

Fürstenberg, Friedrich
Erfolgskonzepte der japanischen Unternehmensführung -
und was wir daraus lernen können.
2. Neubearb. Aufl., Verlag moderne Industrie. Zürich 1981.

Die Suche nach Rezepten der japanischen Wirtschaftserfolge hat in den letzten Jahren zu zahlreichen Neuerscheinungen auf dem Buchmarkt geführt, die Erklärungen anbieten; sie alle tragen mehr oder weniger Titel, die im Grundtenor dem des hier besprochenen Buches gleichen. Viele dieser Publikationen sind von zweifelhaftem Wert - gerade deswegen ist es bedauerlich, daß der Titel der Untersuchung Fürstenbergs sie in die Nähe solcher überflüssigen Veröffentlichungen zu rücken scheint. Fürstenberg hat mit dieser zweiten, völlig Neubearbeiteten Auflage einer Publikation aus dem Jahre 1972 ("Japanische Unternehmensführung") eine Untersuchung vorgelegt, die dazu dienen kann, Klischees und Legenden um das japanische Management-System abzubauen und dabei Grenzen und Möglichkeiten dessen zu erkennen, was z.B. deutsche Manager tatsächlich von dem System in Japan lernen können.

Nach Lektüre der Arbeit von Fürstenberg bleibt der Eindruck, daß der Titel eigentlich lauten müßte "was wir n i c h t lernen können". Fürstenberg arbeitet in den vier Hauptabschnitten seiner Untersuchung den singulären Charakter der japanischen Wirtschaft heraus. Dabei geht er folgerichtig von den Rahmenbedingungen der japanischen Unternehmensführung aus (Abschnitt A); man hätte sich gewünscht, daß hier die historischen Voraussetzungen, insbesondere die Rolle der Kaufmannsfamilien bei der Industrialisierung, detaillierter behandelt worden wären. Die starke Raffung der Darstellung führt zu Fehleinschätzungen gerade der Bedeutung der Kaufmannschaft (z.B. war in den Kaufmannsfamilien n i c h t die Blutverwandtschaft für die Erbfolge entscheidend, S.13). In den weiteren Kapiteln dieses ersten Abschnittes werden dann aber präzise und einleuchtend traditionelle Management-Elemente wie Dauerstellung (shushin koyo), Statussystem (mibun), Senioritätsprinzip (nenko joretsu), die "Zwangspensionierung" (teinen) und das System kollektiver Entscheidung (ringisei) behandelt. Es folgt eine Darstellung der Neuerungen nach 1945 (Wachstumspolitik, amerikanisches "board"-System, amerikanische Management-Prinzipien) sowie ein kurzer, aber detaillierter Abriß der Grenzen und Möglichkeiten japanischer Gewerkschaften innerhalb der Unternehmen; allerdings hätte man bei einer Neuauflage von 1981 erwartet, daß neuere Untersuchungen herangezogen worden wären. Gleiches gilt

auch für die vorangehenden Abschnitte, so sind weder die Arbeiten von W. Kraus noch die Untersuchungen von A. Ernst über privilegierte und benachteiligte Arbeiter herangezogen worden.

Der zweite Abschnitt (B) der Untersuchung arbeitet die vielleicht deutlichsten Unterschiede zwischen deutschen und japanischen Unternehmen, wie auch das unterschiedliche Selbstverständnis der Führungskräfte in beiden Ländern heraus: Soziale Verpflichtung des einzelnen Unternehmens gegenüber der Gesellschaft, Integrationsbereitschaft des einzelnen herrschen in Japan vor (wobei Fürstenberg aber vor übertriebenen Harmonie-Vorstellungen warnt, S.46), auch betont er die Tatsache, daß sich dort nicht Individuen im Wettbewerb gegenüberstehen, sondern größere soziale Einheiten. In den Unterabschnitten "Organisationsprinzipien", "Informations- und Entscheidungsprozesse", "Planung und Forschung", "Produktion", "Marketing" und "Personalpolitik" werden Funktionsrahmen, Tätigkeiten, die Beziehungen der einzelnen Führungsebenen zueinander sowie der Bildungshintergrund japanischer Manager dargestellt; abgeschlossen wird dieser Abschnitt durch die Darstellung innerbetrieblicher Ausbildung, des Entlohnungssystems und der Mitwirkungsmöglichkeiten japanischer Arbeitnehmer im Rahmen des Unternehmens.

Der Abschnitt C stellt dann den "handelnden Manager" innerhalb der gesamtgesellschaftlichen und der innerbetrieblichen Strukturen dar, dabei wird auch ausführlich auf die Rolle der großen Wirtschaftsverbände eingegangen. Überzeugend weist Fürstenberg nach, daß Japans Manager aufgrund ihres vorangehend geschilderten Werdegangs und der spezifischen japanischen sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen sowie durch ihr ausgeprägtes Problembewußtsein in der Lage sind, auf internationale Herausforderungen flexibel zu reagieren.

Im vierten und letzten Abschnitt stellt Fürstenberg dar, welche Probleme sich ergeben, wenn deutsche und japanische Manager aufgrund von Firmenkooperationen zusammenarbeiten müssen. "Das Selbst- und Fremdbild des ausländischen Managers", ein Kapitel des letzten Abschnitts enthält einzelne Äußerungen deutscher und japanischer Führungskräfte, die in der Zusammenfassung ein prägnantes Bild der Schwierigkeiten - aber auch der Chancen - in der Zusammenarbeit mit Kollegen und Untergebenen des jeweils anderen Kulturkreises ergeben.

Beide genannten Interessengruppen für die vorliegende Untersuchung müssen jedoch berücksichtigen, daß Fürstenberg sich ausschließlich mit den Management-Problemen großer Unternehmen befaßt, in denen bereits die innerbetrieb-

liche Bürokratisierung weit vorangeschritten ist; Führungsstil und Management-Probleme mittelständischer Unternehmen oder gar der für Japan ebenfalls typischen Klein- und Kleinstunternehmen bleiben durch diese Beschränkung unberücksichtigt.

In dem Kapitel "Kontaktzonen und Konfliktbereiche" werden konkrete Verhaltenshinweise gegeben, die sich auf die drei Problemkreise Führungsentscheidungen, Organisation sowie auf das Arbeitsverhalten und die Arbeitsbedingungen konzentrieren. Gleiches gilt für das Schlußkapitel "Maßnahmen zur Förderung deutsch-japanischer Zusammenarbeit", in dem Fürstenberg praxisnahe Ratschläge gibt, was bei einer Kooperation an personellen und institutionellen Voraussetzungen zu berücksichtigen ist.

Somit ist Fürstenbergs Arbeit für jene von größtem Interesse, die sich betriebswirtschaftlich oder aus soziologischer Fragestellung mit der Rolle des japanischen Managements beschäftigen wollen; zugleich aber macht der unmittelbare Praxisbezug, das Aufzeigen von Konfliktzonen wie auch der Hinweis auf Lösungsmöglichkeiten die Untersuchung für deutsche Manager wichtig, deren Unternehmen eine Kooperation mit einem japanischen Unternehmen planen - Fürstenbergs Arbeit hilft, Fehler zu vermeiden.

Manfred Pohl, Hamburg