

Das Japan-Syndrom

Von der Bodenspekulation zur Finanzkrise, von der Jen-Aufwertung zur Exportkrise. Beide Problemfelder sind Hauptursachen für die schwere Wirtschaftskrise, die Japan derzeit belastet. Die Sozialstrukturen und Unternehmensprinzipien im Land der aufgehenden Sonne bilden jedoch verlässliche Grundlagen für eine Bewältigung der anstehenden Probleme.

Jahrhundertlang bildete Japan eine in sich geschlossene und von der übrigen Welt abgeschirmte Gemeinschaft, in der sich soziale Strukturen, sowohl vertikal als auch horizontal verästelt, bis zur Perfektion entwickelten. Das patriarchalische Prinzip im soziologischen Sinne einer Großfamilie mit hierarchischen Führungsstrukturen, das auch die europäische Geschichte bis in die frühe Neuzeit geprägt hatte, wurde in Japan zur dominanten und damit gestaltenden Kraft jeder sozialen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderung. Dieses Herrschaftsprinzip gründete sich auf wechselseitige Verpflichtungen und stellte sicher, daß Führung und Fürsorge einerseits und Gefolgschaftstreue und Leistungsbereitschaft andererseits einander entsprachen. Auch die Öffnung der japanischen Gesellschaft zur Mitte des 19. Jahrhunderts konnte diese sozio-kulturellen Strukturen nicht wesentlich beeinflussen oder gar verändern.

Historische Gegensätze

In Mittel- und Westeuropa zerbrachen gegen Ende des 18. Jahrhunderts, beschleunigt durch den Beginn der französischen Revolution 1789, die alten patriarchalischen Strukturen. Guts- und Grundherrschaften, Zünfte, Innungen, Gilden hatten sich nach und nach überlebt und mußten im Zuge der industriellen Revolution neuen wirtschaftlichen u. gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen weichen. Diese stützten sich auf neue, dogmatische Thesen, denen sehr bald ebenso dogmatische Antithesen gegenübergestellt wurden. Die frühen Nationalökonomien, von Adam Smith, David Ricardo bis Robert Malthus, versuchten mit wissenschaftlichen Methoden die Kräfte des Marktes darzustellen und seine quasi-naturwissenschaftlichen Gesetze zu formulieren. Aus diesen Ideen heraus entstand in Europa eine rücksichtslose Form der Marktwirtschaft, die, als Manchester-Liberalismus bezeichnet, auf reine Gewinnmaximierung ausgerichtet war. Dies führte zur gewaltigen Bereicherung kleiner Gruppen von Unternehmern und zur unsäglichen Verelendung breiter Massen der Bevölkerung. Den Fabrikanten und Kapitalisten stand also im frühen 19. Jahrhundert ein Heer von industriellem Proletariat gegenüber. Sozialer Sprengstoff war damit reichlich vorhanden.

Dies führte, in bekannter europäischer Tradition, zur Entstehung neuer Dogmen, welche den alten diametral gegenüberstanden. Marx, Engels, Lasalle und andere formulierten jene sozialistischen Theorien, die den Klassenkampf als Mittel zur Überwindung der damals bestehenden Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung propagierten. Das Endziel all dieser Visionen war eine klassenlose Gesellschaft. Der Konflikt dieser Dogmen führte zu blutigen Auseinandersetzungen, Revolutionen, Kriegen und zur Etablierung von Gesellschaftssystemen, deren Auswirkungen in Europa bis heute nicht überwunden sind.

In der japanischen Gesellschaft hingegen kam es zu einer Weiterentwicklung des sozialen und kulturellen Zusammenlebens, wobei die undogmatische Art der Problemlösung zu einer wesentlichen Komponente der japanischen Gesellschaft und Wirtschaft ausgebaut wurde. So waren es rein verwaltungstechnische Reformen, die 1871 das Feudalsystem in seiner alten Form beendeten, das Land in Präfekturen gliederten und moderne Strukturen im Eisenbahn-, Post-, Fernmelde-, Militär- und Erziehungswesen installierten. Dazu nahmen die Japaner bereits Anleihen bei westlichen Vorbildern, wobei auch der schon 1861 abgeschlossene Freundschaftsvertrag mit Preußen eine Rolle spielte. Den preußischen Einfluß auf das japanische Bildungswesen sieht man heute noch an den Schuluniformen der Jugendlichen, wobei das äußere Erscheinungsbild lediglich durch amerikanische Turnschuhe verfremdet wird, die wiederum auf ein anderes Einflußgebiet hinweisen. Die pragmatische und undogmatische Vorgehensweise der japanischen Politik ersparte dem Land jedenfalls all die blutigen und damit schmerzlichen Erfahrungen, welche die europäische Entwicklung begleiteten.

Im Wissen um diese historischen Aspekte sind die japanischen Wirtschaftserfolge leichter zu erklären und zu verstehen. Auch die Katastrophe von 1945 konnte die Kontinuität der japanischen Gesellschaft nicht erschüttern. Im Gegenteil, die Erfahrungen der Niederlage und die Neuerungen, welche die siegreichen Amerikaner ins Land brachten, befruchteten den japanischen Geist und beflügelten die ehrgeizigen Ziele von Politik und Wirtschaft im Land der aufgehenden Sonne.

Sozio-kulturelle Strukturen

Die japanische Gesellschaft ist von oben nach unten in Gruppen aufgebaut, die planmäßig eigene Ziele anstreben, wobei jedoch im Interesse des Staatsganzen sehr wohl übergeordnete Zielsetzungen Berücksichtigung finden. In der Gesellschaft Japans ist nicht, wie im neuzeitlichen Europa, der Mensch als Einzelindividuum der Mittelpunkt jeder rechtsstaatlichen Ordnung, vielmehr ist der Mensch nach alter Tradition in eine Gruppe eingebunden, für die er lebt und arbeitet, die ihm aber ihrerseits auch Schutz und Sicherheit angedeihen läßt. Der moderne Industriestaat Japan kennt vor allem Unternehmen als solche Gruppen, die mehr oder weniger große Schicksalsgemeinschaften darstellen. Am Wohl des Unternehmens hängt auch das persönliche Wohlergehen des Mitarbeiters und seiner Familie. Das Unternehmensrisiko ist unzertrennlich mit dem Lebensrisiko des Einzelnen verbunden. Daher rührt auch das Gefühl der persönlichen Schande bei Verlust des Arbeitsplatzes. Die derzeit hohe Arbeitslosenrate hat deshalb auch die

Selbstmordrate in Japan auf tragische Weise in die Höhe getrieben.

Je größer, einflußreicher und mächtiger ein Unternehmen ist, desto höher ist auch das Ansehen seiner Mitarbeiter. Die Zielsetzung japanischer Unternehmen ist deshalb weniger auf Gewinnmaximierung, als auf die Vergrößerung von Macht und Einfluß gerichtet. Während es bei europäischen und amerikanischen Unternehmen nach wie vor einen Kampf um die Verteilung der Wertschöpfung zwischen Eigentümern und Mitarbeitern gibt, besteht in japanischen Unternehmen eine beneidenswerte Harmonie zwischen diesen beiden Sozialpartnern. Während also in Europa und Amerika das Unternehmen als Mittel zum Zweck der Wertschöpfung und Gewinnverteilung gesehen wird, steht in Japan das Unternehmen mit seinen Zielsetzungen als Hauptzweck im Vordergrund. Kapitalgeber und Mitarbeiter werden hier als Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele betrachtet. Somit gestaltet sich auch die innere Kapitalbildung bei japanischen Unternehmen wesentlich leichter als bei westlichen, weil hier viel mehr Konsensbereitschaft darüber besteht, Unternehmensgewinne im Betrieb zu belassen, anstatt diese über Löhne und Gehälter bzw. Dividenden auszuschütten. Das japanische Unternehmen bildet eine historisch gewachsene Überlebensgemeinschaft, in der alle Teile ihre Einzelinteressen diesem höheren Ziel unterordnen.

In Japan erfolgt die Kontrolle von Unternehmen auch weniger durch formale Rechnungslegungs-, Bilanzierungs- oder Publizitätsvorschriften, als mehr durch inner- und außerbetriebliche Korrektive, die wiederum im sozio-kulturellen Umfeld ihre Wurzeln haben. Im internationalen Vergleich wird dies zunehmend als Mangel gesehen und deshalb zugunsten westlicher Standards verändert. Auch der gewerkschaftliche Einfluß ist ein anderer als in Europa oder USA, weil in Japan nicht überbetrieblich organisierte Verbände, sondern Betriebsgewerkschaften die Interessenvertretung ausüben. Zwar besteht ein erheblicher Einfluß auf Unternehmensentscheidungen und Strategien, als Teil der Gruppe sind die Gewerkschaften jedoch wiederum in die Gesamtzielsetzung eingebunden und damit ebenfalls auf die langfristige Sicherung des Gesamterfolges ausgerichtet.

Japanische Unternehmen sind seit jeher in ein Wettbewerbsumfeld eingebunden, in dem härteste Auseinandersetzungen stattfinden. Geschützte und marktregulierte Bereiche sind dort weitgehend unbekannt. Der japanische Wettbewerb ist eine Art Powergame, bei dem der Ausbau von Beziehungen, Einflußbereichen und Macht eine wesentliche Rolle spielt. Dieses Spiel betreiben japanische Unternehmen sowohl auf den Inlands- als auch auf allen Auslandsmärkten. Ihre innere Kraft, gepaart mit äußerer Härte macht japanische Unternehmen zu Gewinnern auf den Weltmärkten.

Unternehmensprinzipien

Das wichtigste Prinzip japanischer Unternehmen ist das Ichiban. Es bedeutet, Nummer 1 sein zu wollen. Die Zielsetzung des Ichiban kann in verschiedene Richtungen gehen: Marktführerschaft, Spitzenproduktivität, modernste Form und Design, höchste Qualität in Verarbeitung oder Service etc. Dieses Ichiban, also das Streben, auf einem wichtigen Gebiet Nummer 1 zu sein, ist in allen japanischen Unternehmen, vom kleinsten bis zum größten, verwurzelt. Nach der Nummer 1 streben die Mitsubishi Heavy Industries auf dem Weltmarkt ebenso, wie ein kleiner Restaurationsbetrieb auf der Ginza von Tokio.

Das zweite Prinzip ist das Jimae Shugi, das die Selbständigkeit und Unabhängigkeit japanischer Unternehmen von Konkurrenzbetrieben gewährleisten soll. Was immer ein Betrieb selbst oder eine Unternehmensgruppe in ihrem Bereich herstellen kann, wird auch selber produziert, oft auch um den Preis höherer Kosten. Damit soll verhindert werden, daß Konkurrenzunternehmen Einfluß oder auch nur Einsicht in das eigene Unternehmen bekommen. Jede Form der Abhängigkeit wird durch dieses Prinzip weitgehend ausgeschlossen. Dies erklärt auch, warum japanische Unternehmen ausländische Betriebsstätten reihenweise aufkaufen, während europäische und amerikanische Firmen kaum in Japan Fuß fassen. Das Jimae Shugi verhindert also den Ausverkauf eigener Unternehmenseinheiten und fördert zur Abrundung der eigenen Leistungspalette den Erwerb fremder, auch ausländischer Produktionsstätten. Die westlichen Prinzipien der kooperativen Arbeitsteilung und der internationalen Verflechtung finden deshalb keinen Eingang in die japanische Unternehmensphilosophie, weil sie dem Jimae Shugi diametral entgegenstehen. Einzelfälle aus der jüngeren Vergangenheit werden hinkünftig auch solche bleiben.

Ein prinzipielles Charakteristikum japanischer Wirtschaftstätigkeit ist auch die Intensität, mit der Ziele verfolgt und Erfolge angestrebt werden. Bereits Legende sind die japanischen Bemühungen und Resultate bei der Weiterentwicklung westlicher Erfindungen, vom Transistorradio, über den Rotationskolbenmotor bis zur Leuchtkristallanzeige. Auch die Härte der Vorgehensweise auf nationalen und internationalen Märkten ist erstaunlich und kommt am besten darin zum Ausdruck, daß die Japaner entweder Partner oder Konkurrenten, denen sie beinahe feindlich gegenüberstehen, kennen. Das aggressive Auftreten japanischer Unternehmen auf internationalen Märkten ist daher weniger ein kollektiver, ökonomischer Eroberungskrieg der Wirtschaftsmacht Japan, als vielmehr ein Ausfluß japanischer Unternehmensprinzipien, die mit Intensität und Konsequenz verfolgt werden.

Erfolgreiche Unternehmenskultur

Um diese Prinzipien in der täglichen Betriebspraxis umsetzen zu können, bedarf es einer besonderen Unternehmenskultur, die aus der sozio-kulturellen Geschichte des Landes und der einzelnen Unternehmen hervorgeht. Die Weiterentwicklung des patriarchalischen Systems ließ japanische Unternehmen zu Gemeinschaften werden, wo führen und dienen, geben und nehmen in ganz anderen Formen ausgebildet ist, als bei uns. Das Bewußtsein um die Schicksalsgemeinschaft ließ in japanischen Unternehmen niemals dogmatisch verhärtete und vom Klassenkampf geprägte Standpunkte aufkommen, sondern entwickelte Spielregeln für sachbezogene Problemlösungen, in die alle Mitarbeiter - vom Generaldirektor bis zum Hilfsarbeiter - einbezogen werden.

Information und Harmonie prägen die japanische Unternehmenskultur. Informationen über Produktion, Verkaufszahlen, Markt- und Konkurrenzsituation werden gesammelt, aufbereitet und im Unternehmen weitergegeben, sodaß weitgehende Transparenz über inner- und außerbetriebliche Positionen und Rahmenbedingungen herrscht. Dabei ist jeder Mitarbeiter eingeladen, neue Informationen und vor allem Verbesserungsvorschläge einfließen zu lassen, die geprüft und wenn brauchbar in die betriebliche Realität umgesetzt werden. Weil Neuerungen immer und überall auf Widerstände von Beharrungs-kräften stoßen, werden in japanischen Unternehmen die Mitarbeiter derart in Veränderungsprozesse einbezogen, daß Betroffene zu Beteiligten werden und damit eine weitgehend konfliktfreie Durchführung von innerbetrieblichen Umstellungen gewährleistet ist. Somit kommt den Führungskräften die verantwortungsvolle Aufgabe zu, Weiterentwicklungs- und Veränderungsprozesse durch Einbindung aller Mitarbeiter in Eintracht und Harmonie abzuwickeln. Auf diese Weise hat das partriarchalische System in der japanischen Hierarchie eine positive Dimension erreicht, die jeder westlichen Kommandowirtschaft mit betriebsrätlicher Scheinkontrolle überlegen ist.

Dieses Mitwissen, Mitdenken, Mitentscheiden und Mitverantworten aller Beteiligten dient somit voll und ganz der unternehmerischen Zielsetzung, welche in Japan unter Beobachtung der wichtigsten Konkurrenten immer wieder konkretisiert und allen Mitarbeitern regelmäßig zu Bewußtsein gebracht wird. So versucht, im Sinne des Ichiban Prinzips, die Firma Komatsu besser zu sein als Caterpillar, Canon stärker zu sein als Xerox und Sony moderner zu wirken als Philips. Wie wichtig den Japanern ihre Ziele und deren Erreichung sind, zeigt jene Episode, wo der Präsident von Toyota vor einigen Jahren im Fernsehen mit Tränen in den Augen erklärt hat, daß in einem US - Automobiltest sein Toyota-Lexus besser bewertet worden ist als die S-Klasse von Mercedes und damit ein 50-jähriges Ziel, nämlich Mercedes zu schlagen, endlich erreicht worden sei.

Zur japanischen Unternehmenskultur gehört aber auch jene Flexibilität, die notwendig ist, um sachlich richtige Erkenntnisse rasch in die betriebliche Praxis umzusetzen. Wichtig dabei ist, nicht Recht sondern Erfolg zu haben. Mit dieser Flexibilität haben sowohl japanische Unternehmen, als auch die gesamte japanische Volkswirtschaft in der Vergangenheit aufgetretene Krisen größeren Ausmaßes - von der Niederlage im zweiten Weltkrieg über Ölkrise bis hin zur Jen-Aufwertung - überwunden. Ja, sie sind sogar jedesmal stärker und selbstbewußter daraus hervorgegangen. Auch die gegenwärtige Krise der japanischen Volkswirtschaft wird die internationale Wettbewerbsfähigkeit Japans auf Dauer nicht beeinträchtigen können.

Zukünftige Entwicklungen

Natürlich gibt es heute auch in der Gesellschaft und in der Wirtschaft Japans wieder Veränderungen, die sich aber, wie schon in der Vergangenheit, an historischen Grundmustern orientieren. Auch japanische Arbeiter und Angestellte werden in Zukunft mehr Freizeit und Urlaub konsumieren als bisher, ihre Jahresarbeitszeit wird sinken und ihre Bedürfnisse werden

steigen. Aber bis in Japan die 35 Stundenwoche eingeführt wird, werden die Europäer schon bei 20 Wochenarbeitsstunden angelangt sein. Wenn die Japaner 10 Tage Urlaub pro Jahr nehmen, werden die Europäer bereits 50 Urlaubstage konsumieren. Damit wird auch in Zukunft die Produktivität und Wirtschaftskraft Japans jener des Westens um einige Schitte voraus sein. Die japanische Herausforderung wird bis auf weiteres ihre Prolongation erfahren. Alle Versuche der Amerikaner, die als Siegermacht noch immer einen gewissen Einfluß auf Japans Regierung und Wirtschaft haben, soziale und ökonomische Veränderungen mit Druck herbeiführen zu wollen, werden in Zukunft immer bescheidenere Erfolge zeitigen.

Europa und Amerika kennen oder verstehen bis heute noch nicht die innere Struktur der japanischen Gesellschaft. Solange sie aber die Reaktionsfähigkeit und die Dynamik der japanischen Wirtschaft unterschätzen, werden sie dem Japansyndrom nicht wirkungsvoll entgegentreten können. Das Land der aufgehenden Sonne wird sich zwar ändern, aber ohne seine historische Identität und seine systembedingten Wettbewerbsvorteile aufzugeben. Internationalisierung wird für Japan auch in Zukunft heißen: Erweiterung des bisherigen Besitzstandes und Japanisierung der Welt nach eigenen Vorstellungen. Auch wenn in China ein neuer, mächtiger Konkurrent erwächst. Der Wettlauf mit den Chinesen wird die Japaner noch mehr als bisher anspornen, die Nummer 1 in Asien zu halten und damit die Nummer 1 in der Welt zu werden.

DDr. Werner Königshofer Innsbruck, im Dezember 2001