantwortung ihrer Manager stehende Einheiten weiterzuführen. Dieser Schritt verspricht die Schaffung einer neuen, unternehmerisch geprägten Unternehmenskultur, die schneller und flexibler auf Marktveränderungen reagieren kann und kreative Potentiale ihrer Mitarbeiter freizusetzen erlaubt.

Schließlich (Kapitel 7) ist auch der Staat gefordert, sich umzustellen. Administrative Regulierungsmaßnahmen bezüglich der Finanz-, Kapital- und Arbeitsmärkte sind weitestgehend zu vermindern. Wirtschaftspolitisch ist Abschied zu nehmen von interventionistischen Einflußversuchen etwa auf die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit in den Unternehmen. Fiskalpolitisch sind die Wirtschaftsakteure von direkten Steuern, die in Japan im internationalen Vergleich relativ hoch sind, zu entlasten; dafür schlägt NAKATANI einen deutlichen Ausbau der staatlichen Einnahmen über indirekte (Verbrauchs-) Steuern vor.

Im zweiten Teil des Buches werden Interviews mit den Chefs dreier japanischer Unternehmen abgedruckt, die allesamt Beispiele für gelungenes unternehmerisches Engagement in schwierigen Zeiten sind: Yamachi Hiroshi (Nintendō), Morita Akio (Sony) und Murofushi Minoru

(Itōchū Shōji). Während sich NAKATANI in seiner Einschätzung der Lage und den Erneuerungsvorschlägen, die er macht, durch die Aussagen dieser drei bestätigt sieht (S. 10), verdeutlicht ein genaues Lesen dieser Interviews die unterschiedlichen Bedingungen in den durch diese drei Firmen vertretenen Branchen und insgesamt die Notwendigkeit einer differenzierteren Analyse, als dies im Haupttext erfolgt.

Befragt etwa nach dem „Erfolgsgeheimnis“ von Nintendō (S. 155), widerspricht Yamauchi einer derartigen Vorstellung und verweist vielmehr auf die günstigen Startbedingungen in der Computerspielbranche, die es ihm ermöglichten, schnell Marktanteile zu gewinnen und hohe Ertragsmargen zu erzielen. Gleichzeitig weist er darauf hin, daß die Nachahmung von Aktionen der Konkurrenz keineswegs eine nur japanische Eigenart, sondern durchaus auch in anderen Ländern häufig zu beobachten ist. Morita fordert zusätzlich, die große Zahl innovativer und erfolgreicher kleiner und mittlerer Unternehmen in Japan bei einer Analyse der japanischen Wirtschaft zu berücksichtigen (S. 181), ein Punkt, der bei NAKATANI nicht vorkommt. Schließlich weist Morita auf die Vielzahl an Sony-spezifischen Personalpraktiken hin (Einstellung von Arbeitnehmern mit vorheriger, mehrjähriger Berufserfahrung, gute Karriereöglichkeiten für ausländische Mitarbeiter u. a. m.), die belegen, daß auch schon in der Vergangenheit innerhalb der japanischen Wirtschaftskultur durchaus Raum für sozio-ökonomische Weiterentwicklungen war. Murofushi schließlich unterstreicht, wie es Japans großen Handelsunternehmen, denen in der Vergangenheit zu verschiedenen Zeitpunkten aufgrund sich ändernder Umfeldbedingungen immer wieder ein baldiges „Ende“ vorausgesagt worden war (S. 203), stets gelang, sich umzustellen und erfolgreich auf diese Herausforderungen zu reagieren.

Diese Argumente verdeutlichen gleichzeitig die Schwäche in NAKATANIS Ansatz. In dem Bemühen und dem Zeitgeist entsprechend, der gesamten japanischen Wirtschaft ein umfassendes Zeugnis auszustellen und die großen Linien für die Zukunft aufzuzeigen, verfällt er der großen Versuchung, die Gesamtlage mit einigen wenigen Strichen nachzeichnen zu wollen, ohne sich auf eigentlich notwendige Differenzierungen, etwa nach Branchentyp und Unternehmensgrößen, einlassen zu wollen. Positiv fällt allerdings der Einbezug der Firmeninterviews ins Gewicht, die – rechnet man das abschließende Interview mit Ide Shōsuke, Nomura Research Institute mit ein – immerhin rund 40 % des gesamten Buches ausmachen und eine Vielzahl von interessanten Einzelaspekten aufgreifen.

Um einen ähnlich großen Wurf sind MATSUO, AOYAMA und TAKAHASHI in ihrer Diskussion des „Zusammenbruchs“ des japanischen Unternehmenssystems bemüht. Alle drei sind Mitarbeiter des Nissei Kiso Kenkyūjo (Nissei-Institut für Grundlagenforschung) und genießen in bezug auf ihre

Publikation gegenüber NAKATANI den Vorteil, ein weiteres Jahr der Krisenaufarbeitung und -bewältigung in ihre Analyse aufnehmen zu können. Im Gegensatz zu ihrem Vorgänger kommt es ihnen jedoch explizit *nicht* darauf an, Lösungsvorschläge zu erarbeiten; vielmehr handele es sich hier lediglich um einen deskriptiven Ansatz, der die Situation möglichst objektiv darstellen soll (S. 2).

Wie bereits in der Einleitung hingewiesen, sind die *allgemeinen* Herausforderungen der japanischen Wirtschaft (Globalisierung, Kapitalwettbewerb, Produktivitätssteigerungen) insgesamt in der öffentlichen Diskussion kaum umstritten. Daher überrascht es nicht, daß MATSUO *et al.* nicht wesentlich anders argumentieren, als dies NAKATANI tut, so daß man sich darauf beschränken kann, lediglich einige unterschiedliche Akzentsetzungen hervorzuheben, die sie vornehmen. Nach der Diskussion der niedrigen Wettbewerbsfähigkeit der japanischen Industrie – belegt durch relativ geringere Kapitalrentabilitäten und ein insgesamt unproduktives Verwaltungs- und Managementsystem in den Unternehmen – wird im zweiten Kapitel das Problem des *hollowing-out* (Standortverlagerung oder auch Deindustrialisierung) aus der Sicht der Klein- und Mittelunternehmen (KMU) aufgegriffen. Die Standortproblematik, wie sie hier vorgestellt wird, ist auch andernorts nicht unbekannt und umfaßt so vielfältige Aspekte wie ungelöste Nachfolgeregelungen in der Unternehmensführung, Absatzeinbrüche durch Abwanderung von (Groß-) Kunden ins Ausland, mangelnde Kapitalausstattung, eine ungenügende Zahl an unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeitern u. a. Obwohl eigentlich keine Lösungsvorschläge gegeben werden sollen, fühlen sich die Autoren hier dennoch herausgefordert, staatliche Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für KMU zu fordern (S. 94–95).

Ähnlich wie NAKATANI auch verweisen MATSUO *et al.* auf die zunehmende Bedeutung der informations- und allgemein dienstleistungsbezogenen Industrien und Märkte, Bereiche, in denen Japan traditionell hinter seinen westlichen Konkurrenten zurücksteht. Mehr noch als oben betrachten sie diese Situation allerdings unter dem Blickwinkel des internationalen Handelssystems (drittes Kapitel) und plädieren dafür, daß sich Japan, um in diesen Märkten Erfolg zu haben, für internationale Harmonisierungsbestrebungen, wie sie etwa in der Entwicklung der ISO-Richtlinien erfolgen, öffnet.

Erst im letzten, vierten Kapitel wenden sie sich explizit ihrem eigentlichen Thema, dem japanischen Unternehmenssystem zu. Anders als NAKATANI sehen sie allerdings die Ursache für Japans insgesamt hohes Kostenniveau weniger in ineffizienten Unternehmensstrukturen oder teurem Personal, sondern in einer zu kostenintensiven Infrastruktur (hohe öffentliche Gebühren, teure Grundstückspreise, mehrstufige Distribu-

tionsketten etc.) und, interessanterweise, in der kompromißlosen Forderung des japanischen Verbrauchers nach höchster Produktqualität und einer möglichst großen Zahl von – zudem funktionsüberladenen – Produktvarianten (S. 160–161). Die Erfüllung dieser Anforderungen hat selbstverständlich ihren Preis, und somit sind alle Wirtschaftsakteure inklusive der Konsumenten, die ja oft als *Benachteiligte* des japanischen Wirtschaftssystems dargestellt werden (WORONOFF 1993: 115–120), für die gegenwärtige Lage verantwortlich zu machen.

Darüber hinaus jedoch findet sich bei MATSUO *et al.* nichts wesentlich Neues. Probleme bei der Internationalisierung japanischer Unternehmen als Folge ihrer Verslossenheit gegenüber fremden (ausländischen) Mitarbeitern und insgesamt die Schwierigkeit einer Öffnung des Landes auf allen Ebenen, Staat, Industrie und Unternehmen, nach außen erfordern nach Einschätzung der Autoren eine breit angelegte gesellschaftliche Debatte, die einer jeden grundsätzlichen Einstellungsänderung vorauszugehen hat (S. 192). Mit der abschließenden These, daß „uns Japanern“ (*wareware Nihonjin*) nicht Innovationsfähigkeit, sondern unternehmerischer Geist fehle (S. 196), verliert sich die Argumentation endgültig in Allgemeinplätzen, die zuletzt auch nichts mehr mit dem eigentlichen Thema (Unternehmen) zu tun haben, sondern sich in höhere Regionen verabschiedet haben. Stärker noch als bei NAKATANI entsteht so der Eindruck einer Publikation, die Bekanntes im wesentlichen wiederholt, dabei auf die allgemeine, krisenbezogene Stimmungslage im Land setzt und darin ihre Marktchance sieht.

Einen gänzlich anderen Weg geht KOISO, der bereits vor einigen Jahren mit seinem Bericht über die Arbeitsbedingungen in einer japanischen Bank für Aufsehen sorgte (KOISO 1991). Aufgrund jener Veröffentlichung wurde er in den nördlichen Teil Japans strafversetzt, wo er zum Außendienstmitarbeiter degradiert wurde und unter unzumutbaren Bedingungen arbeiten mußte, ein Fall, der damals auch durch die Presse ging und auf den er hier am Rande eingeht (S. 146, 207–208). Auch diesmal bildet seine über 35jährige Erfahrung als Mitarbeiter der Fuji Bank den Hintergrund für seine Ausführungen über die Gründe der japanischen Wirtschaftskrise. Dieses Buch ist von seinem Ansatz und seinem Selbstverständnis wesentlich *kritischer* als die ersten beiden Titel; insbesondere die Schilderung persönlicher Erlebnisse in bezug auf die Führungspraktiken, den schier grenzenlosen Leistungsdruck und die kompromißlose Unterordnung unter vorgegebene Arbeitsstrukturen im System der japanischen Großbanken sind beachtenswert, teilweise regelrecht beklemmend.

In einer sehr ausführlichen Einleitung erläutert er die Entstehung der gegenwärtigen Finanzkrise nach dem Ende der *bubble economy* als Ergeb-

nis der spezifischen Unternehmenskultur, die Japans (Groß-) Banken insgesamt bestimmt. Eine Eskalation des Wettbewerbs um Kunden, Kredit- und Einlagenvolumen in den 1980er Jahren resultierte in einer völligen Vernachlässigung üblicher Sicherheits- und Renditegrundsätze. Den enormen Druck, der dadurch auf allen Führungskräften und Mitarbeitern lastete und auf die Erfüllung immer neuer Umsatzziele in kürzesten Zeitabständen gerichtet war, gibt der Auftrag eines Niederlassungsleiters der Fuji Bank an seine Angestellten wieder („Außer mit Dieben macht mit jedem Geschäfte!“, S. 21). Daß selbst diese Einschränkung in zahlreichen Fällen bald nicht mehr viel galt, verdeutlichen die Skandale und sogar Festnahmen von Bankmanagern in der Folgezeit, die nach KOISO zeigen, wie es um die sogenannten „Eliten“ in den Firmen steht (S. 24).

KOISOs Ausgangspunkt ist die Finanzwelt Japans; seine zentrale These allerdings geht weit darüber hinaus, meint er doch, daß die gesamte Industrie des Landes, insbesondere jedoch die großen Unternehmen, im Grunde alle der gleichen Ideologie folgen, mit der sich die Banken in die gegenwärtige Krise hineinmanövriert haben (S. 27). Diese Ideologie, die für KOISO mit dem Begriff des *japanischen Managements* untrennbar verbunden ist, wird im ersten Kapitel auf die zwei Führungsprinzipien der Vorgabe klarer Handlungsziele durch die Unternehmensleitung (*mokuhyō kanri*) und die systematische Nutzung des Gruppenprinzips für die Zwecke des Unternehmens (*shūdan shugi*) bezogen. Beide Prinzipien oder Instrumente folgen ihrerseits dem Grundsatz des *genryō keiei*, der am besten umschrieben werden kann mit einer durchgängigen Unterordnung der gesamten Organisation unter die zentralisierte und straffe Führungs- und Kontrollfunktion der obersten Unternehmenseinheit, im Falle der Banken also dem Stammhaus und seinen Planungs- und Entscheidungsgremien (S. 30–31).

Alle Vorgaben dienen bis heute in erster Linie der Verfolgung quantitativer (Umsatz- und Produktivitäts-) Ziele. Nichts Ungewöhnliches in einem marktwirtschaftlichen System, wäre einzuwenden, wenn nicht der Eindruck (wie bei KOISO) entstünde, daß es dabei nicht um die eigentliche Zielerreichung selbst geht, sondern in letzter Konsequenz um die Organisation und Kontrolle aller Mitarbeiter als Selbstzweck schlechthin und nicht als Mittel zur Verfolgung reeller, ökonomischer Ziele. Nicht anders zu deuten ist die praktische Unerreichbarkeit der Vorgaben, die oft schlicht auf eine Verdoppelung oder Verdreifachung bisheriger Leistungen bei gleicher Personalstärke zielen, und die kontinuierliche Neuinszenierung dieser Zielmarken als „Kampagnen“ (S. 43) mit hochgradig ritualisiertem Indoktrinationscharakter.

KOISO führt das Beispiel des 100jährigen Firmenjubiläums seiner Bank an. Anlässlich dieses Ereignisses sollte, in einer Art von „militärischer Ope-

ration“ (*daisakusen*), eine Verdoppelung der jährlich neu hereinkommenden Spareinlagen erzielt werden (S. 43–46). Die Kriegsanalogie ist nicht zufällig gewählt; zunächst werden alle Führungskräfte, ausgestattet mit martialisch aufbereiteten Stirnbändern, zu einer Großversammlung geladen, auf der sie, unter gemeinsamem Brüllen der Kampagnenlosungen („Wir geben unsere dreifache Leistung!“, „Wir geben unseren letzten Blutstropfen!“, „Wir werden alles tun, um das Ziel zu erreichen!“, S. 43) und der öffentlichen Selbstverpflichtung jedes Anwesenden zur Zielerfüllung (mit Nennung des eigenen Beitrages), auf diese Operation eingestimmt werden.

Anschließend wiederholt sich die Prozedur auf ähnliche Weise in allen Abteilungen und Niederlassungen. Vor versammelter Mannschaft wird die neue Kampagne erläutert, und zwar auf möglichst einfache Weise, damit es „auch die weiblichen Angestellten verstehen können“ (sic!, S. 44). Ein Kelch mit Sake kreist dann, beginnend mit dem Zweigstellenleiter, zwischen allen Mitarbeitern, die, vor dem Ansetzen zum Entgegennehmen dieser Gabe, den öffentlichen Eid ablegen: „Ich schwöre unserem Leiter, alles zu geben und alles zu tun, um das Ziel zu erreichen!“ (S. 44). Unter der Losung *mokuhyō shishu* [Zielerreichung auf Leben und Tod] machen sich alle ans Werk. Tägliche, individualisierte Leistungsprotokolle werden öffentlich ausgehängt; wer das Soll erfüllt, erhält eine symbolische Belohnung, wer mehrfach unter der Norm bleibt, muß sich vor der Niederlassungsversammlung erklären, entschuldigen und Mehrleistung garantieren.

So erhält das Gruppenprinzip erst seinen Sinn und Zweck als „Schicksalsgemeinschaft“ (S. 39), d. h., aller Einsatz erfolgt in und durch die Gruppe der unmittelbaren Arbeitskollegen, Abteilung und Niederlassung. Die Gruppe ist Antrieb und Kontrolle der eigenen Einsatzbereitschaft, und die kontinuierliche Neuauflage solcher Kampagnen dient der Garantie des Gruppenzusammenhalts. Der Arbeitsalltag wird zur Dauerkrise erklärt, in der immer neue Vorgaben zu erreichen sind. Ob so ökonomische Ziele wie Produktivität und Kundenzufriedenheit, um nur zwei Typen zu benennen, überhaupt erreicht werden, erscheint nachrangig. Zunächst zählt die Sicherstellung des unbedingten Arbeitseinsatzes; ein ständig geschürter innerbetrieblicher Wettbewerb zwischen Abteilungen und Niederlassungen um immer neue Umsatzziele, die öffentliche Zurschaustellung von Wettbewerbssiegern als regelrechte *Helden der Arbeit* und der mörderische Arbeitseinsatz der einzelnen Mitarbeiter (KOISO spricht von bis zu 1.000 – unbezahlten – Überstunden pro Jahr, S. 170) zählen mehr als jede wirkliche Angebotsverbesserung am Markt, wie man als Kunde einer japanischen Bank mit ihrem bürokratischen Prozedere, ihrer inflexiblen Reaktion auf Kundenanfragen und den überlangen Wartezeiten immer wieder am eigenen Leibe verspüren kann.

Anhand der Einstellungskriterien (S. 48–49), der Akkulturations- und Ausbildungsprozesse (S. 49–52), der Personalbewertung (S. 53–56) und schließlich des Selbstverständnisses der Betriebsgewerkschaften, in erster Linie dem Betriebsfrieden dienen zu wollen und nicht die Rechte Einzelner aktiv zu vertreten (S. 61–62), belegt KOISO im weiteren dieses außerordentliche Bemühen um Integration jedes Mitarbeiters in den Gruppenverband und die Unterordnung unter die rigide Befehlsstruktur.

Wo liegen die Ursprünge dieses Systems, das so außerordentlich mit sich selbst und seiner ständigen Selbst-Konstruktion beschäftigt ist, das die ständige Gefahr geradezu autistischer Abkehr von realen Entwicklungen und das Hineingeraten in so gravierende Krisen wie dem *bubble*-induzierten Finanzeinbruch evoziert? Für KOISO sind die wesentlichen Elemente dieses Gruppensystems mit seinen Führungs- und Organisationsprinzipien im Laufe der Geschichte aus dem Ausland importiert worden. Aus China stammt die Nutzung von Gruppenorganisationen als Produktions- und Kontrollinstrument (S. 70–74). Aus Preußen übernahm man das Militärische, Disziplin, zentrale Befehlsgewalt und absolute Gehorsampflicht (S. 74–78). Aus der kommunistischen Sowjetunion importierte man die Vorstellung einer zentralen Plan- und Kommandowirtschaft, in der alle Unterziele immer einem allgemeinen Oberziel (meist: „Erhöht die Produktivität!“) verpflichtet sind (S. 79–89). Totalitären Ursprungs ist seiner Meinung nach auch das bis heute in Staat und Unternehmen gültige Menschenbild, wonach der Einzelne nur innerhalb und durch seine Gruppe existiert, eine eigene Individualität jenseits dieser Gruppe nicht vorgesehen ist.

Die Vereinheitlichung bzw. Gleichsetzung der Ziele des Einzelnen mit denen der Gruppe und, in letzter Konsequenz, mit denen der gesamten Volksgemeinschaft und die intensive Nutzung von – staatlich organisierten – Verbänden geht schließlich auf die Praktiken der antidemokratischen Regime der dreißiger Jahre zurück, in erster Linie Nazi-Deutschland (S. 90–94). KOISOs zentrale These, daß viele dieser Praktiken und vor allem die allgemeine Grundhaltung der Eliten Japans die Reformbestrebungen der amerikanischen Besatzungsmacht in der Nachkriegszeit unbeschadet überstanden haben und im wesentlichen heute noch die sozio-ökonomische Lage des Landes bestimmen (S. 99; ähnlich z. B. auch WILLIAMS 1994), liegt auch allen folgenden Ausführungen zum Personalmanagement in japanischen Unternehmen (Kapitel 3), der Rolle und der Funktion der Gewerkschaften (Kapitel 4), der Bewertung des ökonomischen Aufstiegs Japans nach dem Zweiten Weltkrieg (Kapitel 5) und schließlich den Charakteristika des Schul- und Ausbildungssystems (Kapitel 6) zugrunde.

Die Bezüge, die KOISO hier zwischen dem Gegenwartsjapan und seinen behaupteten Wurzeln im Ausland herzustellen bemüht ist, fließen ihm

hier offensichtlich allzu glatt aus der Feder. Beispielsweise übergeht er schlicht die Frage der zugrundeliegenden Transfermechanismen, ohne deren Verständnis man jedoch kaum über Kausalitätsvermutungen und die Gefahr der Bildung neuer Stereotypen hinauskommt (vgl. näher DISTELRATH 1996). Andererseits gibt die Zusammenführung theoretischer Argumente mit der langjährigen Erfahrung als Angestellter – und damit direkt Betroffenen – innerhalb dieses Systems diesem Buch seinen besonderen Reiz. Mit seiner These, daß der Kern des japanischen Managementmodells darin liege, von allen Beteiligten ein Höchstmaß an physischem und psychischem Einsatz für die eigenen Firma zu fordern mit allen Folgen, die dieses Unterfangen für die private, berufliche und nicht zuletzt persönlich-menschliche Entwicklung des Einzelnen hat, stellt sich KOISO systematisch in eine unbedingte Opposition zu all denen, die zwar von einem Reformbedarf japanischer Unternehmen ausgehen, die aber, wie oben bei NAKATANI oder MATSUO *et al.* etwa, nicht soweit gehen würden, daraus sogleich eine umfassende Systemkritik und vor allem einen Bezug zum allgemeinen Geistes- und Verfassungszustand des Landes insgesamt herzustellen. Für KOISO handelt es sich bei diesem Modell um einen Versuch der totalen *mind control* (S. 132), ein System, das über das alles durchdringende Gruppenprinzip zumeist Anpasser und Jasager produziert (S. 176), zugleich aufgrund fehlender Kontrollen der führenden Eliten Verfehlungen und regelrechte kriminelle Handlungen auf den oberen Ebenen kaum zu verhindern in der Lage ist (S. 134).

Zwar reden ihm zufolge alle in der gegenwärtigen Lage von einer Verbesserung *kreativer* Leistungen in den Unternehmen, aber letztlich ist dies bestenfalls ein Modebegriff, von dem niemand eigentlich weiß, wie er in der Praxis umzusetzen ist, und der sich unter den existierenden gesellschaftlichen Bedingungen ohnehin nicht realisieren läßt, solange das Land und insbesondere der Wirtschaftssektor ein Anreiz-Beitrags-System (um in der Sprache der Ökonomen zu bleiben) verwenden, dessen Funktionsmechanismus ganz eindeutig vordemokratischen, totalitären Ursprungs ist (S. 191–192).

Der Versuch KOISOS, seine Argumentation auf den gesamten Wirtschafts- und sodann den sozialen Bereich auszudehnen, dürfte wohl die größte Schwäche dieses sehr provokativen und mit viel Engagement geschriebenen Buches sein. Seine Schilderungen aus dem Bankensektor machen sehr nachdenklich, denn in der Tat fällt es schwer, hier Ansatzpunkte für Reformbemühungen zu entdecken. Am ehesten werden solche Ansätze wohl in der Ökonomie selbst zu finden sein: In dem Maße, wie internationaler Wettbewerbsdruck und die anhaltende konjunkturelle Schwäche der japanischen Wirtschaft es den Firmen zunehmend schwieriger machen, im Gegenzug für die hohe Einsatzbereitschaft ihrer Mitarbeiter auch

die Mindestanreize (relativ gutes Gehalt, zahlreiche Lohnzusatzleistungen, Beschäftigungsgarantien) zu gewährleisten, wird es zu Umorientierungen innerhalb der Belegschaften kommen (müssen).

Jeder guten Prognose sollte immer eine entsprechend fundierte Diagnose vorausgehen, um an das eingangs bemühte Bild des Patienten *japanisches Management- und Unternehmenssystem* anzuknüpfen. Ein Vergleich der einschlägigen Literatur zu diesem gegenwärtig vielerorts diskutierten Thema verdeutlicht, daß man sich bei der Beschreibung der Krankheit und ihrer Ausformung (*Pathologie*, F. A. BROCKHAUS 1991: 594) auf einem hinreichend hohen Abstraktionsniveau (Beispiel: Kreativitätslücken) einigermassen einig ist. Bemüht man sich jedoch um eine eingehendere Ursachenforschung (medizinisch: *Ätiologie*), so werden die Unterschiede zwischen den einzelnen *Experten* schnell deutlich: Während die einen unter ökonomischen Gesichtspunkten an einem raschen und einträglichem Patientendurchlauf interessiert sind, bemühen sich andere um eine gründliche Durchdringung der gesamten Krankheitsgeschichte – immer mit dem Risiko natürlich, letztendlich nicht alle Zweifel ausräumen zu können, und vor allem mit der unangenehmen Aufgabe, dem Patienten gegebenenfalls eine ihm nicht ganz genehme Wahrheit mitteilen zu müssen.

LITERATURVERZEICHNIS

- DIRKS, Daniel (1996): Japanisches Management am Scheideweg? Zur Transformation eines „Systems“. In: *Japanstudien. Jahrbuch des Deutschen Instituts für Japanstudien der Philipp-Franz-von-Siebold-Stiftung* 7, S. 323–365.
- DISTELRATH, Günther (1996): *Die japanische Produktionsweise. Zur wissenschaftlichen Genese einer stereotypen Sicht der japanischen Wirtschaft*. Monographien aus dem Deutschen Institut für Japanstudien. Band 18. München: Iudicium.
- F. A. BROCKHAUS (1991¹⁹): *Brockhaus Enzyklopädie. 16. Band*. Mannheim: F. A. Brockhaus.
- KOISO, Akio (1991): *Fuji Ginkō kōin no kiroku* [Aufzeichnungen eines Angestellten der Fuji Bank]. Tōkyō: Banseisha.
- NAKATANI, Iwao (1988): *The Japanese Firm in Transition*. Tōkyō: Asian Productivity Organization.
- WILLIAMS, David (1994): *Japan: Beyond the End of History*. London: Routledge.
- WOMACK, James, Daniel JONES und Daniel ROOS (1991): *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Frankfurt: Campus.
- WORONOFF, Jon (1993): *The Japanese Economic Crisis*. Basingstoke und London: Macmillan.