
REZENSIONEN

Sung-Jo Park (Hrsg.): Erfolgchancen der Deutschen Automobilindustrie in Ostasien

Berlin: ASARI-Verlag, 1993, 155 S.

Der vorliegende, bereits 1993 erschienene Sammelband ist das Ergebnis eines zweiseimestrigen Seminarzyklus zum Thema "Lean Production in Japan", der im Wintersemester 1992 und im Sommersemester 1993 am Ostasiatischen Seminar der FU Berlin durchgeführt wurde. Bei den insgesamt fünf Textbeiträgen handelt es sich um Seminarvorträge, die vom Seminarleiter und Herausgeber des vorliegenden Bandes, Herrn Professor Sung-Jo Park, zusammengestellt wurden. Die Beiträge konzentrieren sich auf den Bereich der Automobilindustrie, für die im gesamten asiatischen Raum enorm wettbewerbsfähige Produktionskapazitäten geschaffen wurden und die, im Vergleich, die strukturellen Schwächen westlicher Konkurrenten besonders hervortreten läßt. Für die Zukunft ist im ostasiatischen Raum mit einer verstärkten regionalen Kooperation der Automobilproduzenten zu rechnen, so daß die asiatisch-pazifische Region neben Europa und den Vereinigten Staaten zu einem der bedeutendsten Fertigungsstandorte heranwachsen wird. Mit insgesamt drei Beiträgen liegt der Schwerpunkt des Sammelbandes daher auch auf den Ostasien-Strategien deutscher Automobilhersteller, zwei Beiträge befassen sich dagegen mit den Chancen der Zulieferindustrie aus deutscher und japanischer Sicht.

Der Beitrag von Albrecht Proebst "Mit Systematik zum Erfolg: Die Erschließung des japanischen Marktes am Beispiel der BMW AG" liefert eine sehr anschauliche Schilderung der Japan-Strategie des großen deutschen Automobilunternehmens. Proebst, der lange Jahre als Leiter des Bereichs "Strategische Planung" der BMW JAPAN CORP. tätig war, verdeutlicht, daß fundierte Kenntnisse der ökonomischen und kulturellen Rahmenbedingungen in Japan zwar erforderlich sind, eine Anpassung an diese Besonderheiten aber nicht unbedingt den erfolgversprechendsten Weg darstellt. Mit dem Aufbau einer eigenständigen Unternehmens- und Marketingstrategie wurde bereits 1981 begonnen, als die BMW JAPAN CORP. als selbständige Vertriebsgesellschaft gegründet wurde. Der Aufbau eines unabhängigen Händlernetzes in Japan fiel zwar in eine Phase des wirtschaftlichen Hochwachstums und war begleitet von einem verstärkten Luxusgüterimport, die anvisierte Marktdurchdringungsstrategie war aber bereits von Anfang an als integriertes Strategiepaket angelegt, das seine Schwerpunkte vor allem auf Produkt/Qualität, Image und Personalmanagement legte. Nach Proebst kam einer eigenständigen Personalstrategie dabei die Schlüsselrolle zu, da es nur so gelingen konnte, Marketingkonzepte und Unternehmensstrategien umzusetzen. Es sollte weder versucht werden, die Besonderheiten des japanischen Personalmanagement zu kopieren, noch wollte man die Fehler anderer, vor allem US-amerikanischer Unternehmen wiederholen, die aufgrund ihrer "hire-and-fire" Politik ein schlechtes Ansehen genossen. Die Personalpolitik der BMW JAPAN CORP. war daher stark an ihrem deutschen Vorbild ausgerichtet und konzentrierte sich vor allem auf die Randbereiche des japanischen Arbeits-

marktes, hier insbesondere auf weibliche Arbeitnehmer mit Universitätsabschlüssen, die in traditionellen japanischen Unternehmen nur mit geringen Karrierechancen zu rechnen hatten. Zukünftige Entwicklungschancen für BMW auf dem japanischen Markt sieht Proebst vor allem im Wandel des gesellschaftlichen Umfeldes, das mit einer Hinwendung zu mehr Individualisierung und Internationalisierung und der Betonung von mehr Eigeninitiative und Kreativität des typischen BMW-Profil entsprechen würde.

Im Kontrast zum Beitrag über die BMW AG, analysiert Kerstin Teicher die intraorganisationalen Schwierigkeiten, die sich im Rahmen der Japan-Strategie von MERCEDES-BENZ in den 80'er Jahren ergeben haben. In Ihrem Beitrag "Mercedes-Benz in Japan" geht sie dabei vor allem auf die Konflikte zwischen dem deutschen Mutter und dem japanischen Tochterunternehmen sowie auf die grundlegenden Probleme der Geschäftstätigkeit in Japan ein. Als besondere Problembereiche kennzeichnet sie die Abwesenheit eines eigenen Distributionsystems und die damit einhergehende Abhängigkeit von der japanischen YANASE-Gruppe, die neben MERCEDES-BENZ auch die Automobile der deutschen Herstellern AUDI und VW exklusiv vertrieb und die Kontrolle über den Markt von Import-Automobilen erlangte. Darüber hinaus weist sie auf mangelnde Informations- und Kooperationsstrukturen zwischen dem deutschen Hersteller und der japanischen Niederlassung hin, die neben großen zeitlichen Verzögerungen auch Qualitätseinbußen bei den von Deutschland nach Japan verschifften Automobilen mit sich brachten. Teicher kommt zu dem Schluß, daß das Japan-Engagement als eine "Entweder-Oder"-Entscheidung zu betrachten sei, die nicht durch eine Rückversicherung im Rahmen der Kooperation mit japanischen Distributoren einerseits und Konzentration auf traditionelle Produktionsstandorte und Servicekonzepte andererseits ersetzt werden könne.

In seinem Beitrag "Volkswagen in der Volksrepublik China" stellt Thomas Kiefer eigene Untersuchungsergebnisse zur China-Strategie der VW AG vor. Dabei schildert er anschaulich die Entwicklungsgeschichte des deutsch-chinesischen Joint-Ventures der SHANGHAI VOLKSWAGEN AUTOMOTIVE COMPANY LTD. von der Gründungsphase, die bereits 1978 mit ersten Vorverhandlungen eingeläutet wurde, bis zum Beginn der Serienproduktion im Jahr 1988. Neben der Gründungsgeschichte werden darüber hinaus die Schwierigkeiten und Probleme beschrieben, vor die sich VOLKSWAGEN als größter Pkw-Produzent Chinas in den letzten Jahren gestellt sah. Im weltweiten Unternehmenskonzept der VW AG ist China ein wesentlicher Bestandteil der Asienstrategie. In seinem Beitrag versucht Kiefer daher auch, die enormen Entwicklungspotentiale der chinesischen Automobilindustrie vor dem Hintergrund eines neuen Ansatzes der "schlanken Produktion" mit chinesischem Profil einzuordnen.

In seinem Beitrag "Kooperationsmöglichkeiten für deutsche Klein- und Mittelbetriebe in Japan bzw. Ostasien" analysiert Sung-Jo Park das nationale und regionale Umfeld in Japan und Ostasien und leitet daraus mögliche Kooperationsstrategien für deutsche Unternehmen ab. Er konzentriert sich dabei vor allem auf die Darstellung der Zuliefer-Endhersteller Beziehungen in Japan im Zusammenhang mit der schlanken Produktion. Charakteristisch für diese Beziehungen ist der hohe Fremdfertigungsanteil der japanischen Endhersteller sowie die starke Einbindung der Zulieferbetriebe in horizontale und vertikale Koope-

rationsverbände, die sogenannten Keiretsu. Deutschen Klein- und Mittelbetrieben, die sich im asiatisch-pazifischen Raum engagieren wollen, wird empfohlen, besonders die Kriterien der Zuliefererauswahl zu berücksichtigen, da japanische Endhersteller vor allem an der Aufnahme langfristiger Kooperationsbeziehungen interessiert seien. Chancen für deutsche Unternehmen auf dem japanischen Markt sieht Park in erster Linie für diejenigen Klein- und Mittelbetriebe, die über eigene hohe Technologiepotentiale verfügen und als sogenannte *Shoninzu*-Zulieferer eine wichtige Rolle bei den Produktentwicklungsaktivitäten der Endhersteller übernehmen können. Darüber hinaus könnten eigene F&E-Zentren deutscher Hersteller in Japan den Markteintritt erleichtern. Für die Zukunft erwartet Park besondere Entwicklungspotentiale durch eine verstärkte regionale und nationale Kooperation im asiatisch-pazifischen Raum. Zum einen wird diese Entwicklung durch die Standortverlagerung der großen japanischen Hersteller und Zulieferer auf die südliche Insel Kyushu gefördert, zum anderen durch die Nähe zu den bereits existierenden oder sich gegenwärtig im Aufbau befindlichen koreanischen und südchinesischen Produktionsstandorten. Vor allem für die deutsche Automobilindustrie sollte von Interesse sein, daß der gesamte südostasiatische Raum gegenwärtig jährliche Wachstumsraten von durchschnittlich mehr als 5 Prozent erreicht und mit der Entwicklung des modernen Verkehrswesens und der Massenmotorisierung gerade erst begonnen hat.

Die Entwicklung und Struktur der japanischen Zulieferindustrie aus japanischer Sicht erläutert Masayoshi Ikeda von der Chuo Universität in Tokyo in seinem Beitrag "Internationalisierung und Modifikation des japanischen Subkontraktssystems in den 90'er Jahren in der Automobilindustrie". Wie auch im Beitrag von Park werden hier als Besonderheiten die niedrige Eigenfertigungsquote der Endhersteller und die Einbindung der Zulieferunternehmen in die Keiretsu-Verbände hervorgehoben. Ikeda untersucht darüber hinaus auch die Schwierigkeiten und Probleme, vor die sich westliche Hersteller bei der Übernahme japanischer Produktionskonzepte gestellt sehen. Beispielhaft werden hier die Umstrukturierungsmaßnahmen der großen US-amerikanischen Hersteller genannt, insbesondere die Umstellung vom Massenproduktions- zum "Just-in-Time"-System und, damit einhergehend, der Aufbau langfristiger Zuliefererbeziehungen und der Übergang vom Multiple- zum Single-Sourcing. Neben den Veränderungen, die sich für die Produktionskonzepte der westlichen Hersteller ergeben haben, schildert Ikeda jedoch auch die Modifikationen des Zulieferwesens, wie sie sich in Japan zu Beginn der 90er Jahre unter dem Eindruck von Arbeitskräftemangel und zunehmenden Umweltproblemen abzuzeichnen begannen. Bei weiter voranschreitender Modellreduktion und Verringerung der Teilevielfalt seitens der Endhersteller deutet sich nach Meinung Ikedas für die zukünftige Entwicklung daher eine Veränderung der Zulieferpyramide an, bei der vor allem die kleinen und Kleinst-Unternehmen an der Basis der Pyramide herausfallen werden.

Es wird zwar eine recht detaillierte Schilderung der Besonderheiten des japanischen und, in eingeschränktem Maße, auch chinesischen Marktes geboten, insgesamt bleibt der Sammelband "Erfolgschancen der Deutschen Automobilindustrie in Ostasien" allerdings hinter den vom Titel geweckten Erwartungen zurück. Wer eine systematische Aufarbeitung des Themas erhofft, wird ent-

täuscht werden. Dies mag sicherlich in der Entstehungsgeschichte im Seminar-kontext begründet liegen - grundlegende Zusammenhänge, wie die Entstehung des japanischen Produktionssystems und der Aufbau der Zulieferpyramide, aber auch mögliche Marktzugangsstrategien westlicher Hersteller bilden den Wissensgrundstock, den der Leser, wie seinerzeit die Seminarteilnehmer, bereits mitbringen muß. Es bleibt daher fraglich, ob die Thematik in der hier vorgestellten Form auf eine weitgehend informierte Leserschaft trifft oder ob nicht vielmehr gerade an der Zielgruppe der kleinen und mittleren Unternehmen vorbeigeschrieben und ein zu hohes Wissensniveau vorausgesetzt wurde.

Ulla Matzky

Reform der öffentlichen Unternehmen in der VR China

Bohnet, Armin, u.a.: Die Stellung der Staatsunternehmen im Reformprozeß Chinas. Ausgangssituation, Probleme und Lösungsansätze, Univ. Giessen, FB Wirtschaftswissenschaften, Bericht Nr. 18, Februar 1994, 155 S.

Cheng Jianying: Marktbeherrschende Staatsunternehmen in der Volksrepublik China. Rechtsstellung und Reform, Baden-Baden: Nomos, 1993 (Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspolitik; 124), 151 S.

Jackson, Sukhan: Chinese Enterprise Management: Reform in Economic Perspective, Berlin / New York: de Gruyter, 1992, 324 S.

White, Gordon: Riding the Tiger. The Politics of Economic Reform in Post-Mao China, Houndmills, Basingstoke: Macmillan, 1993, 286 S.

"Wir dürfen nicht angesichts einiger Probleme unser Vertrauen darin verlieren, daß die Staatsbetriebe zu verbessern sind; noch weniger dürfen wir sie als 'Belastung' empfinden... Sie, vor allem die großen und mittleren, bleiben das Rückgrat unserer Volkswirtschaft, sie haben immer noch eine Führungsrolle bei der Entwicklung der sozialistischen Marktwirtschaft." Mit diesen Worten versuchte der KP-Generalsekretär Jiang Zemin während einer Inspektionstour in der Provinz Fujian die Mitglieder des Provinzparteikomitees zu neuen Anstrengungen für die Unternehmensreformen anzuhalten (*Gongren Ribao*, 28.6.1994).

Wenn auch seit Beginn dieser Reformen immer wieder Erfolge zu vermelden waren, so bleiben die Ergebnisse im staatlichen Bereich dennoch weit hinter den Erwartungen zurück. Die Zahl der Verlustbetriebe vergrößerte sich sogar ständig. Im ersten Quartal 1994 sollen nach Auskunft des Vorsitzenden der staatlichen Wirtschafts- und Handelskommission Wang Zhongyu 49,6% der staats-eigenen Unternehmen rote Zahlen geschrieben haben (*Renmin Ribao*, 23.7.1994).

Ausgangssituation, Probleme und in China diskutierte Lösungsansätze zur Reform der Staatsunternehmen stellen *Armin Bohnet, Doris Fischer, Zhong Hong, Frank Müller und Bing Yue* in ihrem Forschungsbericht dar. Sie schildern zunächst die wirtschaftliche Lage in der VR China zu Beginn der 90er Jahre und vor allem die Bedeutung der Staatsunternehmen, um dann in 4 Teilstudien "die Reform der chinesischen Staatsunternehmen im Zeitablauf", die "Organisation