

# Geleitwort

Im Blick auf Japan ist in den vergangenen Jahren in den Medien häufig von Krise die Rede gewesen. Wegen der schwachen Konjunktur und der ungelösten strukturellen Probleme der japanischen Wirtschaft sollte man sich jedoch den Blick nicht verengen lassen und in Pessimismus verfallen. Wenn man schon über eine „Krise“ sprechen will, dann handelt es sich um eine Krise auf höchstem Niveau: Japan ist nach wie vor die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt mit einer hochgebildeten Bevölkerung, mit den größten Devisenreserven, dem höchsten Auslandsvermögen und einem der höchsten Pro-Kopf-Einkommen der Welt (wesentlich höher als das deutsche). Japan hat nach dem II. Weltkrieg eine Wirtschaft aufgebaut, deren Stärke noch vor einigen Jahren Besorgnisse in Europa und den USA hervorrief. Wie einerseits damals die Ängste übertrieben waren, sollte man andererseits heute vermeiden, Japan abzuschreiben.

Japan ist der wichtigste Handelspartner Deutschlands in der asiatisch-pazifischen Region. Im Jahr 2001 flossen deutsche Waren im Wert von rund 13 Mrd. Euro nach Japan, die Einfuhren aus Japan betragen knapp 23 Mrd. Euro. Damit war unser Handelsvolumen mit Japan größer als mit jedem anderen Land in der Region Asien-Pazifik. Trotz des starken Wachstums im Handel und bei den Direktinvestitionen mit China bleibt Japan auf absehbare Zeit unser wichtigster Handelspartner in Asien-Pazifik. Der konsolidierte deutsche Investitionsbestand ist in Japan doppelt so hoch wie in China. Auch in Bezug auf die Kaufkraft steht Japan in Asien-Pazifik mit Abstand auf der Spitzenposition. Das Pro-Kopf-Einkommen in Japan ist 40mal so hoch wie das in China.

Die in Japan vertretenen deutschen Unternehmungen wissen sehr gut, dass der japanische Markt mit seiner großen Kaufkraft ausgezeichnete Geschäftsmöglichkeiten bietet. Japan ist für die deutsche Wirtschaft der größte Einzelmarkt für hochwertige Investitions- und Konsumgüter in Asien-Pazifik. Dies gilt auch trotz - oder gerade wegen - der wirtschaftlichen Abschwächung, die gleichzeitig neue Kooperationschancen mit japanischen Unternehmungen eröffnet. Gerade gewisse Ähnlichkeiten in der Unternehmenskultur in Deutschland und Japan, nämlich langfristiges Engagement und verlässliche Partnerschaft, bilden besonders gute Voraussetzungen für den Ausbau der Wirtschaftsbeziehungen zwischen beiden Ländern. Es ist daher besonders verdienstvoll, dass sich der vorliegende Sammelband ausführlich mit den Rahmenbedingungen der Unternehmensführung in Japan und den Erfahrungen deutscher Unternehmungen auf dem personalwirtschaftlichen Gebiet befasst.

Das hohe Preisniveau in Japan ist allgemein bekannt. Was aber für die japanischen Verbraucher ein Problem ist, ist für die Unternehmungen die Grundlage für hohe Gewinnmargen. Das gilt insbesondere im Konsumgütermarkt, aber nicht nur dort. Diese Gewinnmargen sind ein Faktor, der das Japan-Geschäft für deutsche Unternehmer attraktiv macht. Es ist für deutsche Unternehmungen ausgesprochen profitabel und trägt entsprechend positiv zum Gesamtergebnis bei. Eine Studie der Deutschen Industrie- und

Handelskammer in Japan kam zu dem Ergebnis, dass die Mehrzahl der deutschen Unternehmungen in Japan mit ihrem Geschäft zufrieden ist.

Warum viele Unternehmungen dennoch zögern, nach Japan zu gehen, mag psychologisch verständlich sein. Japan ist ein sehr hoch entwickelter Markt, Erfolge sind dort nicht über Nacht möglich. Es ist einfacher, in ein weniger entwickeltes Land zu gehen, wo größere Anfangserfolge erzielt werden können oder hohe, wenn auch ungewisse Wachstumsraten auf niedriger Basis winken. Die IX. Asien-Pazifik-Konferenz der Deutschen Wirtschaft, die Anfang Juli 2002 in Tokio stattfand, war aber ein Signal dafür, dass Japan als größte Volkswirtschaft in der Region in der ökonomischen Realität für die deutsche Wirtschaft einen hohen Stellenwert hat. In der Resolution der Konferenz wurde ausdrücklich auf das große Potenzial des japanischen Marktes hingewiesen. Sie hat dazu beigetragen, den Blick der deutschen Wirtschaft wieder verstärkt auf Japan zu lenken. Wie der Bundespräsident in Tokio hervorhob: „Es ist kein Zufall, dass die Konferenz in Japan stattfindet.“

HENRIK SCHMIEGELOW

Botschafter der Bundesrepublik Deutschland in Japan

# Vorwort

Japans Unternehmungen befanden sich seit ihrer stürmischen Entwicklung nach dem 2. Weltkrieg bis Anfang der neunziger Jahre in einer äußerst erfolgreichen nationalen und internationalen Wettbewerbsposition. Während der nationale Markt wirksam durch hohe Markteintrittsbarrieren gegenüber ausländischen Konkurrenten geschützt wurde, konnten japanische Unternehmungen in internationalen Branchen Wettbewerbsvorteile durch innovative Produktionstechnologien, moderne Managementkonzeptionen und offensive Produkt-Markt-Strategien aufbauen. Die westliche, insbesondere die angloamerikanische Managementforschung sah sich durch die beeindruckenden Erfolge japanischer Unternehmungen herausgefordert und begann schon in den frühen siebziger Jahren nach den Erfolgsfaktoren der „Japan AG“ zu suchen. Die Forschung konzentrierte sich schnell auf spezifische Merkmale der japanischen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung und schuf den Mythos der erfolgsüberlegenen, harmoniegeprägten japanischen Unternehmenskultur. Die Kultur der Arbeitsbeziehung ist danach durch das System der lebenslangen Beschäftigung, durch Sozialisationsprozesse, die auf die Generierung eines kollektiven Wertsystems ausgerichtet sind, durch die strikte Befolgung des Senioritätsprinzips, langsame Karrierewege und durch kooperationsbereite, betriebliche Gewerkschaften charakterisiert. Das hohe Maß an Loyalität als Resultat beidseitiger Investitionen in die Arbeitsbeziehungen ermöglichte es nahezu konfliktfrei, permanente technologische Modernisierungen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität in den Großunternehmungen durchzuführen. In breiter Übereinstimmung hat nicht nur die westliche, sondern durchaus auch verstärkend die japanische Managementliteratur in diesem Harmoniemodell der betrieblichen Partnerschaft zwischen Eigenkapitalgebern, Management und Mitarbeitern die Grundlage des japanischen Unternehmungserfolgs gesehen.

Im vergangenen Jahrzehnt, das in Japan häufig als das „verlorene Jahrzehnt“ bezeichnet wird, änderten sich jedoch die Rahmenbedingungen für die japanischen Unternehmungen dramatisch. Im Zuge der thailändischen Währungskrise erlitten japanische Banken hohe Kreditverluste und die produzierenden Unternehmungen gerieten unter immer heftigere Konkurrenz vor allem durch andere asiatische Länder, die mit ständig verbesserten Arbeitsmethoden und steigender Produktqualität in die Marktdomänen der japanischen Industrie einbrachen. Die wesentlich niedrigeren Lohnkosten in den konkurrierenden asiatischen Ländern – beispielsweise beträgt der Arbeitslohn in China, allerdings mit erheblichen regionalen Unterschieden, nur ca. 5% des japanischen Arbeitslohns für angelernte Tätigkeiten – und die schnell einsetzenden Lernkurveneffekte lösten eine stetige Schrumpfung lohnkostenintensiver Branchen in Japan aus. Auch die westlichen Unternehmungen lernten aus dem „Japanschock“ der achtziger Jahre und konnten ihre Produktqualität und Effizienz der Produktionsprozesse erheblich steigern. Während die japanische Industrie in den achtziger Jahren die Halbleiterindustrie weltweit dominierte – sechs der zehn größten Unternehmungen waren japanische Unternehmungen – hat sie heute ihre dominante Position verloren. Unter den veränderten Rahmenbedingungen er-

schien die bisher so erfolgreiche *keiretsu* plötzlich als immobiler Gigant, der von einer überalterten und überbesetzten Führungsspitze geleitet wurde. Die zentralen Ursachen der mangelnden Anpassungsfähigkeit der japanischen Großunternehmen werden heute in den früheren Erfolgsfaktoren gesehen: Die internen Verflechtungen (*keiretsu*) und die ausgeprägten idiosynkratischen Arbeitsbeziehungen schränken die flexible Nutzung externer Ressourcen ein und behindern die Einführung leistungssteigernder Anreizsysteme. Das Arbeitsplatzsicherheit, interne Stabilität und Loyalität fördernde Senioritätsprinzip im Rahmen der lebenslangen Beschäftigung trägt nicht nur zu hohen Arbeitskosten bei, sondern wirkt sich auch als Motivationsblockade für jüngere Führungskräfte aus.

Obwohl die Notwendigkeit der Restrukturierung der *keiretsu* - insbesondere ihres personalwirtschaftlichen Systems - weithin erkannt wird, sind Veränderungen in japanischen Unternehmen nur partiell und sehr zögerlich eingeleitet worden. Tendenzen, die personalwirtschaftlichen Normen und Regeln zu bewahren, sind stark ausgeprägt, da Unternehmensführungen nicht nur an der einzigartigen japanischen Unternehmenskultur als Quelle des früheren wirtschaftlichen Erfolgs festhalten, sondern auch Verluste eigener Machtpositionen aufgrund eines veränderten personalwirtschaftlichen Systems zu verhindern suchen. Dennoch sind – wie die Beiträge dieses Bandes belegen – stetige und zum Teil tiefgreifende Veränderungen des bisherigen „Japan-Modells“ zu erwarten.

Sowohl die japanbezogene Managementliteratur als auch das Alltagswissen über Japan orientieren sich trotz der Realitätsveränderungen immer noch sehr stark am Harmoniemodell japanischer Unternehmensführung. Dieser Band hat das Ziel, sich mit den widerstreitenden Tendenzen der Bewahrung traditioneller Werte und Handlungsmuster und ihres Wandels auseinanderzusetzen und damit einen Beitrag zur Schließung der gegenwärtigen Wissenslücke auf dem Gebiet der Evolution der japanischen Personalwirtschaft zu leisten. Die Forschungsergebnisse dieses Sammelbandes bieten der Unternehmenspraxis die Möglichkeit, sich über aktuelle Problemstellungen und Lösungswege personalwirtschaftlichen Wandels in Japan zu informieren.

Um aktuelle Forschungsergebnisse und authentische Informationen über die japanische Personalwirtschaft zu vermitteln, ist der Band mehrdimensional konzipiert: Theoretisch orientierte Beiträge befassen sich zunächst mit Wandlungsprozessen im gesellschaftlichen Umfeld und mit den sich verändernden Zielen, Werten und Strukturen der japanischen Unternehmung sowie den speziellen Herausforderungen für Expatriates, die in einem für sie kulturell fremden und hochkomplexen wirtschaftlichen und sozialen Gefüge Handlungsorientierungen benötigen. Dieser Grundlegung folgt eine Diskussion spezifischer Determinanten und Reformansätze der japanischen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung und der abzuleitenden Konsequenzen für relevante personalwirtschaftliche Strategiefelder. Die theorieorientierten Beiträge bilden die Grundlage für Fallstudien, mit denen konkrete Lösungsansätze zu personalwirtschaftlichen Problemstellungen aufgezeigt werden. Hier wird insbesondere das Spannungsverhältnis zwischen einer interna-

tionalen Standardisierung und lokaler, japanischer Ausprägung der Personalwirtschaft als konfliktäres Entscheidungsfeld von Expatriates verdeutlicht.

Der folgende Überblick skizziert die inhaltlichen Schwerpunkte des in drei Teile gegliederten Bandes:

*Teil I* ist in zwei Abschnitte gegliedert. Der *erste Abschnitt* umfasst Beiträge, die sich mit dem gesellschaftlichen Wertewandel und seinen Konsequenzen für die Unternehmensführung beschäftigen. Vertrauensverlust, Veränderung der Geschlechterrollen, Pluralisierung und ein starker Trend zur Individualisierung werden diagnostiziert. Daraus wird die These abgeleitet, dass die Personalwirtschaft der Unternehmungen nicht mehr von relativ homogenen Werten hinsichtlich der Forderungen und Leistungszusagen in der Arbeitsbeziehung ausgehen kann, sondern neue Formen der Ausbalancierung von Interessen künftig entwickeln muss. Aus der Sicht einiger Autoren wird der unternehmenskulturelle Wandel nicht als bloße Übernahme westlicher Konzepte zu interpretieren sein, sondern sich als eine Symbiose traditioneller und moderner Wertorientierungen vollziehen. Insofern wird auch Skepsis im Hinblick auf die Nachhaltigkeit von Verhaltensänderungen in japanischen Unternehmungen durch radikale Umgestaltungen, wie sie insbesondere ausländische Führungskräfte implementieren wollen, geäußert. Erfolgreich wird eher eine sukzessive Weiterentwicklung des bisherigen „J-Modells“ mit der Herausbildung einer neuen Corporate Identity sein. Im *zweiten Abschnitt* wird daher die Managementaufgabe der Anpassung an japanische Bedingungen, speziell am Beispiel deutsch-japanischer Unternehmenskooperationen, diskutiert: die Bedeutung der aktiven Entwicklung von Vertrauen bei der Aufnahme von Kooperationsbeziehungen mit japanischen Unternehmungen, die problematische Übertragung personalwirtschaftlicher Konzepte auf japanische Tochtergesellschaften mit nur begrenzt diskussions- und konfliktfähigen Mitarbeitern, die Anpassung an die immer noch ausgeprägten hierarchischen Beziehungen, die notwendige Akzeptanz der diffusen Komplexität der Entscheidungsprozeduren, schließlich am Beispiel von Niederlassungen deutscher Unternehmungen die Chancen und Risiken der veränderten Arbeitsmarktbedingungen für das Personalmanagement sowie personalwirtschaftliche Aufgaben für Entsandte und deren kulturell bedingte Handlungsbeschränkungen.

*Teil II* konzentriert sich im *ersten Abschnitt* auf die Analyse der vorwiegend rechtlichen Determinanten der japanischen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung und die gegenwärtigen Bestrebungen, sie an die veränderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen anzupassen. Ein weites Spektrum wird vorgestellt: das berufliche Bildungssystem, der sozialversicherungsrechtliche Rahmen, das japanische Arbeitsrecht und die gesetzlichen Reformen zum Ausbau der Flexibilisierung des Arbeitsverhältnisses, um den Wettbewerbsdruck der Globalisierung auffangen zu können. Hier wird die These vertreten, dass sich mit der Hinwendung zu westlichen Konzepten der Personalwirtschaft Arbeitsstress und Konflikte verstärken und zu einer für Japan bisher atypischen Entfremdung von der Unternehmung führen werden. Diese Konsequenz wird nur zu vermeiden sein, wenn der personalwirtschaftliche Wandel in Japan durch neue Formen rati-

onaler Austragung von Konflikten abgestützt wird. Die Veränderung der bisherigen gewerkschaftlichen Handhabung von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Konflikten wird ebenfalls diskutiert, wobei ein Zerfall dieses bisher wesentlichen Aspektes japanischer Unternehmenskultur von den Autoren konstatiert wird. Zusammenfassend zeigt ein weiterer Beitrag auf, dass die Veränderung auch nur eines Faktors der japanischen Arbeitsbeziehung – die lebenslange Beschäftigung – komplexe und tiefgreifende Folgen für das Gleichgewicht von Forderungen und Leistungszusagen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern hat. Der *zweite Abschnitt* dieses Kapitels behandelt Konsequenzen für personalwirtschaftliche Strategien, die aus dem sich abzeichnenden Wandel der japanischen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung zu ziehen sind. Neben Konzepten einer effizienten Personalbeschaffung für ausländische Unternehmungen in Japan wird die Einführung leistungsbezogener Entgeltssysteme diskutiert. Ein weiterer Beitrag behandelt das Spektrum alternativer Methoden der Personalanpassung, die japanische Unternehmungen bei rückläufigem Beschäftigungsniveau anwenden können.

Der Teil *III* ergänzt die konzeptionellen Beiträge durch Fallstudien, die in Japan erhoben wurden. Hierbei werden konkrete personalwirtschaftliche Problemstellungen beschrieben, die im sich wandelnden kulturellen Kontext praxisadäquate Lösungen erfordern. Im Fallbeispiel *DaimlerChrysler Japan* werden die Entscheidungsalternativen, ob ein für den konzernweiten Einsatz einheitlich konzipiertes Personalbeurteilungs- und Personalentwicklungssystem für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte in Japan ohne Modifizierung eingesetzt werden kann oder lokal anzupassen ist, dargelegt. In einer weiteren Fallstudie wird die Akquisition von *Mitsui Pharmaceuticals* durch *Nihon Schering* unter dem Gesichtspunkt der Mitarbeiterintegration und der Optimierung der Personalallokation diskutiert. Das Beispiel *Lufthansa Japan* analysiert die Problematik einer partiellen Substitution von senioritätsbezogener Entgeltgestaltung durch leistungsorientierte Entgeltdifferenzierung. Die Fallstudie *Wella Japan* beschäftigt sich mit japanspezifischen Konzepten der Freisetzung älterer Arbeitnehmer. Mit dem *TÜV Rheinland* Fallbeispiel werden personalpolitische Grundsatzentscheidungen, die im Rahmen zunehmender asiatischer Markterschließung zu treffen sind, behandelt. Die *Robert Bosch* Fallstudie befasst sich abschließend mit der Frage, wie explizites und implizites japanbezogenes Wissen rückkehrender Expatriates systematisch für die Bosch-Unternehmensgruppe aufbereitet und genutzt werden kann.

Die Fallstudien, die exemplarisch Informationen über praktische Probleme der Personalwirtschaft in Japan vermitteln, sind so konzipiert, dass sie in Aus- und Weiterbildungsseminaren kontrovers diskutiert und schrittweise einer Lösung näher gebracht werden können. Im Anhang dieses Bandes werden didaktische Hinweise zum Einsatz der Fallstudien skizziert.

Unter dem Gesichtspunkt einer fortschreitenden globalen Vernetzung der Unternehmensaktivitäten ist es unser Anliegen, mit diesem Band Interessierte aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis über den tiefgreifenden Wandlungsprozess, der die sehr starke, immer noch relativ abgeschlossene japanische Kultur erfasst hat, zu informieren und

vor allem die dringend erforderliche integrative Problembearbeitung in Wissenschaft und Praxis anzustoßen. Es ist eine spannende Frage, welchen Weg die japanische Personalwirtschaft als Teil der sich wandelnden japanischen Unternehmungskultur nehmen wird.

## Danksagung

Als Herausgeber dieses Bandes möchten wir zuallererst unseren Dank an die Autoren richten, die sich von ihren unterschiedlichen Arbeitsgebieten ausgehend mit der von diesem Band verfolgten, hochkomplexen Frage des personalwirtschaftlichen Wandels in Japan intensiv auseinandergesetzt haben. Es war unser Anliegen, in diesem Werk das Expertenwissen von Autoren aus Wissenschaft *und* Praxis zusammenzuführen. Besonderer Dank gilt Herrn Professor Dr. Yoshiaki Takahashi (Chuo-Universität, Tokio), der in vielen Gesprächen wertvolle Hinweise zur Konzipierung des Bandes gab, sowie den Mitarbeitern aus den interviewten Unternehmungen für ihre Bereitschaft, vielfältige Informationen bereit zu stellen. Wir dürfen insbesondere Herrn Gerhard Schlosser (Henkel Japan), Herrn Walter Schaff (DaimlerChrysler Japan), Herrn Hidehiko Tashiro (Bertelsmann Music Group, Japan), Herrn Youichi Hamano (Nivea-Kao, Japan), Herrn Ralf Wilde, Herrn Tobias Schweinfurter sowie Herrn Kurt Heinz (jeweils TÜV Rheinland Japan Ltd.) für ihren Rat und ihre Gesprächsbereitschaft danken.

Höchst engagierte Unterstützung, ohne die dieser Band nicht hätte erstellt werden können, haben wir von unseren Wissenschaftlichen und Studentischen Mitarbeiterinnen Frau Dipl.-Kffr. Marion Bretag, Frau Heike Ersfeld, Frau Simone Oberländer sowie von Frau Dipl.-Kffr. Roksana Sopinka erfahren. Sie haben die zuverlässige Bearbeitung von Texten, Graphiken und Tabellen übernommen und den Informationstransfer zwischen Siegen und Frankfurt/Oder organisiert.

Danken möchten wir auch der DaimlerChrysler AG, der TÜV Rheinland Holding AG sowie Towers Perrin Deutschland für die Finanzierung eines Druckkostenzuschusses durch die Einschaltung von Personalimageanzeigen.

Die Herausgeber