

Auswege aus der JaPanik Chancen und Probleme neuer ökonomischer Ansätze bei der Beschäftigung mit Japan

Werner Pascha

I

Japans Wirtschaft steht einmal mehr am Scheideweg. Die Finanz-"bubble" mit einem der größten Konjunkturhochs der Nachkriegszeit ist zu Ende. Korruptionsskandale erschüttern die Gesellschaft, eine Welle von Konkursen schwappt über die Wirtschaft, und in der Politik ist der amtierenden Regierung unter Beteiligung einer rebellischen Parlamentariergruppe aus den eigenen Reihen gerade das Mißtrauen ausgesprochen worden.

Was sollen die Deutschen von Japan halten? In turbulenten Zeiten ist guter Rat teuer - bzw. so teuer anscheinend auch wieder nicht. Es gibt genug Beobachter, die sich gerne zu Wort melden, um ihr angeblich überlegenes Wissen preiszugeben. Noch immer gibt es diejenigen, die das Ende des japanischen Aufstiegs prophezeien, die auf die großen Belastungen und die schier unüberwindbaren Anpassungsprobleme hinweisen, und es gibt diejenigen, die hinter allen diesen vordergründigen Erscheinungen eine ungebrochene Dynamik und Flexibilität der so gänzlich anderen Wirtschaftsmacht Nippon vermuten.

Wir kennen dieses Auf und Ab, Hin und Her, Einerseits und Andererseits in der Einschätzung Japans seit vielen Jahren. Gibt es nicht einen Weg, diesem Zirkus wenigstens diesmal zu entkommen, können wir die durch falsche und gegensätzliche Informationen entstehende JaPanik heute vermeiden? Ist der Einstieg in eine seriöse Japan-Diskussion heute möglich? Ja, er ist möglich, so lautet die erste Hauptthese dieses Beitrags - selbst wenn die zweite Hauptthese lautet, daß dieser Einstieg unter den derzeitigen Bedingungen der Japan-Debatte in Deutschland wahrscheinlich doch wieder verpaßt wird.

II

Zuerst jedoch das Positive: Innerhalb der Wirtschaftswissenschaft hat sich in den 80er Jahren eine Reihe methodisch fundierter Analyseverfahren ausgebildet, um die Mechanismen des japanischen Wirtschaftssystems besser als bisher in den Griff zu bekommen. Neben interessanten makroökonomischen Ansätzen zur Untersuchung der Geld- und Finanzmärkte, zur Sparquote oder zur Dynamik des Yen beschäftigen sich die wohl wichtigsten Ansätze des modernen Typus mit dem Verhalten einzelner Akteure, mit ihrer Koordination, ihren Erwartungen und der Stabilisierung entsprechender Verhaltensweisen in Institutionen. Es geht also gerade um jene Fragen, die sich einem externen Beobachter Japans immer wieder aufdrängen: Wie kommt es zu der merkwürdigen Mischung von Kooperation und Wettbewerb zwischen den Firmen, wie wird motiviert, woher rührt die Flexibilität, wie sind Entscheidungsbeteiligung des einzelnen und patriarchalisch-autoritäres Gehabe vereinbar?

Der nötige Analyserahmen wird von der modernen Mikroökonomik geliefert, vor allem von der Institutionenökonomik im weiteren Sinne und insbesondere von deren Transaktionskosten- sowie Vertragstheorie. Was hier nur angedeutet werden kann, ist die Rigorosität, mit der entsprechende Modelle und Theorien formuliert und überprüft werden können. Sie bereiten den Weg in eine neue Phase der fundierten Auseinandersetzung mit der wirtschaftlichen Entwicklung Japans. Damit kommen wir aber zur zweiten Hauptthese vorliegenden Aufsatzes: Es ist noch sehr fraglich, ob diese Chance tatsächlich genutzt wird! Die von anglo-amerikanischen und japanischen Autoren geprägte Debatte ist bisher kaum in den deutschen Sprachraum eingedrungen. Wo sich dies anbahnt, besteht die Gefahr, daß die Diskussion wieder in die altbekannten, kontraproduktiven Kanäle einmündet und nur neue Verwirrung stiftet.

III

Diese Befürchtung ist nicht abstrakt, sondern läßt sich am konkreten Fall belegen. Anfang April 1993 veröffentlichte die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* in ihrem Wirtschaftsteil einen ganzseitigen Beitrag einer deutschen Autorin mit dem Titel "Die Entzauberung der Samurai". Zitieren wir einige Kernsätze:

"Was lehrt die vertragstheoretische Deutung der japanischen Wirtschaft?
 1. Die japanische Unternehmung ist einer ökonomischen Analyse zugänglich. Dabei zeigt sich, daß die japanischen Charakteristika weder kulturspezifisch noch organisationsbedingt sind. Vielmehr stellen sie Reaktionen auf monetäre Anreize dar, die in Verträgen zwischen dem Management, der Belegschaft, den Zulieferbetrieben sowie zwischen Banken und Kapitaleignern verhandelt werden. 2. Die japanische Vertragslösung, die im Gegensatz zur (westlichen) vertikalen Integration zu stehen scheint, ist auch eine Reaktion auf unvollkommene Märkte, insbesondere den Arbeits- und Kapitalmarkt".

Der Text ist in gleich mehrfacher Hinsicht ärgerlich. Zunächst und vor allem wird verkannt, daß die vertragstheoretische Interpretation der japanischen Firma natürlich nur einen Ausschnitt der Debatte um die Erfolgsgrundlagen der japanischen Wirtschaft behandelt. Es wird ein überkommener Ökonomismus gepflegt, der in naiver Weise einen Absolutheitsanspruch auf die Erklärung der Welt erhebt. Diese Überinterpretation ist um so dreister, als in dem *FAZ*-Aufsatz im Grunde nur die Gedankenwelt eines Autors rezipiert wird - nämlich Masahiko Aoki, der in dem Essay übrigens nicht ein einziges Mal genannt wird. Aoki publiziert seit den 80er Jahren sehr verstärkt auf englisch. Einen 1990 erschienenen Überblicksartikel im angesehenen *Journal of Economic Literature*, der inhaltlich im wesentlichen deckungsgleich mit dem oben zitierten Essay ist, stellt er bezeichnenderweise unter die Überschrift: "Toward an Economic Model of the Japanese Firm". Mit der im "Toward" enthaltenen Relativierung ist klar, daß es sich bei dem Denkgebäude um keine endgültigen Antworten handelt, sondern um eine Deutung, die allerdings in besonderer Weise fruchtbar gemacht werden kann. Sie ist es wert, korrekt wiedergegeben zu werden. Deutsche Leser sollten sich nicht aufgrund einer verzerrten Darstellung von dieser zukunftsweisenden Bearbeitung der Thematik abwenden.

IV

Aokis bisherige Überlegungen lassen sich in vier Punkten zusammenfassen. Erstens arbeitet er als entscheidenden Aspekt einer "typisch" japanischen Firma heraus, daß in ihr die horizontale Koordination zwischen verschiedenen Unternehmenszweigen im Mittelpunkt steht. In gemeinsamen Anstrengungen wird aus der betrieblichen Praxis gelernt, werden Produktionsengpässe beseitigt, paßt man sich kurzfristig den Kundenwünschen an. Der "J-Modus", wie Aoki bewußt abstrakt diesen Firmentypus in seiner idealtypischen Verkürzung bezeichnet, ist dem eher im Westen zu findenden, vertikal-hierarchischen "H-Modus" dort überlegen, wo Unsicherheiten mittlerer Größenordnung die betrieblichen Abläufe beeinträchtigen. Sind die Unsicherheiten sehr gering, können hierarchische Strukturen die möglichen Steigerungen der Kosteneffizienz sehr gut verwirklichen, und sind im anderen Extrem die Turbulenzen sehr groß, führen die ständigen Diskussionsschleifen der horizontalen Koordination nur zu immer größerer Verwirrung. Zumindest im nachhinein erklärt der Ansatz also recht gut, warum die japanische Automobilindustrie extrem wettbewerbsfähig werden konnte: Prozeßinnovationen bezüglich eines im Grunde konstanten Basisproduktes sind zahlreich und erfordern flexible Absprache; Nachfrageschwankungen und Fehlerquellen sind von ihrer Qualität her noch überschaubar.

Es ist noch weiter zu fragen, warum der J-Typus mit all seiner Koordinationserfordernis trotz unpräziser Autoritätszuweisung erfolgreich ist. Wie wird sichergestellt, daß die Mitarbeiter als Agenten der Firma in deren Sinne tätig werden? Wir sind damit bei dem in der Mikroökonomik sehr differenziert formulierten Principal-Agent Problem. Aokis zweiter Punkt ist nun der, daß der J-Typ der Firma statt eines hierarchischen Entscheidungsmodus einen hierarchischen Anreizmodus besitzt, insbesondere in Form einer Ranghierarchie. Nach Aoki und einer Reihe anderer Autoren steigen die Mitarbeiter keineswegs, wie oft behauptet, mit zunehmendem Alter gleichsam automatisch in höhere Ränge auf, wenn man von frühen Regelbeförderungen absieht. Vielmehr ist eine Beförderung zum Abteilungsleiter oder in noch höhere Chargen von einer langfristigen, über viele Jahre erfolgreichen Arbeit für das Unternehmen abhängig, die Einsatz, Kompetenz und menschliches Geschick mitvoraussetzt. Der Anreiz, sich in diesem Sinne für die Firma als nützlich zu erweisen, ist gerade in Japan sehr hoch. Es droht ein markanter Ansehensverlust, wenn nach Jahren gemeinsamer Tätigkeit die qualifizierteren Gleichaltrigen in der Firmenhierarchie vorbeiziehen. Wichtiger ist noch, daß bislang kaum externe Arbeitsmärkte existieren, über die ein abgehalfterter Manager mittleren Alters sein Glück in einer anderen Firma suchen könnte; er ist auf Gedeih und Verderb seiner Firma ausgeliefert - das vielbeschworene Wort von der unerschütterlichen Solidarität mit der *uchi no kaisha*, mit "unserer Firma", gewinnt hier eine deutlich schattenreichere Bedeutung.

Offen ist damit noch, wie die Firma und ihre Ranghierarchie insgesamt kontrolliert werden. Eine ausgeprägte Kontrolle durch die nach westlicher Sicht "eigentlichen" Prinzipale, die Anteilseigner, läßt sich für Japan nicht nachweisen. Wenn überhaupt, scheinen Finanzinstitute einen größeren Einfluß zu entfalten, insbesondere die Hausbanken. Selbst dieser Einfluß beschränkt sich freilich eher

auf (selbstverschuldete) Krisen, in denen die Hausbanken direkt oder indirekt das Regiment übernehmen. Wie in der internen Organisation der Firma, so Aokis dritter Punkt, ist die hierarchische Kontrolle durch externe Prinzipale eher schwach, wichtiger ist die Ausbildung einer Ranghierarchie zwischen den Firmen. Der relative Rang einer Firma innerhalb ihrer Branche ist entscheidend für ihr Ansehen und bestimmt maßgeblich ihre zukünftigen Finanzierungsspielräume sowie die Rekrutierung vielversprechender Schul- und Hochschulabsolventen.

Viertens schließlich wird die J-Firma damit sowohl durch finanzielle (Eigentums-)Interessen als auch durch die Mitarbeiter kontrolliert, von denen ein Teil in höchste Ränge aufsteigt und große Autonomie bei der Formulierung und Umsetzung einer Firmenstrategie besitzt. Aus dem Prinzip dieser dualen Kontrolle lassen sich eine Reihe von folgenreichen Verhaltensimplikationen ableiten. So steht etwa zu erwarten, daß die dual kontrollierte J-Firma eine stärker wachstumsorientierte Strategie betreibt als die typische, von Finanzinteressen dominierte Westfirma, denn die Mitarbeiter der J-Firma werden die Aufstiegschancen in einer größer werdenden Firma besonders schätzen; sie sind in der Lage, dies in Firmenpolitik umzusetzen.

Zusammengefaßt: Es geht bei Aoki um modellhafte Überlegungen auf der Basis stilisierter Fakten, aus denen interessante Folgerungen abgeleitet werden können. Natürlich paßt die Stilisierung nicht auf alle realen Unternehmen. Beispielsweise ist der japanische Mittelstand durch eigentümliche Charakteristika geprägt, die ergänzende Überlegungen notwendig machen. Wieso lassen sich so viele Klein- und Mittelunternehmen in langfristige Zulieferbeziehungen mit Großunternehmen einbinden? Ist dies nur eine Frage von Macht und Unterdrückung, wie ältere Arbeiten, oft marxistisch geprägt, relativ vordergründig behaupten? Der Principal-Agent-Ansatz läßt vermuten, daß die Großunternehmen einen engeren Kreis von Zulieferern sogar stützen, um sie zu möglichst wirkungsvollen Agenten aufzubauen. Durch Fallstudien und neue ökonomische Arbeiten auf der Basis bisher nicht verfügbaren Datenmaterials läßt sich zeigen, daß dies tatsächlich relevant ist.

V

Kehren wir zur Debatte in Deutschland zurück. Man darf sich natürlich nicht wundern, daß die Verballhornung wissenschaftlich ergiebiger Neuinterpretationen der japanischen Wirtschaft bei Dritten auf Ablehnung stößt. In der Erstausgabe der Zeitschrift *Japan. Wirtschaft Politik Gesellschaft* des renommierten Hamburger Instituts für Asienkunde wird der oben zitierte deutsche Beitrag denn auch mit süffisanten Kommentaren abgetan. Schwerer wiegt jedoch, "daß diese Ausführungen [als] exemplarisch für eine ganze Betätigungsrichtung wirtschaftswissenschaftlicher Art" gesehen werden. Sie werden als Teil von "öffentlich weitgehend ignorierten Dogmatikdiskussionen" betrachtet, die im Prinzip vielleicht zur "kritischen Auseinandersetzung" einladen, jenseits dieses Lippenbekenntnisses aber im Grunde belanglos sind - inhaltlich beschäftigt sich der Hamburger Autor auch nicht weiter mit ihnen.

Gerade letzteres jedoch ist bedauerlich. Es wäre schade, wenn die Öffentlichkeit durch die überhebliche Attitüde einzelner Autoren davon abgelenkt würde, das in der Tat die Zeit für eine neue Phase der methodisch fundierten Auseinandersetzung mit Japan gekommen ist. Während der Epigone im *FAZ*-Aufsatz etwa kulturelle Überlegungen gerade unter Berufung auf die vertragstheoretische Analyse für überflüssig erklärt, erteilt Aoki selbst einer kulturblinden Betrachtungsweise eine eindeutige Abfuhr. Er macht nämlich darauf aufmerksam, daß die unterschiedlichen Bedingungen der verschiedenen Branchen in einigen Industrien den H-Modus, in anderen den J-Modus hervorbringen müßten; trotzdem aber kommen auf der Ebene eines Landes über Branchengrenzen hinweg ähnliche Modi zustande.

VI

Woran liegt es, daß die Rezeption neuer Ansätze zur japanischen Wirtschaft so schwerfällt? Eine kompetente Auseinandersetzung mit dem modernen Japan setzt verschiedenste Fertigkeiten voraus: theoretisch zeitgemäßes Grundlagenwissen, methodische Fertigkeiten für fortgeschrittene empirische Analyseverfahren, Sprachkenntnisse, Überblick über die Literatur in- und außerhalb Japans. In der Regel werden selbst diejenigen, die sich zurecht als Experten fühlen, auf einigen dieser Augen blind sein. Dazu kommt eine Öffentlichkeit, die von den "Experten" einen wirklich umfassenden Ein- und Überblick erwartet. Der Japan-spezialist soll alle Vorgänge kommentieren können, wenigstens in seinem Fachgebiet, etwa der Wirtschaft. (Umgekehrt würde kaum jemand von einem deutschen Finanzwissenschaftler erwarten, daß er die Internationalisierung der deutschen Automobilfirmen kompetent beurteilen kann.) Angesichts der bislang wenigen Stellen in Deutschland, die sich "hauptamtlich" mit dem modernen Japan beschäftigen, ist noch keine kritische Masse entstanden, in der sich eine weitgehende Spezialisierung und Professionalisierung hätte durchsetzen können.

Inzwischen ist die internationale Ostasienforschung aber dabei, analytische Fragen differenziert zu stellen und zu beantworten, wie das obige Beispiel einer vertragstheoretischen Fundierung der Theorie der (japanischen) Firma zeigt. Die große Gefahr besteht darin, daß solche Ansätze inadäquat rezipiert werden und deshalb im deutschen Sprachraum gar nicht wahrgenommen wird, daß international eine neue Phase der gedanklichen Auseinandersetzung mit dem Phänomen Japan begonnen hat. Jeder sollte deshalb wissen: Die Zeit diffuser Generalthesen, etwa nach dem Muster des unseligen Schlagwortes der "Japan AG", ist vorbei. Das Niveau der analytischen Auseinandersetzung mit diesen Fragen wird im deutschen Sprachraum um so schneller steigen, wie die Öffentlichkeit überkommene (oder neue) Klischees entschlossen zurückweist.

Literatur

- Aoki, Masahiko, "Toward an Economic Model of the Japanese Firm", *Journal of Economic Literature*, XXVII (March 1990), S.1-27
 Krug, Barbara, "Die Entzauberung der Samurai", *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 10.4.1993, S.13
 Machetzki, Rüdiger, "Japan in der Krise? Von der 'Neigung zum Wunschdenken'", *Japan. Wirtschaft Politik Gesellschaft*, 1 (Juni 1993) 1, S.80-87