

Japanische Betriebsführung, Gegenwart und Zukunft

著者	Ohashi Shoichi
journal or publication title	關西大學商學論集
volume	39
number	5
page range	355-379
year	1994-12-25
URL	http://hdl.handle.net/10112/00019328

Japanische Betriebsführung, Gegenwart und Zukunft

Shoichi Ohashi

1. Die japanischen Unternehmen in der Gegenwart

Für die Analyse der Vielzahl japanischer Unternehmen ist zunächst die Grundstruktur von Bedeutung. Im Jahr 1991 betrug der Bestand an privaten Arbeitsstätten 6.54 Mio. Davon Arbeitsstätten der nicht eingetragenen individuell betriebenen Unternehmen 3.74 Mio., Arbeitsstätten der eingetragenen Körperschaften 2.75 Mio. und Arbeitsstätten der nicht eingetragenen Körperschaften 0.04 Mio.¹⁾ Daraus folgt, daß es vermutlich annähernd 3.5 Mio. nicht eingetragene individuell betriebene Unternehmen gibt, weil einige individuell betriebene Unternehmen über eine Arbeitsstätte haben. Nach dem Bericht der Steuerverwaltungsbehörde – ebenfalls aus dem Jahr 1991 – arbeiten ca. 2.22 Mio. eingetragene Unternehmen.²⁾ (Tabelle 1) Folglich gibt es vermutlich insgesamt ca. 5.72 Mio. Unternehmen. Dabei zeigen sich folgende Besonderheiten japanischer Unternehmen:

1) Bericht der Arbeitsstättenzählung 1991.

2) Bericht der Steuerverwaltungsbehörde vom Jahr 1991, 1993.

Tabelle 1: Anzahl der eingetragenen Unternehmen nach Rechtsformen und nach dem Umfang des Kapitals (1991)

Kapital (Yen)	unter 10 Mio.	über 10 Mio. unter 100 Mio.	über 100 Mio. unter 1 Md.	über 1 Md.	Insgesamt
AG	653,272	415,768	23,829	4,543	1,097,412
GmbH	984,752	76,683	1,254	55	1,062,744
OHG	6,196	481	18	—	6,695
KG	26,654	2,788	23	—	29,465
sonstige	9,587	10,519	441	17	20,564
Insgesamt	1,690,461	506,239	25,565	4,615	2,216,880

*sonstige; Gesellschaft auf Gegenseitigkeit usw.

Quelle: Bericht der Steuerverwaltungsbehörde vom Jahr 1991, 1993.

Erstens: Immer, auch unter den günstigen Bedingungen der achtziger Jahre, arbeiten relativ viele Unternehmen, ungefähr eine Hälfte der gesamten eingetragenen Unternehmen, mit Verlust; im Jahr 1992 nämlich machten etwa 53% der eingetragenen Unternehmen Verlust; das sind rund 1.2 Mio. der erfaßten Einheiten. (Tabelle 2) Das bedeutet, daß man in Japan nicht nur für Profiter-

Tabelle 2: Anzahl der eingetragenen Unternehmen nach Gewinn oder Verlust

Jahr	mit Gewinn	mit Verlust	Gesamtzahl der eingetragenen Unternehmen
1981	750,537	748,351	1,498,888
1982	724,300	816,999	1,541,299
1983	713,828	864,624	1,578,452
1984	725,075	899,186	1,624,261
1985	739,745	920,265	1,660,010
1986	777,653	923,989	1,701,642
1987	848,002	935,432	1,783,434
1988	900,973	950,700	1,851,673
1989	988,025	974,001	1,962,026
1990	1,072,334	1,005,936	2,078,270
1991	1,114,191	1,102,689	2,216,880
1992	1,075,728	1,215,647	2,291,375

Quelle: Bericht der Steuerverwaltungsbehörde vom Jahr 1992, 1994.

wirtschaftung ein Unternehmen betreibt. Es handelt sich vor allem um Erhaltung des Unternehmens auch mit Verlust, etwa für das Fortbestehen des Gewerbes bzw. die Erhaltung des Erwerbs für die Betroffenen. Selbstverständlich gerätet man nur mit Verlust nicht in Konkurs.

Zweitens: Die japanische Unternehmensstruktur zeichnet sich durch einen besonders hohen Anteil von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aus. 76% der eingetragenen Unternehmen (ca. 1.69 Mio.) sind solche, die mit einem Kapital unter 10 Mio. Yen arbeiten. In Japan liegt die Grenze zwischen den KMU und großen Unternehmen im allgemeinen bei 100 Mio. Yen Kapital. Nach dieser Definition sind ca. 99% der eingetragenen Unternehmen KMU, während nur 4615 große Unternehmen mit einem Kapital von über 1 Md. Yen existieren. Unternehmen, deren Aktien bei der Börse gehandelt werden, also typische große Unternehmen, sind ca. 2150, so daß folglich in Japan ca. 3000 ~ 5000 große Unternehmen vertreten sind.

Drittens: Relativ viele Unternehmen befinden sich in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft. Unter den eingetragenen Unternehmen sind ca. 50% Aktiengesellschaften (1.1 Mio.), während der andere Teil der Unternehmen (ca. 48%) GmbH sind. In Deutschland arbeiten relativ viele große Unternehmen in der Rechtsform einer GmbH, dagegen gibt es in Japan sehr wenige solcher großen Unternehmen dieser Art.

Viertens: Unter den eingetragenen Unternehmen befinden sich viele in der Hand von Familien. Nach der Statistik der Steuerverwaltungsbehörde werden in Japan als Familienunternehmen solche erfaßt, die unter drei Kapitalanlegern liegen oder bei denen über 50% des Kapitals einer Gruppe von Familienanghörigen gehören. Unter den

eingetragenen Unternehmen sind das 2.11 Mio. (ca. 95% der eingetragenen Unternehmen); von den Unternehmen, die mit über 1 Md. Yen Kapital ausgestattet sind, sind 620 (ca. 13%) große Familienunternehmen.³⁾

Diese Eigentümlichkeit der Unternehmensform ergibt sich daraus, daß auch viele individuell betriebene KMU in Japan als Aktiengesellschaft bzw. GmbH eingetragen sind, welche eigentlich als Körperschaft (Juristische Person) nicht eingetragen werden sollten.

Darüber hinaus ist die Trennung zwischen Kapitalbesitz und Betriebsführung in großen Unternehmen in Japan sehr weit fortgeschritten. Dabei besteht eine weitere Besonderheit in Japan darin, daß Anteile am Kapitalbesitz seitens anderer Körperschaften oder Gesellschaften (institutioneller Besitz) relativ viel verbreitet und deshalb das gesonderte Management begründet ist. Der Anteil des institutionellen Besitzes bei Unternehmen, deren Aktien an der Börse gehandelt werden, beträgt durchschnittlich 72% (1991); im persönlichen Besitz befinden sich 23%. In diesen Unternehmen liegt die Hauptfunktion beim Management. Folglich gibt es die großen Unternehmen mit der Wahrnehmung der Verantwortung durch das Management auf der einen Seite, während es andererseits sehr viele KMU, meistens in Familieneigentum, gibt, in denen die Kapitalanleger die unmittelbare Kontrolle ausüben. Darüber hinaus befinden sich bei letzteren oft alle Funktionen des Managements (Produktion, Vertrieb usw.) in einer Hand.

3) Bericht der Steuerverwaltungsbehörde vom Jahr 1991, 1993.

Die tragende Funktion des Managements bei den großen Unternehmen bleibt meistens wegen des großen Anteils des institutionellen Besitzes relativ stabil. In Japan zeigt sich daneben nur eine relativ schwache Neigung, durch Kauf und Verkauf von Unternehmen Profit zu gewinnen, so daß es im allgemeinen nur wenig „unfreundliche“ M&A gibt. Die besondere Situation hinsichtlich des institutionellen Besitzes, so die Denkweise, fördert die Kontrolle seitens des Managements.

Im übrigen beschafften große japanische Unternehmen seit Ende des zweiten Weltkrieges weniger Geld von den Kapitalanlegern bzw. Aktienbesitzern; der Hauptzufluß erfolgte vielmehr über die Banken. Folglich lag die Eigenkapitalausstattung relativ niedrig. Sie betrug 1974 18.4%, während dieses Verhältnis zum erforderlichen Gesamtkapital in den USA damals bei 53.2% und in Westdeutschland bei 30.0% lag.³⁾ In der Zeit des großen Wirtschaftswachstums bis Anfang der siebziger Jahre waren diese Bedingungen sehr förderlich und profitabel. Erst danach vergrößerte sich schrittweise der Anteil der Selbstfinanzierung aus Gewinnen. Im Jahr 1985 war das Verhältnis des Eigenkapitals zum erforderlichen Gesamtkapital bis auf 27% gestiegen.⁴⁾ Dabei ist es für japanische Unternehmen charakteristisch, einen großen Anteil des Gewinns zur Selbstfinanzierung zu verwenden und nur einen kleinen Anteil als Dividende auszuschütten. Im Jahr 1992 war die Gewinnverwendung wie folgt charakterisiert: 34.7% zur Selbstfinanzierung, 30.9% für die Abfüh-

3) *Vergleichende wirtschaftliche und finanzielle Statistik von Japan und anderen Hauptländern*, Japanische Reichsbank 1976.

4) *ebenda*, 1987.

zung von Steuern, 9.9% für Dividenden, 2.1% zur Anerkennung der Leistungen der Betriebsführung, 22.3% zur sonstigen Veräußerung.⁵⁾ In Japan hat die Erhaltung und Entwicklung des Unternehmens unbedingt Priorität.

Deshalb sagt man oft, daß man in Japan nicht die Vergrößerung des Gewinns für das erste Ziel des Unternehmens hält, sondern vor allem die Vergrößerung des Marktanteils anstrebt, der auf längere Sicht wachsende Gewinne verspricht. Aber bildet immer die Gewinnerwirtschaftung natürlich ein grundlegendes Ziel. Solche Ergebnisse zeigten sich auch bei Befragungen von Unternehmen. Nach einem Untersuchungsbericht des Handels- und Industrieministeriums (MITI) nannten viele Unternehmen eine maximale Gewinnerwirtschaftung als das oberste Betriebsziel.⁶⁾ Im Jahr 1990 betrug der Anteil solcher Unternehmen 45% in der Industrie, 61% im Einzelhandel. Als nächstes Ziel rangierte bei vielen Industrieunternehmen die Entwicklung der Technologie und im Einzelhandel der größtmögliche Umsatz. Fast kein Unternehmen nannte etwa hohe Dividenden oder stabile Beschäftigung als Ziel. Demselben Bericht nach hielten viele große Unternehmen 28% von Marktanteil bei dem Hauptprodukt für notwendig, um eine stabile Unternehmensführung zu sichern; diese Zahl, 28%, blieb seit einigen Jahren stabil. Das war eine Bedingung für gute Leistungen eines Unternehmens. Der Anteil des Hauptproduktes am Gesamtumsatz des Unternehmens betrug 41%; dieser Anteil auch hatte sich seit ein paar Jahren nicht verändert.

In bezug auf die gegenwärtige Wirtschaftslage japanischer Unternehmen müssen vor allem folgende Umstände genannt werden. Die

5) Bericht der Steuerverwaltungsbehörde vom Jahr 1992, 1994.

6) Betriebskennziffern in zusammenhängender Form, 1991.

bisherige günstige Geschäftslage hat sich erstens seit 1990 auf Grund des plötzlichen Erlöschens der sogenannten Bubble-Wirtschaft der achtiger Jahre, einer Überhitzung der Konjunktur, sehr schnell verschlechtert. Viele Unternehmen hatten während der Zeit der Bubble-Wirtschaft Kredite von Banken aufgenommen und viele Grundstücke, Aktien usw. erworben, um dank der erwarteten schnellen Preissteigerungen entsprechende Gewinne zu erzielen. Die damaligen Preissteigerungen erreichten jedoch ein höchst abnormes Ausmaß, so daß diese Entwicklung gestoppt werden mußte. Anfang 1990 fielen die Preise von Aktien und im Herbst desselben Jahres die Preise von Grundstücken. Die Bubble-Wirtschaft ist geschwunden, aber die Schulden blieben und bleiben bei vielen Unternehmen einschließlich der Banken, die nun ökonomische Aktivitäten der Unternehmen begrenzen.

Zweitens leiden heute viele Unternehmen, vor allem die Exportorientierten, beträchtlich am hohen Yen-Devisenkurs. Dem japanischen Wirtschaftsweißbuch 1994 zufolge führt eine 10%ige Yen-Steigerung nach etwa einem Jahr zu einem allgemeinen Preisverfall um 1% und verursacht eine 14%ige Verminderung des Geschäftsgewinns in den verarbeitenden Industrien. Viele Unternehmen sind gezwungen, die Kosten so weit wie möglich herabzusetzen oder die Produktion in das Ausland mit niedrigeren Kosten wie z.B. in andere asiatische Länder zu verlagern. Damit ist jedoch eine Aushöhlung der Produktion bzw. der Wirtschaft in Japan verbunden.

Dem Wirtschaftsweißbuch 1994 nach zeigen sich drei Seiten dieser Aushöhlung der Produktion. Erstens: Der Import aus dem Ausland wird durch die Yen-Steigerung angeregt, weil die inländische Produktion relativ teurer wird. In diesem Fall ersetzen Importe inlän-

dische Produktion. In der Tat hat sich der Anteil der importierten Konsumgüter von 1.8% (1985) auf 6.8% (1993) erhöht. Dabei ist dieser Anteil jedoch noch verhältnismäßig klein. In den USA wuchs dieser Anteil nämlich von 15.8% (1980) auf 23.2% (1986).

Zweitens: Die inländische Produktion wird durch ausländische ersetzt, indem Produktionsstätten verlagert werden. Hauptsächlich erfolgt das jetzt über Direktinvestitionen nach entsprechenden asiatischen Ländern. Diese sind vor allem von der Veränderung der Divisenkurse abhängig; eine 1%ige Yen-Aufwertung verursacht eine 1.6%ige Steigerung der Direktinvestitionen nach asiatischen Ländern, während japanische Direktinvestitionen in europäische oder amerikanische Regionen vielmehr vom Wachstum des Einkommens der Bevölkerung des jeweiligen Landes abhängig sind.

Drittens: Produktive Sektoren werden durch nicht-produktive Sektoren ersetzt. Dadurch, daß importierte Waren billiger werden, wird Produktion im Inland verhältnismäßig ungünstiger, während umgekehrt die Leistungsentwicklung in nicht-produktiven Sektoren sich relativ günstiger im Inland gestaltet. Damit wird der Schwerpunkt der Wirtschaft mehr und mehr von den produktiven Sektoren zu den nicht-produktiven verlagert. Der Trend zur Erweiterung des Service-Bereiches steigt und wird eine weitere Aushöhlung der Wirtschaft nach sich ziehen. Dieser Prozeß kann die Produktivität der japanischen Wirtschaft im Ganzen nach und nach herabsetzen, weil die Steigerung der Arbeitsproduktivität in den nicht-produktiven Sektoren im allgemeinen schwieriger als in den produktiven Sektoren ist.

Um diese Schwierigkeiten zu überwinden muß die Produktivkraft der japanischen Wirtschaft insgesamt durch unterschiedene Innova-

tionen usw. gestärkt und Produkte, die einen höheren Wertzuwachs schaffen, produziert werden. Bereits heute importiert z.B. Japan TV-Geräte einfacheren Standards aus anderen asiatischen Ländern und exportiert dafür Geräte höheren technischen Niveaus.

Wenn man die Veränderung des Sozialprodukts nach den Ursachen analysiert, so ist der Anteil der allgemeinen Faktoren einschließlich des des technischen und technologischen Fortschritts neben der wachsenden Wirkung von Kapital und Arbeit in Japan am stärksten verglichen mit den anderen entwickelten Ländern. (Tabelle 3) Es muß betont werden, daß das der entscheidende Weg ist, auf dem die japanische Wirtschaft bzw. die japanischen Unternehmen fortschreiten sollten.

Tabelle 3: Wirkende Faktoren zur Veränderung des Sozialprodukts

Länder	Japan	USA	(West) Deutschland	England
Änderung des Bruttoinlandsprodukts	5.45	2.61	2.75	2.32
davon				
Beitrag durch Kapitalzunahme	2.30	0.69	0.84	0.59
Beitrag durch Arbeitszunahme	0.41	1.14	-0.11	0.14
Beitrag von sonstigen allgemeinen Faktoren	2.74	0.79	2.01	1.60

*durchschnittliche Veränderung je Jahr von 1966 bis 1990, %

Quelle: *Japanisches Wirtschaftsweißbuch 1994*, S. 391.

2. Diskussion über die Grundlagen der japanischen Betriebsführung

Die Grundlagen der japanischen Betriebsführung werden in Japan auch in der Gegenwart kontrovers diskutiert, demzufolge gibt es keine allgemeingültige Auffassung. Vielmehr ist ein heftiger Paradigmenstreit zu verzeichnen. Man kann als bekannt voraussetzen, daß der Bericht der OECD von 1972 die lebenslange Beschäftigung in einem Unternehmen, das Anciennitätsprinzip und die betrieblichen Gewerkschaften als die drei tragenden Säule, „die drei heiligen Schätze“, der japanischen Betriebsführung nannte. Darüber hinaus wurden damals bereits das typische japanische System der Entscheidungsvorbereitung (Ringiseido) und die betriebliche Sozialpolitik hervorgehoben.

Das japanische Wirtschaftsweißbuch 1990 benannte das System der betrieblichen Versetzung und Beförderung als die vierte innerbetriebliche Grundlage des Managements. Whitehill, A.M. von der Universität Hawaii bezeichnete in seinem Buch „*Japanese Management*“ (1991) „consensus decision-making“ als den vierten heiligen Schatz.

Dagegen behaupten wiederum andere Autoren und Spezialisten, daß die Besonderheiten der japanischen Betriebsführung nicht primär oben genannter Art sind, sondern vor allem in den für Japaner charakteristischen sozialen Beziehungen bzw. Anschauungen bestehen, die als Grundlage der Betriebsführung kollektive bzw. hierarchische Arbeitsweisen bestimmen. Dabei werden wiederum zwei Auffassungen vertreten: Die erste Position hält die Familie für den Prototyp der kollektiven Arbeit, während die andere das Dorf als

Ausgangsgröße betont. D.h., die Zusammenarbeit der Bewohner innerhalb eines Dorfes bei der Produktion usw. sei das Grundlegende für die gegenwärtige betont kollektive Zusammenarbeit in den Unternehmen, weil das System der alten Familie heutzutage in Japan nicht mehr existent ist und demzufolge als Erklärungsprinzip der gegenwärtigen japanischen Betriebsführung nicht herangezogen werden sollte.

Schließlich wird auch dargelegt, daß ein Mitarbeiter in Japan als ganzheitliche Person zu seinem Unternehmen gehört wie zu einer Familie. Dagegen wird eine Person in Europa/Amerika nur als Arbeitsausführender im Unternehmen beschäftigt. Folglich wird die Arbeit nach Quantität in Europa und in den USA nach dem Vertrag bestimmt, während sie in Japan sozusagen unbegrenzt ist.

Es ist bemerkenswert, daß die japanische Art und Weise der Betriebsführung, wie schon beschrieben, zunächst auch in Japan vor dem in den 60er Jahren eingetretenen Wirtschaftswachstum im allgemeinen für feudalistisch und traditionsgebunden sowie nicht besonders effizient gehalten wurde. Folglich wünschten fast alle Japaner, daß sich die Unternehmen so schnell wie möglich von der überholten Tradition befreien sollten, um auf europäisch-amerikanische Weise das Management zu beherrschen. Man hatte sich ja auch in Japan seit der Meiji-Restauration (1868) mit ganzer Kraft um die Modernisierung in diesem Sinne bemüht.

Als Japan 1951 nach dem Ende der amerikanischen Besetzung politisch wieder selbständig wurde, kam es zu einer erneuten Wertschätzung der japanischen Weise des Managements und der Förderung der darauf gegründeten japanischen Betriebswirtschaftslehre. Damals konnte das aber noch keinen bemerkenswerten

Widerhall finden. Erst in den 60er und 70er Jahren begann man aufgrund damaligen Wirtschaftswachstums der japanischen Weise der Betriebsführung Aufmerksamkeit zu schenken, indem man die bisherige einseitige Einführung der amerikanischen Managementpraktiken kritisierte und die japanische Weise würdigte.

Ein Höhepunkt der Würdigung der spezifischen japanischen Weise wurde Ende der 70er Jahre erreicht. 1977/1978 setzte die Japanische Wissenschaftliche Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre die japanische Art und Weise der Betriebsführung und die japanische Betriebswirtschaftslehre als das einheitliche Thema der Versammlung auf die Tagesordnung. Damals schrieb der amerikanische Soziologe Vogel, E. F. in seinem Buch „*Japan as No. 1*“ (1979), dessen japanische Ausgabe in Japan zum Best-Seller wurde, daß die USA auch von Japan lernen sollten. Damals besuchten viele Fachleute aus dem Ausland Japan, um von Japan zu lernen, während viele Betriebsführer der großen japanischen Unternehmen in den 50er Jahren die USA besucht hatten, um amerikanisches Management zu studieren.

Japan konnte während der zweimaligen Ölkrisen in den 70er Jahren verhältnismäßig weniger Rückschläge in seiner Wirtschaft erleiden als vergleichbare Länder in Europa oder Amerika. Wirtschaftswissenschaftler versuchten nun das Geheimnis zu lüften, das sie in der japanischen Betriebsführung zu finden glaubten.

Ende der 80er Jahre verstärkte sich die Auffassung in der Welt, nach welcher das Land eigentlich einen eigenen Typ gegenüber den europäisch-amerikanischen Regionen verkörpere, obgleich solche Meinungen bis dahin vorwiegend von europäischen bzw. amerikanischen Fachleute mehr oder weniger behauptet worden waren. Das

ist ein Grund dafür, warum die Möglichkeit des Exports von Methoden japanischer Betriebsführung im Zusammenhang mit dem Bau von Produktionsstätten seitens japanischer Unternehmen im Ausland immer wieder erörtert wird. Dagegen wird diese Frage in umgekehrter Weise über europäische oder amerikanische Methoden zur Diskussion selten gestellt.

Inzwischen behaupteten die Autoren Schmiegelow (1989), daß Japan in viel stärkerem Maße europäisch-amerikanische Züge trägt als europäisch-amerikanische Länder selbst.⁷⁾ Nach dieser Quelle entwickelte Japan die europäisch-amerikanischen Elemente und Erfahrungen zu einer neuen Qualität, indem sie diese auf ihre eigenständige Weise angewendet hätte. Darin bestünden eigentlich die echten Besonderheiten Japans. Bezüglich des kritischen Rationalismus von Popper schrieben die genannten Autoren, daß dieses Konzept in Japan am vollständigsten – im Unterschied zu europäisch-amerikanischen Ländern – verwirklicht worden sei.

In derselben Richtung bezog das japanische Wirtschaftsweißbuch 1990 Stellung und betonte, daß sich die japanischen Weisen im Bereich der Allgemeingültigkeit der Prinzipien der Marktwirtschaft bewegen würden. Dort wird gesagt: „Es gibt in den europäisch-amerikanischen Weisen durchaus Gleichartiges, was man eigentlich für Japan-Spezifisches hält Es gibt dieselben Weisen in europäisch-amerikanischen Ländern wie in Japan ...“⁸⁾

Das japanische Wirtschaftsweißbuch 1992 ging sogar noch

7) Schmiegelow/Schmiegelow, *Strategic Pragmatism — Japanese Lessons on the Use of Economic Theory*, Praeger 1989, S. 18 usw.

8) *Japanisches Wirtschaftsweißbuch 1990*, S. 2, 159.

weiter und schrieb: „Unternehmen in europäisch-amerikanischen Ländern versuchen, japanische Weisen einzuführen, die eine effiziente Betriebsführung fördern Jedes Land hat seine eigene Wirtschafts- und Betriebsführung, welche verschiedene Wirtschaftsergebnisse hervorbringt. Es ist jedoch nicht richtig, daß man solche Verschiedenheiten absichtlich betont und daraus eine einseitige und fortschreitende Gegeüberstellung zwischen Japan und den USA bzw. Europa ableitet“⁹⁾

Das ist eine gewärtige typische Auffassung über die japanische Betriebsführung, die den folgenden Hintergrund hat. Die Produktionsweise der Toyota-Gesellschaft in Japan wurde neuerdings im Buch von Massachusetts Institute of Technology (MIT) „*The Machine that Changed the World*“ (1990) „lean Production“ genannt und als die effizienteste Weise der Produktion in der Welt eingeschätzt, was weltweit als Sensation galt.

Nun gibt es in Deutschland die Behauptung, daß die meisten Komponenten der lean Production – Kozeption ursprünglich in europäischen Ländern bzw. in den USA erarbeitet und in Japan nur weiterentwickelt wurden. Das Buch von MIT bewertete die sozial-ökonomischen Verhältnisse bei der Anwendung von lean Production nur als sekundär bzw. sogar als indifferent. Aber lean Production ist selbstverständlich nie eine einfache Verbindung bzw. Durchführung der ursprünglichen technischen und organisatorischen Komponenten an sich. Es ist vielmehr ein System, das die ursprünglichen Komponenten in der für Japan eigentümlichen Weise integrierte und zu einem neuen einheitlichen System entwickelte. In diesem Falle

9) *Japanisches Wirtschaftsweißbuch 1992*, S. 8, 227.

handelt es sich schon um japanische Besonderheiten, die historische Wurzeln haben.

Das japanische Wirtschaftsweißbuch 1994 betont im Rahmen der Diskussion noch einmal die These, daß sich die japanische Weise der Betriebsführung im Allgemeingültigen bewegt. Dem Wirtschaftsweißbuch nach hat die japanische Weise erstens nicht eine so lange Geschichte auch in Japan, da sie im allgemeinen erst nach dem Ende des zweiten Weltkrieges ihren konkreten Niederschlag gefunden hat. Zweitens sind heute nicht alle Seiten der Unternehmen von diesen japanischen Besonderheiten durchdrungen. Drittens bewegt sich die japanische Weise im Rahmen einer Wirtschaftsverfassung, die man wirtschaftlich vernünftig erfassen kann. Und das Wirtschaftsweißbuch weist darauf hin, daß ununterbrochene Dienstjahre der japanischen Arbeitnehmer im selben Unternehmen beispielsweise durchschnittlich nicht so viel länger im Vergleich zu den europäisch-amerikanischen sind und daß sich Löhne der Arbeitnehmer, vor allem der Angestellten, auch im Ausland meistens mehr oder weniger in Abhängigkeit vom Alter bewegen.

3. Gegenwärtige Situation und Aussichten für die japanische Betriebsführung

Bezüglich der künftigen Entwicklung der japanischen Art und Weise des Managements hat sich seit Ende der Bubble-Wirtschaft in Japan die Auffassung verbreitet, daß die japanische Weise der Betriebsführung jetzt zusammenbreche, bzw. nicht mehr Gültigkeit habe. Solche Auffassungen entwickelten sich, weil viele, vor allem

große Unternehmen ihren Bestand an Arbeitnehmer, die lebenslange Arbeitsaussichten hatten, vor allem Angestellte im mittleren und höheren Alter, seit dem Jahr 1990 abgebaut haben. Dieser habe sich, wie von Unternehmen behauptet wird, während der Bubble-Periode unverhältnismäßig vergrößert.

Übrigens entwickelte sich die Theorie der japanischen Betriebsführung im gegenwärtigen Rahmen eigentlich erst in der Periode des Wirtschaftswachstums der sechziger und siebziger Jahre, und sie hatte besonders in günstigen Wirtschaftszeiten ihren Aufschwung. Die Behauptungen über einen Zusammenbruch in der Zeit des Wirtschaftsrückgangs, wie wir sie heute erleben, sind sozusagen die Kehrseite derselben Medaille. Bis jetzt nämlich erschienen solche negativen Behauptungen zur Veränderung des Systems japanischer Betriebsführung immer wieder in Zeiten des Wirtschaftsrückgangs, vor allem, was das Anciennitätsprinzip anbelangt.

Man sollte jedoch nicht vergessen: In der Tat veränderte und verändert sich das System der japanischen Betriebsführung und das hat sich neuen Erfordernissen immer angepaßt. Das ist ein Grund, warum es so starke Meinungsverschiedenheit und daher Meinungsstreit gibt. Denn die Meinungen beruhen nicht immer auf denselben Tatsachen. Je nach dem Zeithorizont oder ob große Unternehmen oder KMU Gegenstand der Betrachtung sind, gibt es unterschiedliche Meinungen und Behauptungen.

Gegenüber den akuten pessimistischen Auffassungen bezieht das Wirtschaftsweißbuch 1994 eine eindeutige Position. Danach gibt es Untersuchungen einschließlich von Position der Unternehmer zufolge keine Symptome für die Aufhebung des Prinzips lebenslanger Beschäftigung in einem Unternehmen. Die Entlassung von Arbeit-

nehmern aus mittleren und höheren Altersgruppen seit dem Jahr 1990 sei nur eine kurzfristige Erscheinung, eine vorläufige Anpassung und beeinflusse keineswegs das Prinzip selbst. Pessimistische Auffassungen bewerten die vorläufige Anpassung als eine Entwicklung langfristiger Natur, eine zu Grund einwirkende Veränderung. Dabei ist jedoch zu beachten, daß sich die Zahl der Beschäftigten im Verhältnis zur Veränderung der Produktion in Japan am wenigsten verändert hat, dagegen die Veränderungen in der Arbeitszeit am höchsten liegen. Das erklärt sich daraus, daß japanische Unternehmen die Wirtschaftsschwankungen zunächst über die Veränderung der Arbeitszeit auffangen, jedoch nicht über eine Veränderung der Zahl der Arbeitnehmer. (Tabelle 4) Das ist andererseits ein Grund für längere Arbeitszeit japanischer Arbeitnehmer bei günstiger Wirtschaftslage.

Tabelle 4: Typen der Arbeitsveränderung

Länder	Japan	USA	(West) Deutschland	England
Produktion	6.15	5.44	4.71	4.75
Zahl der Beschäftigten	1.89	3.80	3.83	3.05
Arbeitszeit	2.06	1.50	1.55	1.70

*durchschnittliche Veränderung im Vergleich zu derselben Zeit im Vorjahr, 1974 ~ 1993, %

Quelle: *Japanisches Wirtschaftsweißbuch 1994*, S. 332.

Aber das Wirtschaftsweißbuch 1994 empfiehlt eine schrittweise Veränderung bezüglich der Entlohnung nach dem Alter. Es wird immer deutlicher, daß das gegenwärtige System der Entlohnung der Fähigkeit bzw. der Leistung des Arbeitnehmers nicht mehr gerecht wird.

Die Entlohnung nach dem Alter als Prinzip setzt logisch voraus, daß ein Arbeitnehmer je nach dem Alter mit wachsenden Erfahrungen usw. qualifizierter wird und daß sich das Unternehmen entsprechend entwickelt, um wachsende Löhne bezahlen zu können. Diese Voraussetzungen können selbstverständlich nicht unter allen Bedingungen verwirklicht werden. Japanische Unternehmen haben das aber bis heute in der Praxis irgendwie sichern können, weil sie sich ökonomisch langfristig entsprechend entwickelt haben, weil sie nur einen begrenzten Teil der Belegschaft als lebenslange Arbeitnehmer erhalten und KMU als Puffer bei Wirtschaftsschwankungen ausgenutzt haben. Folglich gab und gibt es innerhalb großer Unternehmen immer sogenannte part-time Arbeiter, deren Zahl nach dem Wirtschaftsweißbuch als groß im Vergleich zu anderen entwickelten Ländern bezeichnet wird.

Hinsichtlich der künftigen Aussichten für die japanische Betriebsführung muß insbesondere die Erhöhung der Personen im höheren Alter berücksichtigt werden. Bis 1985 hatte Japan unter den entwickelten Ländern noch den geringsten Anteil von Personen über 65 Jahre an der Bevölkerung. Aber die Vorausberechnung zeigt, daß der Anteil von nun an bis zum Jahr 2020 rasch ansteigen und den höchsten Stand in der Welt erreichen wird. In Japan steigt die durchschnittliche Lebenserwartung der Menschen immer mehr, während gleichzeitig eine fortschreitende Geburtenabnahme zu verzeichnen ist. Solche Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur werden selbstverständlich den größten Einfluß auf die japanische Betriebsführung ausüben.

In der Gegenwart geht es jedoch zunächst in Japan um eine Erhöhung der Beschäftigung von Personen höheren Alters, z.B.

im Zusammenhang mit der Verlängerung der Dienstaltersgrenze. Diese betrug in fast sämtlichen Unternehmen bis in die letzten Jahre hinein 55 Jahre; sie liegt jetzt bei 60~65 Jahren (in ca. 80% von sämtlichen Unternehmen mit irgendeinem System der Dienstaltersgrenze).¹⁰⁾ Aber man arbeitet in vielen dieser Unternehmen aufgrund des Prinzips der lebenslangen Beschäftigung sozusagen selbstverständlich bis zu einem Alter von 65 Jahren nicht. Meistens bleibt die offizielle Grenze mit 55 oder 60 Jahren noch bestehen. Bis zu diesem Grenzalter arbeitet man regulär nach dem Prinzip lebenslanger Beschäftigung. Im Jahr des offiziellen Grenzalters nimmt man einmal seinen Abschied und wird zugleich im allgemeinen wieder neu angestellt. Damit wird das Problem des Abbaus von Personen im höheren Alter unter den Bedingungen des Arbeitskräftemangels aufgrund der Abnahme der Zahl der jüngeren Arbeitnehmer reguliert. Inzwischen ist der Zahl der arbeitenden Personen im Alter zwischen 60 und 65 Jahren im Vergleich zu anderen entwickelten Ländern am höchsten. Der Beschäftigungsgrad bezogen auf die arbeitsfähige Bevölkerung betrug 1993 ca. 76%.¹¹⁾

In der Zukunft wird sich die Internationalisierung immer stärker auf das Land auswirken, und die Bevölkerung im höheren Alter wächst weiter an. Damit müssen sich die Prinzipien der japanischen Betriebsführung unvermeidlich ändern. Dann wird man wahrscheinlich wieder von einem Zusammenbruch sprechen. Aufgrund der bisherigen Erfahrungen kann man wohl nicht von einem Zusammenbruch, sondern von einer notwendigen Weiterentwicklung reden.

10) *Japanisches Wirtschaftsweißbuch 1994*, S. 356.

11) *Japanisches Wirtschaftsweißbuch 1994*, S. 688.

4. Zur ursächlichen Charakteristik der japanischen Betriebsführung

Aufgrund der demokratischen Sozialreform nach dem zweiten Weltkrieg existiert das strenge System der Familie – in einem dem Feudalismus vergleichbaren Sinne – in Japan heute nicht mehr. Daher hat sich die Auffassung zum Unternehmen als „Familie“ in der Bedeutung geändert. Aber viele Japaner glauben auch heute noch, daß das Unternehmen in gewisser Weise eine erweiterte Fassung der Familie bzw. des Haushalts darstellt, obwohl Unternehmensbesitz/Kapitalbesitz und Betriebsführung heute bei großen japanischen Unternehmen im allgemeinen viel stärker getrennt sind als bei vergleichbaren großen deutschen Unternehmen.

Dementsprechend hat die Forschung zum Wesen der Familie in Japan seit den 70er Jahren einen starken Aufschwung erfahren. Nach einer der einflußreichen Auffassungen in solcher Forschung ist Japan noch heute im wesentlichen durch ein soziales System charakterisiert, das aus Bestandteilen besteht, die den Familienbeziehungen ähnlich sind.¹²⁾ Alle sozialen Einheiten einschließlich der Unternehmen, Einrichtungen, Organisationen usw. hätten danach ein den Familienbeziehungen ähnliches Wesen. Diese Familie als soziale Einheit begann sich im dreizehnten Jahrhundert nach der Auflösung des bis dahin herrschenden Clansystems herauszubilden und habe bis heute in den Grundzügen als solche weiter bestanden. Das Wesen der japanischen Gesellschaft werde noch heute am besten als Familien-

12) Murakami/Kumon/Satoh, *Familiengesellschaft als eine Zivilisation*, Chuoh-Kohron-Sha 1979.

gesellschaft erfaßt. Man könne daher weder vom Feudalismus noch vom Kapitalismus, sondern nur von einer Familiengesellschaft sprechen.

Dabei handelt es sich selbstverständlich nicht um die Familie in der heutigen Realität, sondern um die Familie in ihrem Wesen bzw. als Idealtyp. Die Familie in der Realität hat natürlich viele Veränderungen erfahren, aber die Familie in ihrem Wesen bzw. als Idealtyp hat bis in die Gegenwart hinein in Japan ihren grundlegenden Platz erhalten. Auch das Unternehmen sei im wesentlichen nach diesem Familienprinzip gestaltet, und die Mitarbeiter handeln nach diesem Prinzip.

Hier gebe es eine wesentliche Eigentümlichkeit der japanischen Gesellschaft. Wenn man es etwa im Rahmen des Begriffspaares „Gemeinschaft-Gesellschaft“ von Tönnies ausdrückt, bildet die Familie eine Art von Gemeinschaft, und auch das Unternehmen stellt sich als eine solche Gemeinschaft dar. Dieser Auffassung nach besitzt die Familie hinsichtlich ihres Wesens bzw. als Idealtyp folgende Charakteristiken:

Erstens: Die Grenze einer Familie besteht nicht in der Blutsgebundenheit, weil die Familie immer als Gruppe bzw. Organisation der betreffenden Familienangehörigen einschließlich der weiteren Gefolgschaft gegolten hat. In diesem Sinne handelte und handelt es sich immer um eine erweiterte Familie bzw. um einen Betrieb zum Zwecke des Erwerbs für die Betroffenen einschließlich der Gefolgschaft, der Mitarbeiter.

Zweitens: In der Familie ist die Blutsverwandtschaft zwar sehr wesentlich, doch war es in der japanischen Familie beispielsweise in den feudalistischen Zeiten vor der Meiji-Restauration nicht selten,

daß der Haushalt oder das Gewerbe von einem Adoptivsohn oder einem tüchtigen Gefolgsmann als Erben betrieben wurde. Das ist auch heute noch so. Folglich ist es nicht die Legitimation aufgrund der tatsächlichen Blutsverwandtschaft, die gegolten hat, sondern dieses System funktionierte aufgrund der fiktiven Blutsgebundenheit, die die Gefolgschaft und die betreffenden Familienangehörigen anerkannt haben. Es handelt sich um eine praktikable Form der Transformation der tatsächlichen Blutsgebundenheit.

Drittens: Diese erweiterte Familienauffassung diente damit auch der Stabilität und Fortdauer der Familie und des Betriebes für den Erwerbszweck.

Viertens: In der japanischen Familie hat immer eine relativ strenge Ordnung gegolten. Unter dem alten System der Familie galt der älteste Sohn in der Regel als Erbe, und die anderen Kinder, für die der älteste Sohn verantwortlich wurde, handelten ihrerseits ordnungsgemäß, d.h. hierarchisch nach ihrer sozialen Stellung als Mann oder Frau und vor allem nach ihrem Alter. In dieser Richtung gibt es beispielsweise gegenwärtig viele Abgeordnete im japanischen Parlament, deren Vater ebenfalls Abgeordneter war. Sie sind die Erben der offiziellen sozialen Stellung ihres Vaters, und viele Japaner empfinden auch solche Erblichkeit als etwas Natürliches. Solches Erbe ist selbstverständlich in der Kunst des Blumensteckens, der Teekunst usw. fest verankert, aber es bildet auch in der politischen Welt keine Ausnahme.

Man kann folglich in Japan auch eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen im Sinne einer großen Familie finden. Viele Japaner und auch die Arbeiter glauben noch heute, daß man in seinem Unternehmen nicht nur Arbeit leistet, sondern vor allem lebt. In

diesem Sinne gibt es für Japaner in ihrer Denkweise keine tiefe Trennung zwischen dem Haushalt bzw. dem ursprünglichen Betrieb und den Unternehmen als abgeleiteter Betrieb.

Folglich zeigen sich in Japan gegenüber Ländern in Amerika oder Europa unterschiedliche Motive zur Arbeit. Der Sinn der Arbeit an sich und für sich ist selbstverständlich bedeutsam; zugleich ist aber auch die Bedeutung der Arbeit für das Unternehmen im Denken und Handeln japanischer Arbeitnehmer relevant. Das ist ein Grund dafür, weshalb sich die Bewegung der Qualitätszirkel so stark entwickelt hat, in denen sich Arbeiter gewöhnlich außerhalb der Arbeitszeit und ohne Überstundenlohn treffen. Dabei handelt es sich nicht nur um die Verbesserung der Arbeit im Arbeitsbereich, sondern auch um die unmittelbar mit dem Unternehmensziel zusammenhängenden Aufgaben wie Kostensenkung, Effizienzsteigerung usw., die in den meisten Fällen im Laufe der Tätigkeit der Zirkel zur Thematik werden.

Wenn man die Struktur der Unternehmen in Besitz, Betriebsführung und Arbeit geteilt auffaßt, ist bei großen japanischen Unternehmen wohl der Besitz getrennt, aber Betriebsführung und Arbeit wirken in relativer Gemeinschaft. Zum Beispiel: Viele Vorstandsmitglieder der Unternehmen setzen sich aus Angestellten bzw. Arbeitern zusammen, die avancieren konnten. Es gibt auch viele Betriebsführer, die aus Leitern der Gewerkschaft hervorgegangen sind. Top-Manager, Manager, Angestellte und Arbeiter tragen dieselbe Unternehmens-Arbeitskleidung und essen in derselben Kantine.

Dagegen sind Besitz, Betriebsführung und Arbeit in den USA in starkem Maße getrennt. Man sieht dort Arbeiter nur in ihrer Funktion als Arbeitskraft, die Arbeitsleistung für den Betrieb erbringen. Die Kapitalanleger sind an möglichst großen Dividenden interessiert;

d.h., die Kapitalanleger geben Kapital nur für eine entsprechende Rendite, jedoch eigentlich nicht für die Entwicklung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter.

In Deutschland wirken Besitz und Betriebsführung in Vergleich zu Japan in einem relativ engen Verbund, wobei beide Bereiche von der Arbeit getrennt sind. Das ist auch ein Grund dafür, warum man bei der Mitbestimmung in Deutschland auf eine Repräsentation der Arbeitnehmervereiter in der Unternehmensspitze wie im Aufsichtsrat einen Schwerpunkt legte und legt, während man in Japan Prioritäten hinsichtlich der Verbesserung des Arbeitsplatzniveaus und in der Arbeit der Qualitätszirkel gesetzt hat. In Japan geht es fast nie um die Beteiligung bzw. Mitbestimmung in Bezug auf das Top-Management wie Vorstand oder Aufsichtsrat.

Die Trennung zwischen Kapitalbesitz und Betriebsführung ist zwar sowohl in Japan wie in den USA sehr weit fortgeschritten, aber in den USA geht es oft um eine stärkere Selbständigkeit der Betriebsführer gegenüber dem Kapitalbesitz. Die Manager streben damit für sich selbst nach einer Steigerung ihrer Einkünfte, so wie die Kapitalanleger höchstmögliche Dividende fordern.

Dagegen sind japanische Betriebsführer vor allem bestrebt, das Unternehmen zu entwickeln; sie erhalten gewöhnlich nicht so große Einkommen wie amerikanische Manager. Bei der Trennung von Kapitalbesitz und Betriebsführung in Japan handelt es sich vielmehr um die Trennung der Unternehmen an sich, die von den japanischen Managern vertreten werden, vom Kapitalbesitz.

Folglich gibt es gegenwärtig in Japan einige kritische Auffassungen zu einer sogenannten Überselbständigkeit der Top-Manager. Weil diese größtenteils von den Kapitalanlegern getrennt handeln

können und sonstige Vorstandsmitglieder tatsächlich von dem Top-Manager gewählt und ernannt werden, während der Top-Manager offiziell von den Vorstandsmitgliedern ausgewählt wird, gebe es keine wahre Kontrolle über den Top-Manager. Es gibt auch weder Aufsichtsrat noch Mitbestimmung mit den Arbeitnehmern wie in Deutschland.

Übrigens besteht eine Vorschrift im japanischen Handelsgesetz hinsichtlich der Vorstandsmitglieder einschließlich der Top-Manager, die besagt; „Vorstandsmitglieder müssen nach den Bestimmungen der Gesetze und Verordnungen und des Gesellschaftsstatutes und den Beschlüssen der Versammlung pflichttreu für die Gesellschaft ihren Dienst ausüben“ (§254-2), während das deutsche Aktiengesetz von 1937 vorschrieb; „Der Vorstand hat unter eigener Verantwortung die Gesellschaft so zu leiten, wie das Wohl des Betriebs und seiner Gefolgschaft und der gemeine Nutzen von Volk und Reich es fordern“ (§70) und das von 1965 dementsprechend nur einfach vorschreibt; „Der Vorstand hat unter eigener Verantwortung die Gesellschaft zu leiten“ (§76).

Während es in Deutschland schon seit Anfang der dreißiger Jahre als allgemeine Auffassung galt, daß der Vorstand nicht lediglich Interessenvertreter der Kapitalanleger sein soll,¹³⁾ haben japanische Vorstandsmitglieder einschließlich der Top-Manager nach dem jetzigen Gesetz vor allem pflichttreu für die Gesellschaft zu handeln.

13) Albach/Albach, *Das Unternehmen als Institution — rechtlicher und gesellschaftlicher Rahmen— Eine Einführung*, Gabler 1989, S. 31.