

fürchten, derzufolge China zwar eine Vormachtstellung in der Region einnehmen, aber aufgrund seines Interesses an wirtschaftlicher Entwicklung und Stabilität keine Neigung zu aggressiven Vorgehen an den Tag legen würde. Hier verweist Gudrun Wacker auf den berechtigten Gedanken, daß dieses Szenario zwar die besten Chancen für regionale Stabilität böte, aber eine rasch wachsende chinesische Wirtschaft auch erhebliche Auswirkungen auf die Umwelt hätte und allenfalls als das "kleinste Übel" anzusehen wäre. Chinas Weg bleibt ungewiß; die Folgen seiner Entwicklung, wie immer sie auch verlaufen mag, werden über die Region hinaus spürbar sein.

Joachim Glaubnitz

Hagen Rudolph: Erfolgsfaktoren japanischer Großunternehmen. Die Bedeutung von Wettbewerb und individuellen Leistungsanreizen

Frankfurt/M. und New York: Campus Verlag, 1996, 268 S.

Die von Hagen Rudolph vorgelegte Überarbeitung seiner Dissertation "Erfolgsfaktoren japanischer Großunternehmen" ist ein kritisches Buch und deshalb wichtig. Wichtig, weil es den Urteilen wissenschaftlicher und populärwissenschaftlicher Autoren nachspürt und sie auf ihre argumentative Haltbarkeit und Stringenz hin überprüft. Deshalb ist es für den einen oder anderen Kenner der japanischen Szene auch ein unbequemes Buch.

Was ist dabei herausgekommen? Eine lange fällige, wenn auch nicht immer brandneue Differenzierung der Argumente, die für die Erklärung der Erfolge japanischer Großunternehmen herangezogen werden: So wendet sich Rudolph v.a. gegen die - auch in der Wirtschaftspresse - gängigen Klischees und unzulässigen Verallgemeinerungen, "die Japaner arbeiteten mit Dumpingpreisen", würden niedrige Löhne bezahlen und seien von einer verschwörerischen Zentrale - dem Ministry for International Trade and Industry (MITI) - von Tokio aus gesteuert. Dabei setzt sie v.a. auf kulturbedingte Besonderheiten der japanischen Gesellschaft, die es ihnen erlaubten, mit Hilfe von Betriebsgewerkschaften, des Senioritätsprinzips, der lebenslangen Beschäftigung und von speziellen Zulieferstrukturen eine Form von "schlanker Produktion" aufzuziehen, die uns als Organisationsform - eben kulturbedingt - nicht zugänglich wäre. Dem stellt Rudolph das Konzept des rational handelnden Individuums gegenüber, das nutzen- und kostenabwägend seine Entscheidungen gemäß dem Konzept der Nutzenmaximierung trifft. Dabei wehrt er sich an keiner Stelle dagegen, kultur- und geschichtsbedingte Besonderheiten der japanischen Gesellschaft zur Kenntnis zu nehmen, im Gegenteil: Er nimmt diese Phänomene auf und erklärt sie in ihrer historischen Bedingtheit. Damit wird der Blick frei auf durchaus rationale Begründungszusammenhänge, z.B. für die Entstehung von Betriebsgewerkschaften (zurückgehend auf das Phänomen der herumziehenden Arbeitskolonnen zu Beginn unseres Jahrhunderts).

Dieses differenzierende Herangehen an die zur Verfügung stehende Literatur zu den jeweils betrachteten Gegenständen ergänzt er um seine Fragestellung nach dem rationalen Begründungszusammenhang und gelangt zu beweiskräftigen Ergebnissen:

- So kann er z.B. zeigen, daß sich z.B. die berühmten lebenslangen Beschäftigungsverhältnisse in Japan (die es auch nur für sehr begrenzte Ausschnitte der Arbeitnehmererschaft überhaupt gibt) sehr gut mit rationalem Verhalten erklären lassen. Japanische Großunternehmen legen sowohl ihre Einstellungspolitik als auch ihr Berufsbildungssystem so an, daß ein Unternehmenswechsel von Mitarbeitern vermieden wird, weil er grundsätzlich mit negativen Auswirkungen behaftet ist. - Eine genaue Analyse des japanischen Entlohnungssystem zeigt, daß die Leistungsbestandteile die Hauptkriterien für die Lohnhöhe darstellen; das Senioritätsprinzip tritt demgemäß zunehmend in den Hintergrund - eine wichtige Erkenntnis, weil sich darin bereits andeutet, daß die bei uns so populäre These der flachen Hierarchien in japanischen Unternehmen so nicht zutreffen kann. Rudolph zitiert empirische Untersuchungen, die weit mehr Lohnendifferenzierungen in japanischen Unternehmen konstatieren, als dies bei uns beobachtbar ist. - Interessant ist auch die Untersuchung über das japanische Zuliefersystem: Hier stellt Rudolph weder die These auf, in Japan herrschten ausgesprochen harmonische Lieferanten-Kunden-Beziehungen, noch mag ihn begeistern, daß man von ausbeuterischen Verhaltensweisen der Kunden gegenüber ihren Lieferanten reden könne. Statt dessen unterzieht er sich der Mühe nachzuzeichnen, daß die japanische Wirtschaft dualistisch aufgebaut ist: auf der einen Seite die großen miteinander verflochtenen Unternehmen, auf der anderen Seite die mittelständischen und kleinen Firmen, die erhebliche Produktivitätsdefizite aufweisen, schlechtere Löhne bezahlen und häufig in einer existenziellen Abhängigkeit von ihren großen Kunden stehen. Und dieses Verhältnis setzt sich von den mittelständischen zu den kleinen Firmen fort. Dies führt laut Rudolph im Ergebnis dazu, daß wir es in Japan "mit harmonischen und ausbeuterischen Beziehungen gleichzeitig" zu tun haben. - Als letztes Beispiel soll die Analyse des Toyota Produktionssystem herausgegriffen werden, weil sich mit diesem Begriff häufig das westliche Verständnis von "Lean Management"-Konzepten verbindet. In der Konfrontation mit einer Vielzahl von Lean-Management-Begriffen, die sich z.T. elementar widersprechen, zeigt Rudolph, wie Toyota seine Produktion wirklich organisiert und daß diese Art der Organisation mit den bei uns anzutreffenden Lean Management-Konzepten nichts zu tun hat.

Kritisch mag man gegen dieses Buch einwenden, daß sich der Autor nicht die Mühe gemacht hat, eigene empirische Untersuchungen in Japan anzustellen, um eine weitere Studie über die Andersartigkeit japanischer Unternehmen vorzulegen. Ich meine, gerade darin liegt die Stärke und die Bedeutung dieser Untersuchung - auch und gerade heute. Indem Rudolph die Fülle der vorliegenden empirischen und normativen Analysen der japanischen Wirtschaft aufgreift und sie einer kritischen Analyse auf Basis rationalen Verhaltens unterzieht, gelingt es ihm, klischeehafte Vereinfachungen ebenso zu kennzeichnen wie Halbwahrheiten und - manchmal auch - schlichte Unkenntnis. Rudolphs Buch ist lesenswert, nicht nur für die Japanforschung, sondern ebenso für Praktiker, die einen Ausschnitt aus der japanischen Wirtschaft verstehen wollen.