Klaus Bellmann, René Haak (Hrsg.)

Der japanische Markt

WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Klaus Bellmann, René Haak (Hrsg.)

Der japanische Markt

Herausforderungen und Perspektiven für deutsche Unternehmen

Mit einem Geleitwort von Junichi Kosuge

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage März 2007

Alle Rechte vorbehalten
© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Brigitte Siegel / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0735-2

Geleitwort

Meine herzlichen Glückwünsche gelten der Veröffentlichung der Publikation „Der japanische Markt – Herausforderungen und Perspektiven für deutsche Unternehmen“. Diese Veröffentlichung ist eine Zusammenstellung der Beiträge des „Wirtschaftstages Japan“, der im Herbst 2005 in Mainz stattfand, sowie weiterer Abhandlungen.

Auch ich war zu diesem Seminar eingeladen worden; der Wirtschaftstag ist mir noch gut in Erinnerung als eine interessante, bedeutungsvolle Veranstaltung im Sinne einer weiteren Stärkung der Wirtschaftsbeziehungen zwischen Rheinhessen und Japan.

Was uns Japaner betrifft, so wünschen wir eine weitere Ausweitung der Investitionen aus Rheinhessen nach Japan. Aber ich möchte zuvor kurz darlegen, in welcher Lage sich die japanische Wirtschaft gegenwärtig befindet.

Die japanische Konjunktur wird weiterhin als auf einem stabilen Weg der Gesundung befindlich beurteilt. Das reale Bruttoinlandsprodukt verzeichnete nach einem Wachstum von 1,7 Prozent im Fiskaljahr 2004 (April 2004 bis März 2005) im Fiskaljahr 2005 ein noch höheres Wachstum von 2,7 Prozent. Nach einer vorläufigen Berechnung der Regierung wird für das Fiskaljahr 2006 ein Wachstum von 1,9 Prozent erwartet, so dass gute Aussichten für ein stabiles Wachstum bestehen.

Die strukturellen Reformen, die unter der starken Führung von Ministerpräsident Koizumi nach dem Motto „ohne strukturelle Reformen gibt es keine Regeneration und Entwicklung Japans“ eingeleitet worden sind, zeitigen umfassende Wirkungen. Mit einem Wort gesagt: Japan hat die lange dunkle Periode nach dem Zusammenbruch der Luftblasen-Wirtschaft bereits überwunden.

Jetzt, da die Wirtschaft solch günstige Zukunftsaussichten bietet, hat unsere Regierung einen aktiven Plan in Angriff genommen, um Investitionen aus dem Ausland nach Japan zu holen. Ich meine die Kampagne „Invest Japan“. Ministerpräsident Koizumi hat in seiner Regierungserklärung vom Januar 2003 das Ziel deutlich gemacht, innerhalb von fünf Jahren die Bilanz der Direktinvestitionen Japans zu verdoppeln. Seit Mai 2003 wird in allen beteiligten Präfekturen und Einrichtungen unter dem Motto „Invest Japan“ ein Service angeboten, durch welchen Gespräche und Informationen in Bezug auf Investitionen in Japan angeboten werden.

Die deutschen Ausfuhren nach Japan stiegen von 11,9 Milliarden Euro im Jahr 2003 auf 12,7 Milliarden Euro im Jahr 2004; das entspricht einem Zuwachs von 6,8 Prozent. Die deutschen Direktinvestitionen in Japan hingegen sind im gleichen Zeitraum leider

ein wenig gesunken, nämlich von 7,83 Milliarden Euro auf 7,38 Milliarden Euro. Wir sind entschlossen, uns auch weiterhin verstärkt um ein Vorantreiben der Kampagne „Invest Japan“ zu bemühen.

In jüngster Zeit findet das hohe Wachstum in China auch in Deutschland Beachtung: Die deutschen Direktinvestitionen in China sind 2003 um 9,2 Prozent gestiegen. Für Deutschland ist China, noch vor Japan, bereits zum größten Handelspartner in Asien geworden. (Und auch für Japan ist China, noch vor den USA, seit dem vergangenen Jahr der größte Handelspartner.) Selbstverständlich ist es ganz natürlich, dass China für die deutschen Unternehmen ein wichtiges Land ist, aber ich glaube nicht, dass man deswegen behaupten kann, Japan sei für die deutschen Unternehmen zu einem Markt ohne Reiz geworden.

Zwar gibt es Analysen, nach welchen das chinesische Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2025 dasjenige Japans und im Jahr 2050 dasjenige der USA übertreffen wird, aber zumindest in der Gegenwart beträgt der Umfang des japanischen Bruttoinlandsproduktes ungefähr das Dreifache des chinesischen, und das Pro-Kopf-Bruttoinlandsprodukt ist in Japan etwa 30mal höher als in China. Etwa 60 Prozent des gesamten Bruttoinlandsproduktes von Asien werden von Japan erwirtschaftet; Japan bietet einen dementsprechend großen, reifen, kaufkraftträchtigen Markt.

Und es muss wohl nicht eigens erwähnt werden, dass in Japan ein stabiles Rechtssystem, ein hohes technisches Niveau und eine stabile Umwelt mit wenig Regulierungen und geringem Risiko hervorragende Rahmenbedingungen für die Tätigung von Geschäften bieten.

Außerdem ist der japanische Markt in Anbetracht der Produktqualität und des Lieferservices der Erzeugnisse wohl auch der strengste Markt auf der Welt. Aber gerade dies bedeutet, dass es sich um ein Land handelt, welches Unternehmen mit einzigartigen Erzeugnissen und Technologien aus allen Ländern vielfältige geschäftliche Chancen bietet. In Deutschland gibt es viele Unternehmen, die einzigartige, herausragende Erzeugnisse anfertigen; solche Unternehmen können in Japan große Erfolge erzielen. Und ich möchte es nicht unerwähnt lassen, dass tatsächlich viele deutsche Unternehmen in Japan große Erfolge erzielen.

Zwar ist es unvermeidlich, dass deutsche und japanische Unternehmen auf den asiatischen Märkten grundsätzlich Konkurrenten sind, aber es ist doch wohl auch möglich, dass deutsche Unternehmen, die nach Japan expandieren, zusammen mit japanischen Unternehmen im Hinblick auf den asiatischen und den weltweiten Markt auf den Ge-

bieten von Forschung und Entwicklung gemeinsame Projekte in Angriff nehmen. Ich würde es begrüßen, wenn Japan gleichsam als Eingangstor in die expandierende und immer mehr zusammenwachsende Wirtschaft Asiens dienen könnte.

Mein Wunsch geht dahin, dass durch diese Publikation der Handel und die Investitionen zwischen Rheinhessen und Japan eine sprunghafte Entwicklung nach vorn nehmen mögen. Auch das Generalkonsulat von Japan ist bestrebt, gemeinsam mit Institutionen wie der JETRO, der Development Bank of Japan, dem Vertretungsbüro der Präfektur Fukuoka oder dem Vertretungsbüro der Stadt Yokohama, einen aktiven Beitrag zur Förderung der Investitionen in Japan zu leisten.

Junichi Kosuge

Generalkonsul von Japan in Frankfurt

Vorwort

Die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Rheinland-Pfalz und Japan sind vital und entwickeln sich dynamisch. Es lohnt sich, in Japan aktiv zu sein, sei es durch Handel und Verkauf, sei es durch Produktion oder Forschung und Entwicklung. Dies bestätigen nicht nur die mutigen Wirtschaftsreformen in Japan, sondern vielmehr auch die Handelszahlen. So ist Japan mit einem Handelsvolumen von rund 921 Mio. Euro nach wie vor zweit wichtigster Wirtschaftspartner des Landes Rheinland-Pfalz in Asien. Auf der anderen Seite interessieren sich Japaner wieder mehr für den hiesigen Wirtschaftsstandort - und das nicht nur wegen der Fußball-WM 2006 oder dem Deutschlandjahr in Japan. Ich darf in diesem Zusammenhang auf erfolgreiche industrielle Investitionen japanischer Unternehmen in Rheinland-Pfalz hinweisen. Aber auch im Weinbereich sind japanische Unternehmen erfolgreiche Partnerschaften mit rheinland-pfälzischen Weinbaubetrieben eingegangen. Dies sind Belege für die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Rheinland-Pfalz, aber auch für die Effektivität der rheinland-pfälzisch-japanischen Wirtschaftsbeziehungen.

Bei dieser Betrachtung darf allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass sowohl beim Handelsvolumen als auch bei den Direktinvestitionen noch Entwicklungspotenziale bestehen. Dies gilt vor allem bei den Zukunftstechnologien wie beispielsweise der Biotechnologie, der Informationstechnologie oder aber der Umwelttechnik. Gerade auf diesen Feldern empfiehlt sich Rheinland-Pfalz als attraktiver Technologiestandort mit einer gut ausgebauten Forschungs- und Entwicklungsinfrastruktur sowie einem hohen Bildungsstandard der Ingenieure. Um die Entwicklungspotenziale in den bilateralen Wirtschaftsbeziehungen zu stimulieren, unterstützt das Land Rheinland-Pfalz seine Wirtschaft durch eine gezielte Außenwirtschaftsförderung. Wesentliche Instrumente sind Gemeinschaftsbeteiligungen an ausgewählten Auslandsmessen, Wirtschaftsreisen, Symposien und Informationsveranstaltungen. Darüber hinaus bietet unsere Kontaktstelle für die rheinland-pfälzische Wirtschaft in Tokio kompetente Beratung an und vermittelt Wirtschaftskontakte. Schließlich runden die Aktivitäten der Industrie- und Handelskammern, der Handwerkskammern und der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz das Außenwirtschaftsinstrumentarium wirkungsvoll ab. Dies alles trägt mit dazu bei, dass Rheinland-Pfalz auf dem japanischen Markt gut positioniert ist und seine Chancen dort konsequent nutzt.

Günter Eymael
Staatssekretär im Ministerium für Wirtschaft, Verkehr,
Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort
Junichi Kosuge V

Vorwort
Günter Eymael IX

Inhaltsverzeichnis XI

Einführung in die Thematik

Japan – Über Märkte und Management
in der mächtigsten Wirtschaftsregion Asiens
Klaus Bellmann und René Haak 3

Teil I

Japan ist wieder da

Chancen der konjunkturellen Entwicklung in Japan:
Kurzzeitige Aufhellung oder nachhaltige Entwicklung?
Werner Pascha 25

Japan ist wieder da – Perspektiven für deutsche Unternehmen
Wilhelm F. Meemken 43

Chancen auf japanischen Wachstumsmärkten
Shunzo Arai und Katharina Bandlow 57

Herausforderungen und Chancen für deutsche Unternehmen in Japan
Kerstin Teicher 73

Teil II

Konsumgütermärkte

Produkt- und Produktionsmanagement für Konsumgüter
auf dem japanischen Silbermarkt
Frank Himpel und Andrea Berzlanovich 87

Japans Konsumelektronik setzt Standards
Jürgen Maurer 101

Strategien ausländischer Unternehmen am japanischen Kosmetikmarkt
Franz Waldenberger und Alexander von Mylius 113

Gewinnorientierte Preisverhandlungen in Japan
Pawel Komender 129

Eintritt in den japanischen Markt– Strategien im Überblick
René Haak 139

Teil III

Industriegütermärkte

Innovation und Entrepreneurship:
Japans Wettbewerbsfähigkeit in institutioneller Perspektive
Cornelia Storz 159

Strategische Implikationen für Akteure auf dem japanischen
Gesundheitsmarkt
Frank Himpel und Jörg M. Krütten 181

Toyota – Managementsystem des Wandels
René Haak 195

Erneuerbare Energien
– Kooperationsoptionen für deutsche Unternehmen in Japan
Frank Himpel und *Markus Pütz* 213

Als Dienstleister am Puls der Unternehmen
Günter Jertz 237

Teil IV

Interkulturelle Aspekte

Japanisches Personalmanagement im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Wandel
Markus Pudelko 249

Bildung und Berufsbildung in Japan
Helmut Demes und Walter Georg 267

Deutsche Qualität unter japanischer Lupe
Elizabeth Stich 301

Das Japangeschäft – interkulturelle Aspekte des Geschäftserfolgs
Ulrike Maria Haak 309

Autorenverzeichnis mit Kurzlebensläufen und Kontaktadressen 329

Einführung in die Thematik

Japan – Über Märkte und Management
in der mächtigsten Wirtschaftsregion Asiens

Klaus Bellmann und René Haak 3

Japan
Über Märkte und Management in der mächtigsten Wirtschaftsregion Asiens

Klaus Bellmann und René Haak *

* Univ.-Prof. Dr. Klaus Bellmann, Center of Market-Oriented Product and Production Management (CMPP), Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Produktionswirtschaft, Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Dr.-Ing. René Haak, Bundesministerium für Bildung und Forschung, vormals stellvertretender Institutsdirektor Deutsches Institut für Japanstudien (DIJ), Tokyo.

Der japanische Markt ist groß, zukunftsorientiert, und seine Konsumenten sind wohlhabend und anspruchsvoll. Mit einem BIP von 4.571 Mrd. US-Dollar im Jahre 2005 zählt Japan mit Abstand zur größten Volkswirtschaft Asiens. Japan gebührt eine besondere Aufmerksamkeit in den Strategien westlicher Unternehmen, die dieses wirtschaftliche Schwergewicht in den letzten Jahren aufgrund der oft blinden Begeisterung für den chinesischen Markt vernachlässigten. Der Anteil Japans am Weltkonsum beträgt etwa 20 Prozent, und dies bei einer Bevölkerungsgröße, die gerade einmal einem Zehntel der chinesischen Bevölkerungszahl entspricht. Japan wird, auch wenn China und Indien in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen, weiterhin in der Spitzenliga der Weltwirtschaft bleiben. Japanische Märkte, japanische Technologie und nicht zuletzt japanische Produkt- und Fertigungstechnologie setzen Maßstäbe im internationalen Geschäft und dominieren zu einem nicht geringen Teil die aufstrebenden Märkte in Asien-Pazifik.

So wird Japan seine Stellung als führende Wirtschaftsnation mit dem höchsten Bruttosozialprodukt, der höchsten Kaufkraft und vielen international erstklassig positionierten Unternehmen und Forschungsinstitutionen auch in den nächsten Jahren behaupten. Und vergessen werden sollte auch nicht, bei aller durch die Medienwelt verbreiteten Begeisterung für China und Indien, dass Japan immer noch, nach den USA die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt ist.

Das Land hat den Modernisierungsprozess, der seinen Aufstieg in die Weltwirtschaft begründete, erst in den letzten 150 Jahren vollzogen, nachdem es zuvor über Jahrhunderte hinweg eine Politik der Abschottung und Isolation gegenüber dem Ausland betrieben hatte. Auf die Jahre des Wirtschaftsbooms folgte in den 90er Jahren mit dem Platzen der Seifenblasenwirtschaft eine Phase der Stagnation und Verunsicherung, die das Land aus eigenen Mitteln nun wieder verlässt. In Folge der Asienkrise schrumpfte die japanische Wirtschaft in den Jahren 1998 und 1999, in den Jahren 2000 und 2001 verharrte das japanische Bruttoinlandsprodukt auf mageren Wachstumsraten von 0,4 und 0,1 Prozent, und erst ab 2003 zeigte sich dann eine andauernde Erholung der Wirtschaft mit jährlichen Wachstumsraten um zwei Prozent.

So kann heute wieder von einem guten Wachstum der Wirtschaft gesprochen werden, das für die Zukunft hoffen lässt. Für das Engagement deutscher Unternehmen bieten sich damit vielfältige Chancen, die nicht immer selbstverständlich waren. Nach dem zweiten Weltkrieg lag die japanische Wirtschaft am Boden, und der japanische Markt galt für viele westliche Unternehmen als unbedeutend. Erst mit dem einsetzenden

Wirtschaftswachstum Mitte der 1950er Jahre änderte sich diese Einschätzung westlicher Unternehmen.

Der wichtigste Faktor für die rasante Wirtschaftsentwicklung Japans nach dem zweiten Weltkrieg war der rapide industrielle Aufschwung, der im Kern durch Massenproduktion und Automatisierungstechnologie getragen wurde. Für die wirtschaftliche Entwicklung Japans nach dem zweiten Weltkrieg waren vor allem die Reformen im Verlauf der amerikanischen Besatzungszeit bedeutend. Die Dekonzentrationsmaßnahmen, die ihren Niederschlag in der kapitalbezogenen, organisatorischen und personellen Entflechtung der zehn großen Wirtschaftskonglomerate (*zaibatsu*) fanden, schufen wesentliche Voraussetzungen für den Wettbewerb, der die Wiederaufbau- und Hochwachstumsphase bis Anfang der siebziger Jahre trug.

Der Nachfrageboom im Zuge des Koreakrieges trug maßgeblich zur Erholung der japanischen Wirtschaft bei, die sich noch zu Beginn der 1950er Jahre in einem labilen Zustand befand. Nach einer kurzen Phase, in der sich nach dem Korea-Boom die Wachstumsraten etwas verringerten, vor allem bedingt durch die nachlassenden privaten Anlageinvestitionen, begann von 1956/57 an die Periode des so genannten Investitionsbooms, *kôdo seichô* (rapides Wachstum).

Die hohen Investitionen waren auf die Entwicklung der Schwerindustrie ausgerichtet. Die Entwicklung neuer Produkte, aber auch die Verbesserung von Prozesstechnologien standen im Vordergrund des unternehmerischen Technologiemanagements. Die Produktionskapazitäten sollten gesteigert, die Modernisierung und Rationalisierung der Produktionsanlagen weiter vorangetrieben werden. Die Wirtschaftspolitik war auf Wachstum festgelegt. Das strategische Marketing vieler japanischer Unternehmen der Konsumgüterbranchen richtete die Unternehmensressourcen auf die Marktdurchdringung und auf die Ausweitung des Marktanteils aus.

Das reale jährliche Wirtschaftswachstum lag in Japan zwischen 1955 und 1960 bei 8,6 %, zwischen 1960 und 1965 bei 10,6 % und von 1965 bis 1970 erreichte es sogar den durchschnittlichen Spitzenwert von 11,2 %. Auch wenn die Hochwachstumsphase der japanischen Wirtschaft bis zur ersten Ölkrise 1973/74 nicht frei von konjunkturellen Schwankungen blieb, so war die wirtschaftliche Expansion in den sechziger Jahren nicht zuletzt in Anbetracht der Zerstörungen im Verlauf des zweiten Weltkrieges doch erstaunlich.

Bis in die 1950er Jahre hinein überwogen im verarbeitenden Gewerbe jene Zweige, die auch in der Vorkriegszeit vorherrschend waren, wie beispielsweise die Textilin-

dustrie. Doch zu den Hauptträgern der Hochwachstumsphase entwickelten sich neben den Grundstoffindustrien vor allem die Montageindustrie wie der Automobilbau, die Elektrotechnik, der Maschinenbau, besonders der Werkzeugmaschinenbau, und die Feinmechanik.

Der japanische Staat förderte bestehende und neue Industriezweige durch steuerliche Vergünstigungen und durch die Vergabe günstiger Kredite. Für den Import von Rohstoffen und fortschrittlicher Maschinentechnologie wurden gezielt Devisen zugeteilt. Darüber hinaus schloss man große Teile des Inlandsmarkts gegenüber Importen und Direktinvestitionen, um so einerseits die im Aufbau befindliche heimische Industrie zu schützen, andererseits erleichterte die Abschottung den Technologieimport, weil sie die Optionen ausländischer Unternehmen, am japanischen Markt zu partizipieren, auf die Lizenzierung von Technologie reduzierte.

So entwickelten zwar viele westliche Unternehmen angesichts der schnell wachsenden japanischen Wirtschaft ein Interesse an einer Präsenz auf dem japanischen Markt, doch waren durch den japanischen Staat hohe, fast unüberwindbare Hürden für ausländische Direktinvestitionen errichtet worden. Zu dieser Zeit mussten sich westliche Unternehmen häufig mit einer Minderheitsbeteiligung in einem Joint-Venture mit einem japanischen Unternehmen zufrieden geben, um überhaupt an den Fortschritten des japanischen Marktes Anteil zu haben.

Ende der 1970er und Anfang der 1980er Jahre, als der weltweite Erfolg japanischer Unternehmen nicht mehr zu übersehen war empfanden vor allem US-amerikanische Unternehmen das Vorgehen der japanischen Unternehmen als zentrale Herausforderung im nationalen und internationalen Wettbewerb. Japanische Unternehmen strebten nicht nur in Japan selbst, sondern vor allem seit den frühen 80er Jahren in den USA nach einer Ausweitung ihrer Marktmacht. Umfangreiche Investitionen in Produktions- und Vertriebseinrichtungen, eine auf den Konsumenten ausgerichtete Produkt- und Preispolitik sowie eine auf kontinuierliche Verbesserung (*kaizen*) der Fertigungstechnik und -abläufe ausgerichtete Unternehmensphilosophie führten zu einer zuvor nicht gekannten Produktivitäts- und Qualitätssteigerung, die die Marktmacht japanischer Hersteller in Schlüsselbranchen wie der Automobil-, der Elektro- und Elektronik- sowie vielen Bereichen der Konsumgüterindustrie manifestierte.

Der Erfolg japanischer Unternehmen wurde in jenen Jahren nicht als Chance begriffen. Westliche Unternehmen empfanden etablierte japanische Unternehmen als Bedrohung ihrer Marktstellung. Positiv gewendet, sahen westliche Manager in den aufstrebenden japanischen Unternehmen eine Herausforderung, der man begegnen musste, wenn man

die traditionell führende Position auf Schlüsselmärkten im eigenen Land und in den aufstrebenden neuen Märkten aufrechterhalten wollte. Seit mehr als 20 Jahren wird nun schon nach den Gründen für die Wettbewerbsfähigkeit japanischer Unternehmen geforscht, nach Gründen für ihre Stärke und Marktmacht auf den ausländischen, vor allem aber auch auf ihrem Heimatmarkt.

Es liegen mittlerweile eine Vielzahl von Analysen und Studien vor, die beschreiben, wie japanische Unternehmen neue Produkte entwickeln, Märkte erschließen, Arbeitsabläufe in der industriellen Produktion organisieren und die Qualität ihrer Erzeugnisse sicherstellen. Sich mit den Ursachen für die japanische Stärke auseinander zu setzen, galt als Erfolgsrezept, um sich erfolgreich im japanischen Markt zu behaupten und gleichzeitig den international aktiven japanischen Unternehmen auf anderen viel versprechenden Märkten „die Stirn zu bieten".

Die „Erfolgsgeschichte" vieler japanischer Unternehmen stellte zugleich auch eine theoretische Herausforderung dar. Mit den etablierten Ansätzen der Managementlehre ließ sich die Entwicklung vieler japanischer Unternehmen offensichtlich nicht erklären.

Die schlechte japanische Rohstoffposition und die unzureichende Verfügbarkeit von Land wiesen eher Wettbewerbsnachteile auf, die die japanische Volkswirtschaft am Ende doch zum Vorteil gereichten, da diese Rahmenbedingungen den Zwang auslösten, sich auf High-Tech Industriebereiche zu konzentrieren und diese Situation darüber hinaus eine andauernde Prozessrationalisierung in fast allen Industriebereichen induzierte (Porter 1990).

Die Rolle des Staates für die Entwicklung der japanischen Wirtschaft ist sehr ausführlich von Johnson (1982) beschrieben worden. Eine große Bedeutung wurde in diesem Zusammenhang dem Ministerium für Internationalen Handel und Industrie (Ministry of International Trade and Industry, MITI), heute Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) zugeschrieben, und zwar vor allem im Hinblick auf die Unterstützung und Koordination von Grundlagenforschung. Für die 1980er Jahre weist jedoch Porter (1990: 398) darauf hin, dass die Rolle des MITI hier nicht überschätzt werden dürfte, da sich der wesentliche Teil der Forschungen in den F&E Abteilungen einzelner Unternehmen abspielte und keineswegs kollektiv zugänglich war.

Auch die Netzwerkstruktur japanischer Unternehmen wird als ein zentraler Faktor für den Erfolg der Unternehmen angeführt (Imai 1989; Odagiri 1992, Sydow 1992). Für Chandler (1990; 1992) ist die Netzwerkstruktur japanischer Unternehmen so zentral, dass er von der japanischen Wirtschaft als einem „Group Enterprise Capita-

lism“ spricht. In Erweiterung der Arbeiten von Chandler sieht Suzuki (1991) die Entwicklung und Stärke der japanischen Unternehmen durch eine Internalisierung der Ressource Personal. In den führenden Unternehmen der Textil- und Maschinenbauindustrie und der Metallverarbeitung habe es Anfang des 20. Jahrhunderts in besonderer Weise das Problem gegeben, genügend und hinreichend ausgebildetes Personal zu akquirieren und im Unternehmen auch zu halten. Unter diesen Bedingungen wurde damit begonnen, ein internes Training aufzubauen und ein Entlohnungssystem zu entwickeln, das auf der Länge der Firmenzugehörigkeit basierte. In Einklang mit Suzuki (1991) werden im Ansatz von Odagiri (1992), der im wesentlichen auf einer ressourcenorientierten Sichtweise nach Penrose (1959) aufbaut, vor allem die Personalressourcen und die Bedeutung lebenslanger Beschäftigungsverhältnisse für den Unternehmenserfolg herausgestellt. Damit verbunden sind nach Odagiri zwei Aspekte. Zum einen die starke Wachstumsorientierung der japanischen Unternehmen und zum anderen die hohe Wettbewerbsintensität auf allen Märkten. In seinem Ansatz erklärt er dieses Verhalten damit, dass bei der Erwartung einer lebenslangen Beschäftigung eine Präferenz für starkes Wachstum ganz natürlich sei, weil damit langfristig gute Ertragschancen sowie eine Ausweitung von interessanten Arbeitsfeldern und Karriereoptionen einhergingen.

Starkes Wachstum fördere aber einerseits auch direkt die Konkurrenz zwischen den Unternehmen. Anderseits sei durch die Bindungen des Einzelnen an das Unternehmen ein Unternehmenswechsel nicht ohne weiteres möglich. Das aber wirke sich förderlich auch für den internen Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern aus. All dies habe Auswirkungen auf die Marktstrukturen, auf wirtschaftliche Stabilität und Wachstum, technischen Fortschritt und internationale Wettbewerbsfähigkeit, auf makroökonomische Strukturbedingungen, die sich dann ihrerseits wiederum produktiv für das Angebot von Human Ressourcen sowie von finanziellen Ressourcen auswirken.

Odagiris Ansatz kann einen Teil der empirischen Evidenz zum japanischen Unternehmens- und Markterfolg erklären, doch ist seine Analyse hinsichtlich der Überbetonung des Human-Resource-Arguments und die gleichzeitige Abwertung des Einflusses der Kapitalgeber problematisch. Aoki (1989) setzt sich intensiv mit dem Faktor „Human-Resource“ und dem Faktor „Kapital“ auseinander, wobei die Überbewertung des Faktors Human Ressource für eine Erklärung japanischer Unternehmenserfolge zu kurz greifen würde (1989: 363).

Zusammenfassend unterscheidet Aoki (2000) zwei Arten, wie Unternehmen erfolgreich zu betreiben sind und sich dadurch langfristig auf dem Heimatmarkt und wettbewerbsintensiven internationalen Märkten durchsetzen. Den zentralen Kern für den

Erfolg japanischer Unternehmen (J-Typ) sieht Aoki darin begründet, einen intensiven horizontalen Informationsaustausch mit einer vertikal orientierten Kontrolle über Aufstieg und Kontrolle der Mitarbeiter zu verbinden. Der freie Informationsfluss in japanischen Unternehmen, der erhebliche positive Wirkungen für die Unternehmensentwicklung entfaltet, erhält durch die vertikale Kontrolle eine klare Anreizstruktur. Die amerikanische Firma (A-Typ) löst das Problem der Abstimmung zwischen Informationsaustausch und Anreizen im Personalsystem auf eine andere Art. Die Firma des A-Typs verbindet ein horizontal durchlässiges Personalsystem, das eine starke Spezialisierung mit den dabei möglichen Vorteilen einschließt und externe Arbeitsmärkte zur Karriereresteuerung nutzt, mit einer relativ rigiden Abschottung der vertikal orientieren Informationskanäle. Aoki geht davon aus, dass beide System auf ihre Art erfolgreich sein können und spricht in diesem Zusammenhang von einem Dualismusprinzip.

Die Vorzugwürdigkeit eines Typus hängt von den jeweiligen Umfeldbedingungen ab; konkret also von der Dynamik der Branchenumwelt eines Unternehmens, wie sie sich zum Beispiel durch neue Wettbewerber und Zulieferer, veränderte Konsumententrends oder auch durch die Verfügbarkeit neuer Technologie und Materialien zeigen kann. So diskutiert Aoki vor allem den Grad von Unsicherheit in der Unternehmensumwelt und kommt zu dem Schluss, dass bei sehr niedriger als auch bei extrem hoher Unsicherheit vor allem der hierarchische A-Typus erfolgreicher ist. Bei mittlerer Unsicherheit kommen eher die Vorzüge des J-Typus zum Tragen. Daraus leitet Aoki (1994) die Erfolge japanischer Unternehmen in den Verarbeitungs- und Montageindustrien wie Automobil-, Elektroindustrie etc. ab und stellt dem die Vorteile des A-Typus in den Bereichen Luftfahrt und Chemie gegenüber. Kommunikation und Information sowie Personal-Anreizsysteme sind zentrale Säulen in seinem Erklärungsansatz. Ohne im Rahmen dieser Einleitung weiter auf die nach der *Agency-Theorie* und der modernen Spieltheorie abgefassten Analysen Aoki´s weiter einzugehen, lässt sich doch zumindest festhalten, dass für die die Erklärung des Erfolgs japanischer Unternehmen das Human Resource Management eine ganz entscheidende Rolle einnimmt.

Zu den einflussreichsten Arbeiten auf dem Gebiet des Human Resource Management zählt die Entwicklung der Theorie Z von Ouchi (1981), die als eine Weiterführung der Arbeiten von McGregor (1960) über „Theorie X und Y“ verstanden werden kann. McGregor ging zunächst von der Annahme aus, dass jede Führungsentscheidung auf einer Reihe von Hypothesen über die menschliche Natur und menschliches Verhalten beruht. Die Annahmen der traditionellen Managementansätze fasst er unter dem Begriff der Theorie X zusammen und stellt ihnen als Idealtyp die Theorie Y gegenüber.

Die Theorie X geht davon aus, dass der Mensch eine angeborene Abscheu vor Arbeit hat und demnach so gut es geht versucht, sie zu vermeiden. Dieser Annahme entsprechend müssen die meisten Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafandrohung gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten. So basiert die Theorie X auf der Grundannahme, dass der Mensch gerne geführt wird, Verantwortung meidet und wenig Ehrgeiz besitzt sowie sich vor allem Sicherheit wünscht.

Demgegenüber stellt die wichtigste Annahme der Theorie Y heraus, dass der Mensch keine angeborene Abneigung gegenüber Arbeit besitzt. Im Gegenteil, Arbeit wird in dieser Theorie als eine wichtige Quelle von Zufriedenheit begriffen. Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen durch das Management oder durch vorgegebene Organisationsstrukturen unnötig. Der Mitarbeiter wird Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln und somit einen besseren Beitrag zur Zielreichung des Unternehmens leisten. Als die wichtigsten Arbeitsanreize werden die Befriedigung von „Ich-Bedürfnissen“ und das Streben nach Selbstverwirklichung in der Theorie Y genannt. So nimmt die Theorie weiter an, dass der Mensch bei entsprechender Anleitung eigene Verantwortung sucht und Einfallsreichtum und Kreativität des Mitarbeiters in den Betrieben keine Ausnahme darstellt, sondern weit verbreitet ist, jedoch in den meisten industriellen Betrieben kaum aktiviert wird.

McGregor, aufbauend auf der Hypothese von Maslow (1954), dass die menschlichen Bedürfnisse in einer Hierarchie angeordnet seien, sieht das Streben der Menschen, ihre Motivation sich in den industriellen Arbeitsprozess einzubringen, nicht auf die Befriedigung materieller Bedürfnisse (Annahme Theorie X) reduziert, sondern vor allem durch das Streben nach der Befriedigung sozialer und ideeller Bedürfnisse (Annahme Theorie Y). Obwohl diese Aussage von McGregor in dieser allgemeinen, undifferenzierten Form nicht aufrechtzuerhalten sind und er es auch versäumt die Bedingungen zu nennen, unter denen die Annahmen der Theorie X und diejenigen der Theorie Y Gültigkeit beanspruchen, so war doch seine stark simplifizierende Beschreibung des dualistisches Ansatzes sehr eingängig. Ouchi (1981) bediente sich dieser dualistischen Gegenüberstellung, um sein auf der Grundlage intensiver vergleichender Studien US-amerikanischer und japanischer Managementmethoden entwickeltes normatives Führungs- und Machtmodell vorzustellen.

Ouchi ging von der Annahme aus, dass sich die nordamerikanische und japanische Gesellschaft und ihre Organisationen signifikant unterscheiden. Die kulturelle Umwelt US-amerikanischer Unternehmen beschreibt Ouchi als heterogen, mobil und individu-

alistisch orientiert. Die japanische Gesellschaft hingegen wird eher als homogen, stabil und kollektivistisch gekennzeichnet. Die signifikanten Merkmalsunterschiede nordamerikanischer Unternehmen (Typ A) und japanischer Unternehmen (Typ J) sind klar voneinander zu unterscheiden. So sind US-amerikanische Unternehmen durch kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse, häufige Leistungsbewertung und schnelle Beförderung, spezialisierte Karrierewege, explizite Kontrollmechanismen, individuelle Entscheidungsfindung und Verantwortung charakterisiert. Im Gegensatz hierzu wird der Typ J durch lebenslange Beschäftigung, seltene Leistungsbewertung und langsame Beförderung, breite Karrierewege („wandering around"), implizierte Kontrollmechanismen und vor allem durch kollektive Entscheidungsfindung und Verantwortung charakterisiert. Über den Typ A und Typ J hinausgehend, entwarf Ouchi den Typ Z. Bei Z-Unternehmen handelt es sich um originär amerikanische Unternehmen, die ein japanisches Profil aufweisen, ohne jemals versucht zu haben, japanische Unternehmen zu kopieren. Sie sind vor allem dadurch gekennzeichnet, dass die Kultur dieser Unternehmen vor allem durch Vertrauen, Freundschaft und Zusammenarbeit geprägt ist. Im Kern forderte Ouchi Anfang der 1980er Jahre den Übergang der amerikanischen Unternehmenskultur zu seiner Theory Z, um erfolgreich im Wettbewerb gegenüber japanischen Unternehmen zu bestehen. Pascale und Athos (1981) empfahlen, statt auf die „harten" nunmehr verstärktes Gewicht auf die „weichen" Variablen des Managementprozesses zu legen. In der Sprache des 7-S Ansatzes von McKinsey hieß dies „Skills, Staff, Style and Superordinate Goals" (Pascale und Athos 1981; Peters und Waterman 1982; Nonaka und Johansson 1985).

Auf der Suche westlicher Manager und Wissenschaftler nach japanischen Erfolgsmethoden und der daraus resultierenden Marktmacht wurden häufig Ursachen und Folgen verwechselt. Die Qualifikation der japanischen Mitarbeiter, ihre Arbeitsmoral und die Loyalität gegenüber dem Unternehmen ermöglichten erst die Erfolgsmethoden zu praktizieren und langfristig weiterzuentwickeln (*kaizen*). Nicht einzelne Managementtechniken und Formen der Arbeitsorganisation, wie *Kanban, Just-in-Time* oder auch *Qualtitätszirkel,* bestimmten den Erfolg japanischer Unternehmen, sondern die durch die japanischen Mitarbeiter verinnerlichte Unternehmensphilosophie des kontinuierlichen Wandels, der Suche nach fortwährender Verbesserung, die als Schlüsselfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit und damit für das langfristige Marktmacht des Unternehmens fungieren

Das japanische Human Resource Management stellt eine Schlüsselgröße zum Verständnis der Wettbewerbsfähigkeit japanischer Unternehmen dar. Grundlage des japa-

nischen Human Resource Managements sind eine Reihe von Normen und Prinzipen, die in erfolgreichen japanischen Unternehmen mit großer Konsequenz umgesetzt werden. So spielt Vertrauen und Treue zwischen Unternehmen und Mitarbeiter ebenso eine große Rolle wie ein am Wohl des Unternehmens orientierter Interessenausgleich der Unternehmensführung und der Mitarbeiter. Man würde sicherlich nicht zu weit gehen, wenn man eher von einer japanischen Human-Resource Philosophie spricht, in der nicht zuletzt auch die Gleichheit der Mitarbeiter mitschwingt. Intensive, auch außerhalb des Arbeitsalltags hinausreichende Kommunikation zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten, ein hohes Maß an Leistungswille, Disziplin und Einsatzbereitschaft für das Unternehmen sowie eine auch über die Arbeitsbeziehungen hinausreichende Fürsorge des Unternehmens für seine Mitarbeiter bestimmten Jahre lang das Bild der japanischen Human-Resource-Philosophie.

Zu den weithin bekannten Charakteristika des japanischen Human Resource Managements zählten vor allem die lebenslange Beschäftigung, die Entlohnung und Beförderungen nach dem Lebensalter (Senioritäts-Prinzip) und die häufig auf Ausgleich zwischen Leitung und Mitarbeitern ausgerichteten Betriebsgewerkschaften. Gruppenorientierung und Harmonie als Gebote der Zusammenarbeit, zirkuläre, eher von unten nach oben laufende Entscheidungsprozesse, die alle betroffenen Mitarbeiter mit einbeziehen, und patriarchalische Führung, basierend auf Loyalität und Gefolgschaft durch den Mitarbeiter sowie persönliche Unterstützung und Förderung durch den Vorgesetzten prägten das Bild des japanischen Human Resource Management. Trifft dieses Bild heute noch zu? Welche Veränderungen hat das japanische Human Resource Management in den letzten Jahren erfahren? Auch hierüber wird der Band Auskunft geben. Doch beginnen wir systematisch:

Der Band gliedert sich in drei Abschnitte:

Teil I: Japan ist wieder da,

Teil II: Konsumgütermärkte,

Teil III: Industriegütermärkte und

Teil IV: Interkulturelle Aspekte.

Der erste Teil öffnet das Thema mit der Diskussion der aktuellen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen. Die neunziger Jahre werden in Japan häufig als das „verlorenes Jahrzehnt“ bezeichnet. Rezessive Tendenzen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung überlagerten die Phasen wirtschaftlicher Erholung. Doch die letzten drei Jahre der wirtschaftlichen Bilanz lassen den Ausruf „Japan ist wieder da“ mehr als

gerechtfertigt erscheinen. In seinem Beitrag zeichnet *Werner Pascha* ein Bild der japanischen Konjunkturperspektiven. Hierbei setzt er sich mit drei zentralen Fragestellungen auseinander: Unterscheidet sich der gegenwärtige Aufschwung von den Strohfeuer-Erholungen der 90er Jahre? Was ist die entscheidende Basis der vom Binnenmarkt ausgehenden Belebung? Zuletzt geht Pascha der Frage nach, ob die starke Staatsverschuldung das Land in eine Finanzkrise stürzen kann.

Wilhelm F. Meemken verdeutlicht in seinem Beitrag die Wirkungen der Reformmaßnahmen unter der Regierung Koizumi, die sich nicht zuletzt in den Rekordgewinnen japanischer Unternehmen und der zunehmenden Konsumfreude der Japaner in den letzten beiden Jahren zeigen. Die Deflation scheint endlich überwunden, die Börse weist ein dynamisches Bild mit steigenden Aktienkursen auf. Fazit: Japan präsentiert sich als eine gefestigt wachsende Ökonomie, die gestärkt aus den Krisen der letzten Jahre hervorgegangen ist.

Auf die spezifischen Chancen für ausländische Unternehmen auf japanischen Wachstumsmärkten gehen die Autoren *Shunzo Arai* und *Katharina Bandlow* in ihrem Beitrag detailliert ein. Sie stellen die komparativen Standortvorteile Japans, wie Marktgröße, Kaufkraft der Verbraucher sowie die Infrastruktur und rechtliche Rahmenbedingungen vor. Ergänzt wird diese kenntnisreiche Aufarbeitung durch die Präsentation der attraktivsten Sektoren, wie der Informations- und Kommunikationstechnologie, der Umwelttechnologie, der Medizin- und Gesundheitstechnologie sowie der Automobilzulieferindustrie.

Den Schluss des ersten Teils des Bandes und zugleich den Übergang zum nächsten Abschnitt bildet der Beitrag von *Kerstin Teicher*, die Herausforderungen und Chancen für deutsche Unternehmen in Japan untersucht. Sie stellt am Beispiel von japanischen Konsumgüterherstellern dar, welche Besonderheiten in Japan aktuell bedeutsam sind, wie Zielgruppen im Rahmen eines international ausgerichteten Marketing-Mix in Japan identifiziert und angesprochen werden und wie man mit deutschen Produkten in Japan erfolgreich sein kann, wobei sie auf eine Vielzahl von Praxisbeispielen zurückgreift.

Im zweiten Abschnitt „Konsumgütermärkte“ stehen zunächst der japanische Silbermarkt und das Verhalten der Konsumenten in diesem Markt mit ihren individuellen Prädispositionen im Fokus der Betrachtung. *Frank Himpel* und *Andrea Berzlanovich* durchmustern die grundsätzlichen Unterschiede in den Anforderungsprofilen von älteren und jüngeren Konsumenten an die funktionalen Eigenschaften von Konsumgütern. Die aufgezeigten Sachverhalte legen nahe, die Besonderheiten nicht nur beim Pro-

duktmanagement, sondern auch beim Produktionsmanagement von Konsumgütern zu bedenken.

Jürgen Maurer thematisiert die Pionierrolle der japanischen Konsumelektronik. Digitalisierung, Standardisierung und Konvergenz mit der Informationstechnik lassen weltweit ein hohes Marktwachstum in der Zukunft erwarten. Als globale Marktspieler wollen japanische Konzerne davon verstärkt profitieren. Sie versuchen deshalb, durch Innovationen technologisch einen Vorsprung und somit die Marktführerschaft zu erhalten und durch Kooperationen mit anderen japanischen Unternehmen an Wettbewerbsfähigkeit zu gewinnen.

Franz Waldenberger und *Alexander von Mylius* mustern die Schwierigkeiten und Chancen eines nicht-japanischen Kosmetikunternehmens bei einem Engagement in Japan. Auch wenn ausländische Unternehmen im japanischen Kosmetikmarkt immer noch stark unterrepräsentiert sind und nicht nur mit den traditionellen kulturellen Unterschieden zu kämpfen haben, so handelt es sich doch um einen viel versprechenden asiatischen Markt, in den der Eintritt nur über originäre Strategien gelingen kann.

Über den Erfolg eines Unternehmens in Japan entscheidet letztlich der richtige Preis. Diese These ist Anlass für *Pawel Komender*, sich mit der Wichtigkeit und der Durchsetzung des richtigen Preises in Verhandlungen zu befassen. In seinem Beitrag zeigt er auf, wie der Preisverhandlungsprozess unter den Besonderheiten des japanischen Marktes erfolgreich abgeschlossen werden kann.

Das Eintreten in den japanischen Markt und sich in dieser hoch wettbewerbsintensiven Umwelt langfristig zu behaupten, gehören zu den großen aktuellen unternehmerischen Herausforderungen. *René Haak* bietet einen grundlegenden Überblick über die wesentlichen Strategien des Markteintritts und der Marktbearbeitung in Japan. Dabei sollte nicht allein auf die Wirkung des Marketings abgestellt werden. Auch andere Funktionen, in denen japanische Unternehmen internationale Standards setzen, wie bspw. Forschung & Entwicklung, Produktdesign oder Service, können instrumentell Wirkung entfalten.

Der dritte Abschnitt wendet sich den Besonderheiten japanischer Industriegütermärkte und den damit verbundenen Problemstellungen zu. *Cornelia Storz* setzt sich kritisch mit dem japanischen Innovationssystem auseinander. Während bis etwa Ende der 80er Jahre das japanische Innovationssystem als besonders nachahmenswert galt, haben sich seine Schwächen hinsichtlich des Eintritts in neue Technologiefelder offenbart. In sämtlichen als Zukunftstechnologien geltenden Sektoren wie bspw. Biotechnologie

oder Softwaretechnologie ist Japan auf dem Weltmarkt kaum oder gar nicht präsent. Der Beitrag identifiziert Systemmängel und Reformansätze und geht insbesondere der Frage nach, inwieweit das japanische Modell Unternehmertum und Innovationen behindert.

Der Markt für Medizintechnik ist einer der bedeutenden Wachstumsmärkte in Japan und aufgrund seines hohen Potentials eine äußerst attraktive Arena für ausländische Investoren. Aus den Gegebenheiten des Marktumfelds und der Marktstrukturation leiten *Frank Himpel* und *Jörg M. Krütten* strategische Implikationen für Marktakteure ab, wobei insbesondere produkt- und preispolitische Gestaltungsoptionen im Blickpunkt stehen.

Die Forschung ist sich weitgehend einig, dass die guten Ergebnisse des japanischen Automobilherstellers Toyota das Ergebnis produkt- und produktionstechnischer Exzellenz sind. *René Haak* zeigt in seinem Beitrag auf, dass die Stärke von Toyota in dem Management des Wandels begründet ist, ein Managementsystem, das Veränderungen nicht als Krise und Gefahr, sondern als Chance perzipiert.

Frank Himpel und *Markus Pütz* untersuchen Kooperationsoptionen für deutsche Unternehmen in Japan mit dem Fokus auf Technologien zur Nutzung erneuerbarer Energien. Angesichts der weltweiten Marktpotenziale derartiger Technologien kann eine deutsch-japanische Zusammenarbeit auf den Feldern Anlagenbau und -betrieb sowie Forschung & Entwicklung und Beratung sowohl beim Auf- und Ausbau von neuen Kompetenzen als auch bei der Nutzung von Kompetenzvorsprüngen für beide Seiten attraktive Geschäftschancen eröffnen.

Wie kaum ein anderes Land profitiert Deutschland von offenen Weltmärkten und internationalen Verflechtungen. Kleine und mittlere Unternehmen weisen jedoch häufig Defizite in der internationalen Expansion ihres Geschäftsfelds aus. Um Wohlstand und Arbeitsplätze in Deutschland zu sichern, sollten diese insbesondere in wachsenden Märkten intensiver nach Globalisierungschancen suchen. Vor diesem Hintergrund informiert *Günter Jertz* über Initiativen, außenwirtschaftliche Veranstaltungen und Dienstleistungen der Industrie- und Handelskammern zur Förderung von Auslandsaktivitäten.

Der letzte Teil des Bandes, der sich den interkulturellen Aspekten eines unternehmerischen Engagements in Japan widmet, befasst sich zunächst mit Entwicklungen im japanischen Personalmanagement. Die lang anhaltende Stagnation der japanischen Wirtschaft hat vermehrt zu der Auffassung geführt, dass das japanische Management und

insbesondere das Personalmanagement sich in einer Krise befinden. Westliche Personalmanagement-Praktiken werden in diesem Zusammenhang oftmals als Vorbild akzentuiert. *Markus Pudelko* versucht, auf die Frage, inwieweit sich Handlungsmuster aus einem anderen Kulturraum erfolgreich auf den japanischen Kontext übertragen lassen, eine Antwort zu geben.

Der hohe Stellenwert der Bildung, der sich in einer starken Bildungsexpansion und in einem intensiven Bildungswettbewerb ausdrückt, ist eines der auffälligsten Merkmale der japanischen Gesellschaft. *Helmut Demes* und *Walter Georg* zeigen detailliert die Facetten des allgemeinen Bildungssystems sowie der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Japan auf und setzen sich differenziert mit den Auswirkungen der erkennbaren Entwicklungstrends auseinander.

Elizabeth Stich mustert schlaglichthaft die Qualität deutscher Erzeugnisse mit einer japanischen Lupe. Die aufgezeigten Eigenheiten und Eigenarten japanischer Kunden verleiten manchmal zum Schmunzeln, zeigen jedoch zugleich auf, dass deutsche Unternehmen ihre Vorstellungen von Qualität erheblich revidieren müssen, wollen sie im japanischen Markt Erfolg haben: Qualität ist letztlich das, was der Kunde will!

Der vierte Teil schließt mit der Untersuchung interkultureller Aspekte, die den Geschäftserfolg in Japan fördern oder behindern können. Gerade bei kleinen und mittleren deutschen Unternehmen bestehen oft starke Vorbehalte und erhebliche Bedenken gegenüber dem als schwierig geltenden japanischen Markt. Expansionschancen bleiben deshalb oft ungenutzt und werden ausländischen Unternehmen überlassen. *Ulrike Maria Haak* exemplifiziert an einer ersten Geschäftsreise nach Japan praktische Beispiele und Hinweise, die Vorurteilen und Bedenken ausländischer Unternehmen entgegenwirken und ´zugleich aufzeigen, wie ein Japan-Engagement erfolgreich gestaltet werden kann.

Literaturverweise

Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*, Glencoe, Illinois: The Free Press.

Abernathy, W.; K. Clark and A. Kantrow (1981) The New Industrial Competition, *Harvard Business Review* 59; September and October, pp. 69-81.

Aoki, M. (1988) Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy, Cambridge: Cambridge University Press.

Aoki, M. (1989) The Nature of the Japanese Firm as a Nexus of Employment and Financial Contracts: An Overview, *Journal of the Japanese International Economics* 3, pp. 45-366.

Aoki, M. (1990) 'Towards an Economic Model of the Japanese Firm' *Journal of Economic Literature* 38 (1), pp. 1–27.

Aoki, M. (1994) The Japanese Firm as a System of Attributes: A Survey and Research Agenda, in Aoki, M. and R. Dore (eds.) (1994) *The Japanese Firm. Source of Competitive Strength*, Oxford: Oxford University Press. pp. 11-40.

Aoki, M. (2000) *Information, Corporate Governance, and Institutional Diversity. Competitiveness in Japan, the USA, and the Transitional Economies*, Oxford: Oxford University Press.

Aoki, M. and R. Dore (eds.) (1994) *The Japanese Firm. Source of Competitive Strength*, Oxford: Oxford University Press.

Ballon, R. J. (2002) 'Human Resource Management and Japan', *Euro Asia Journal of Management*, 12, pp. 5–20.

Bellmann, K. und R. Haak (2005) (Hg.) Management in Japan. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für deutsche Unternehmen in einer dynamischen Umwelt. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden.

Chandler, A. (1990) *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism,* Cambridge: Belknap Press.

Chandler, A. (1992) Managerial Enterprise and Competitive Capabilities, *Business History* 34, pp. 11-41.

Cole, R. E. (1972) 'Permanent Employment in Japan: Fact and Fantasies', *Industrial and Labor Relations Review* 26 (1), pp. 615–630.

Dore, R. (1973) *British Factory – Japanese Factory*, Berkeley: University of California Press.

Haak, R. (2003) Japanisches Produktionsmanagement – Organisationales Lernen als strategischer Erfolgsfaktor. In: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (ZWF), Jahrgang 98 (2003) 7-8

Haak, R. (2004) Japanese supplier network system in transition - Survival strategies. In: *Innovation: management, policy & practice*, Volume 6, April (1), 2004, S.45-49.

Haak, R. und M. Pudelko (Hg.) (2005) Japanese Management – The Search for a New Balance between Continuity and Change. Houndsmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Haak, R. (Hg.) (2006) The Changing Structure of Labour in Japan – Japanese Human Resource Management between Continuity and Innovation. Houndsmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Haak, U. und Haak, R. (2006) *Managerwissen kompakt: Japan*. München und Wien: Hanser.

Hayes, R. and W. Abernathy (1980) Managing Our Way to Industrial Decline, *Harvard Business Review* 58, July and August, pp. 69-77.

Hazama, H. (1997) *The History of Labour Management in Japan*, London: Macmillan.

Hirakubo, N. (1999) 'The End of Lifetime employment in Japan', *Business Horizon* 42 (6), pp. 41–6.

Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, (2nd ed), London, Thousand Oaks: Sage.

Imai, K. (1989) Evolution of Japans Corporate and Industrial Networks, in Carlsson, B. (ed.) *Industrial Dynamics: Technological, Organizational, and Structural Changes in Industries and Firms*, Dordecht, pp. 123-155.

Itagaki. H. (2004) *Characteristics and Future of the Japanese Corporate Management System*, in Proceedings of the Euro-Asia Management Studies Association Annual Conference, Hoing Kong, November 3-6.

Johnson, C. (1982) *MITI and the Japanese Miracle. The Growth of Industrial Policy 1925-1975,* Stanford: Stanford University Press.

Kono, T. and S. Clegg (2001) *Trends in Japanese Management. Continuing Strengths, Current Problems and Changing Priorities*, Houndmills, New York: Palgrave.

Koshiro, K. (2000) *A Fifty Year History of Industry and Labor in Postwar Japan*, Japanese Economy & Labor Series no. 6, Tôkyô: The Japan Institute of Labor .

Magota, R. (1970) *Nenko-Chingin no Ayumi to Mirai- Chingin Taikei 100 Nen-shi* [The past and future of the seniority wage system- 100 years of the Japanese wage system], Sangyo R Chosa-sho

Maslow, A. H. (1954) Motivation and Personality, New York: Harper.

Matanle, P. (2003) *Japanese Capitalism and Modernity in a Global Era. Refabricating Lifetime Employment Relations*, London, New York: RoutledgeCurzon.

McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.

Morishima, M. (1995) 'The Japanese Human Resource Management System: A Learning Bureaucracy', in L. Moore and P. Jennings (eds) *Human Resource Management on the Pacific Rim. Institutions, Practices, and Attitudes*, Berlin, New York: Walter de Gruyter, pp. 119–50.

Nonaka, I. (1988) 'Towards Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation', *Sloan Management Review*, pp. 9–18.

Odagiri, H. (1992) *Growth through Competition, Competition through Growth. Strategic Management and the Economy in Japan*, Oxford: Oxford University Press.

Ouchi, W. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading: Addison-Wesley.

Ouchi, W. G. and J. B. Johnson (1978) 'Types of Organizational Control and Their Relationship to Emotional Well Being', *Administrative Science Quarterly* 23 (2), pp. 293–317.

Pascal, R. T. and A. G. Athos (1981) The Art of Japanese Management, Harmondsworth: Penguin Books Limited.

Penrose, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Oxford University Press.

Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982) In Search of Excellence, New York: Harper& Row.

Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.

Porter, M., H. Takeuchi and M. Sakakibara (2000) *Can Japan Compete?*, London: Macmillan.

Sugimoto, Y. (2003) *An Introduction to Japanese Society,* 2nd edition*,* Cambridge: Cambridge University Press.

Sullivan, J. J. (1992) 'Japanese Management Philosophies: From the Vacuous to the Brilliant', *California Management Review* 34 (2), pp. 66–87.

Suzuki, Y. (1991) *Japanese Management Structures, 1920-1980,* Houndsmills, London: Mcmillian.

Sydow, J. (1992) *Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation*, Wiesbaden: Gabler.

Woronoff, J. (1992) *The Japanese Management Mystique. The Reality Behind the Myth*, Chicago, Cambridge: Irwin Professional.

Yanashita, K. (2001), *Wakariyasui Jinji ga Kaisha o Kaeru* [Simple HRM Can Change a Company], Tôkyô: Nihon Keizai Shimbunsha.