

# Die japanische Herausforderung

Fernöstliche Mentalität und Strategie

Von  
Willy Kraus



Duncker & Humblot · Berlin

WILLY KRAUS

Die japanische Herausforderung

Wirtschaftspolitische Kolloquien  
der Adolf-Weber-Stiftung

# Die japanische Herausforderung

Fernöstliche Mentalität und Strategie

Von

Willy Kraus



DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

Alle Rechte vorbehalten  
© 1982 Duncker & Humblot, Berlin 41  
Gedruckt 1982 bei Berliner Buchdruckerei Union GmbH., Berlin 61  
Printed in Germany  
ISBN 3 428 05281 1

## Vorwort

Das Ausmaß japanischer Konkurrenz und die Steigerung der Wirtschaftskraft des fernöstlichen Handelspartners haben überall in Europa, vor allem aber in Deutschland, Bewunderung und Sorgen zugleich geweckt. Diese wirkliche Herausforderung der deutschen Wirtschaft läßt sich nicht allein mit den herkömmlichen wirtschaftswissenschaftlichen Kategorien und Maßstäben erfassen und erklären. Übereinstimmung besteht darin, daß Geschichte, Mentalität und soziologische Lage des Inselvolkes von entscheidender Bedeutung für die japanischen Erfolge sind. Aus ihnen erwächst eine „Wirtschaftsphilosophie“, die sich allerdings ebensowenig als solche nach Europa übertragen läßt wie viele Einzelrezepte fernöstlicher Erfolge. Dennoch muß all dies sorgfältig beobachtet und es kann eben doch auch in manchem von dem gefürchteten Konkurrenten gelernt werden — anderenfalls könnte die japanische Herausforderung zur japanischen Gefahr für unsere Wirtschaft werden.

Im Rahmen ihrer wirtschaftspolitischen Kolloquien hat die Adolf-Weber-Stiftung diese Frage in einer Gesprächsrunde zwischen Vertretern von Wirtschaft und Wissenschaft behandelt, welche im Oktober 1981 in Frankfurt stattfand. An ihr haben neben Vertretern der Wirtschaftswissenschaft auch Japanologen teilgenommen. Das Referat hielt Professor Dr. Willy Kraus, Bochum. Sein erweitertes Referat und die Ergebnisse der Aussprache legt die Adolf-Weber-Stiftung als Band 9 der Reihe ihrer wirtschaftspolitischen Kolloquien vor.

Adolf-Weber-Stiftung



## Inhaltsverzeichnis

<i>I. Grundlagen und Antriebskräfte der japanischen Wirtschaftsentwicklung</i> .....	9
1. Besonderheiten des japanischen Industrialisierungsprozesses .....	11
2. Gemeinschaftsorientiertes Leitbild .....	13
3. Idee der Familie als Grundlage zwischenmenschlicher Beziehungen in den Unternehmungen .....	16
4. Motivationsstruktur und Verhaltensmuster .....	20
<i>II. Technologie- und Industriepolitik</i> .....	25
1. Schließung der technologischen Lücke in der ersten Nachkriegsphase .....	25
2. Übergang zu eigenen technologischen Entwicklungen ...	27
3. Forschung und Forschungsförderung .....	31
4. Formulierung und Durchsetzung der Technologiepolitik	37
5. Technologiepolitik und dualistische Industriestruktur ...	43
6. Technologische Vormachtstellung Japans? .....	48
<i>III. Handelspolitik</i> .....	53
1. Japanische Exportoffensive nach den Ölkrisen .....	53
2. Zum Vorwurf des sozialen Dumpings .....	58
3. Zugang zum japanischen Markt .....	67
4. Yen-Kurs und Leistungsbilanz .....	79
5. Japan in der Welt der Wirtschaftsblöcke .....	86



<i>IV. Begegnung der japanischen Herausforderung</i> .....	93
1. Lernen von Japan .....	93
2. Selbstkritische Überprüfung eigener Verhaltensweisen — Wiederverwendung bereits bewährter Maßstäbe .....	99
3. Japan und der Westen .....	102
<i>V. Zusammenfassung der Aussprache</i> .....	110
1. Anstrengungen einer stets bedrohten Nation .....	110
2. „Totale Effizienz“ .....	112
3. Leistung aus Konsens oder Wettbewerb? .....	117
4. Erfolge durch Planung und Staatsförderung? .....	121
5. Vor allem: Flexibilität .....	124
6. Kapital und Arbeit — das fehlende Feindbild .....	127
7. Und dies trotz bescheidenem Lebensstandard .....	129
8. „Japans Bäume“ — unaufhaltsames Wachstum? .....	131
9. Was bleibt den Deutschen? .....	134

## **I. Grundlagen und Antriebskräfte der japanischen Wirtschaftsentwicklung**

Europa und Amerika fühlen sich durch Japan herausgefordert, das in erstaunlich kurzer Zeit in die Reihe der führenden Industrienationen aufgestiegen ist. Zunehmend erweisen sich japanische Unternehmungen auf zahlreichen Märkten als erfolgreiche Konkurrenten, in einzelnen Branchen indessen bereits als überlegene Anbieter. Seit 1957 steht Japan im Weltschiffbau an der Spitze. Die japanische Eisen- und Stahlindustrie liegt an zweiter Stelle der Weltrangliste hinter der Sowjetunion. In der Automobilproduktion hat Japan inzwischen die bisher unangefochten führenden Vereinigten Staaten überundet. Dabei erreichte die Herstellung von Personenwagen im Jahre 1962 kaum ein Achtel der damaligen deutschen Produktionszahlen. In der synthetischen Faserherstellung nimmt Japan den zweiten Platz in der Welt ein. Die chemische Industrie ist auf den dritten Platz hinter den Vereinigten Staaten und der Bundesrepublik Deutschland vorgerückt. Die Produktion der japanischen Elektroindustrie liegt auf dem zweiten Platz. Japan ist inzwischen zur drittgrößten Welthandelsnation geworden. Es überflügelte zwischen 1968 und 1975 das Bruttosozialprodukt der Bundesrepublik Deutschland, Frankreichs, Großbritanniens, Italiens und Kanadas und wurde zur zweitgrößten Industrienation der freien Welt. Im Jahre 1980 erreichte das japanische Bruttosozialprodukt den beachtlichen Wert von 1 040 Mrd. US-Dollar — und wenn nicht alles täuscht, so ist in naher Zukunft der Zeitpunkt bereits absehbar, in dem Japan mit seinem Pro-Kopf-Bruttosozialprodukt auch noch die restlichen Industrieländer einholen wird, vorausgesetzt, daß die bisherige Entwicklung nicht durch besondere Umstände jäh unterbrochen wird.

Es liegt nahe, die gewaltige japanische Wirtschaftsexpansion mit ihren Sonderheiten nicht nur mehr oder weniger detailliert wie global darzustellen, sondern auch wesentlichen Ursachen dieser Entwicklung nachzuspüren. Bei diesem Bemühen sollten allerdings ohne Mystifizierung wesentliche soziokulturelle und politische Sachverhalte ausreichend beachtet werden, deren Kenntnis davor bewahrt, Unvergleichbares miteinander zu vergleichen oder in Beziehung zu setzen. Wird gegenüber stolzen japanischen Leistungsziffern die Frage nach den Schattenseiten des Wirtschaftswachstums aufgeworfen, so scheint es ebenfalls angebracht zu sein, nicht nur anhand europäischer oder amerikanischer Maßstäbe den Preis für den Fortschritt zu ermitteln oder gar kategorische Werturteile über Wachstum und Entwicklung in Japan fällen zu wollen. Wir müssen uns bewußt sein, daß man sich in allen Teilen der Welt trotz Ausbreitung einer Massenzivilisation zunehmend auf eigene kulturelle Werte besinnt, auf die Traditionsmasse, auf eigenständige Entwicklungen und geistig-kulturelle Kontinuität. Auch soziale Wertmaßstäbe sind an Kulturkreise gebunden. Es besteht kein Grund, alles auf dieser Welt mit unserer eigenen, derzeit üblichen Elle zu messen.

Im Jahre 1914 erschien in der von Georg Schanz herausgegebenen Reihe „Wirtschafts- und Verwaltungsstudien mit besonderer Berücksichtigung Bayerns“ die von dem ord. Professor der Universität Kyōto Masao Kambe verfaßte Schrift „Die Entwicklung der japanischen Volkswirtschaft in der Gegenwart“. Masao Kambe faßte das Ergebnis seiner Studie dahingehend zusammen: „Die gesamten Erörterungen führen zu der berechtigten Schlußfolgerung, daß die japanische Volkswirtschaft ununterbrochen mit riesigen Schritten vorwärtsgekommen ist und daß sie in dieser Entwicklung in gleichem Tempo fortfahren wird, da sie eine gute Grundlage hat<sup>1</sup>.“ Man würde heute kaum anders schreiben können. Auch wird man dem Verfasser beipflichten müssen, der dem Leser in der Ein-

---

<sup>1</sup> Leipzig 1914, S. 49.

leitung folgende Worte mit auf den Weg gab: „Diese unglaublich schnelle, sprunghafte Entwicklung hat ein zweifaches zur Folge: einmal, daß man in Europa Japan zu hoch und dann, daß man es zu gering einschätzt. Die richtige Beurteilung japanischer Verhältnisse ist wegen ihrer außerordentlich verschiedenartigen Gestaltung sehr schwierig, schwerer noch für einen Europäer, der alles generalisiert und daher häufig zu einem schiefen Urteil kommt, selbst wenn er einige Zeit im Lande war<sup>2</sup>.“

### 1. Besonderheiten des japanischen Industrialisierungsprozesses

Japan hat als erstes — und lange Zeit auch als einziges — nicht-westliches Land erfolgreich einen Industrialisierungsprozeß abgeschlossen, obwohl die natürlichen Bedingungen für eine Industrialisierung nicht sonderlich günstig sind. Auf kärglichem Boden ist die Bevölkerung in den schmalen Küstenstreifen dicht zusammengedrängt und hat sich gegen die immer wiederkehrenden Zerstörungen der Naturgewalten zu behaupten. Nahezu 120 Mill. Menschen leben auf den japanischen Inseln mit einer Fläche von ca. 372 000 qkm, während nur etwa ein Fünftel dieser Bodenfläche für Bebauung und Besiedelung geeignet ist. Japan verfügt nur in geringem Umfange über Bodenschätze. Rohstoffe müssen über weite Entfernungen herangeschafft, die Rohstoffversorgung muß langfristig sichergestellt werden.

Der Übergang von der vorindustriellen in die industrialisierte Gesellschaft ist seit etwa 1890 fast schlagartig erfolgt. Japan benötigte nur wenige Jahrzehnte, um von der rückständigen, starren und autoritären Agrargesellschaft zu einer der führenden Industrienationen aufzurücken — aus eigener Kraft, ohne großartige Regionalprogramm, Unterstützung durch internationale Organisationen und ohne ein weltweites System der Entwicklungshilfe. Zwischen 1860 und 1913 wies

---

<sup>2</sup> Ebenda, S. 7.