„Der Krieg findet längst statt"

Die Erfolge, Strategien, Absichten und Opfer der Exportmaschine Japan (II)

Viele tausend Manager aus Westeuropa und den USA pilgerten während der siebziger Jahre nach Japan. Sie alle hatten eine klare Absicht: herauszufinden, was man von dem fernöstlichen Wunderland, das sich in Rekordzeit zum Exportmeister entwickelt hatte, lernen könnte.

„Lessons from Japan" hieß das bestsellerversprechende Schlagwort in den Vereinigten Staaten, „Modell Japan", mal mit, mal ohne Fragezeichen, lautete die Überschrift in der Bundesrepublik. Denn, tatsächlich, irgend etwas mußten die Neulinge auf dem Weltmarkt für Industrieprodukte ja anders, besser machen.

Aufmerksame Beobachter wußten, daß ein gut Teil der japanischen Erfolge mit der regelverletzenden Aggressivität zu erklären ist, mit der die Asiaten sich durchboxten.

Doch dies allein konnte es nicht sein. Denn die Produkte, die Japan in gewaltigen Mengen verkaufte, zeichneten sich in vielfacher Weise aus: Sie hatten qualitativ einen hohen Standard, sie waren relativ preiswert, und sie waren technisch auf der Höhe der Zeit.

Viele Rezeptsucher kehrten mit der platten Erkenntnis heim, daß die Japaner eben mehr arbeiten. Daraus schmiedeten konservative Wirtschaftspolitiker schnell ein Programm: Mehr Fleiß, niedrigere Lohnsteigerungen und geringerer Gewerkschaftseinfluß seien erforderlich, um die Existenzbedrohung durch die Japaner zu meistern.

Zweifellos erklärt der Arbeitsenthusiasmus der Japaner, die rund 400 Stunden pro Jahr länger arbeiten als europäische Blaumänner, einen Teil des wundersamen Aufstiegs, den die Nippon AG absolvierte.

Im Klassenkampfdenken groß gewordene Gewerkschaften hatten in vielen Ländern Europas oft mehr abgegriffen, als der Produktivitätsfortschritt erlaubte. Als der neue Konkurrent mit seinen niedrigen Löhnen und seinen bescheidenen Sozialleistungen auf den Plan trat, fiel das Umdenken schwer. Die im Vergleich zu Japan hohen Arbeitskosten halfen fortan mit, manche Branche ins Desaster zu treiben.

Doch die Bescheidenheit und der Fleiß der japanischen Werktätigen erklä-



Japanische Arbeiter beim Morgenappell: Bereit, für die Firma das Äußerste zu geben

ren nur zum Teil den Niedergang der alten Industriewelt.

Die anderen Ursachen des „japanischen Wunders", die von den Opfern in Europa und Amerika selbst zu verantworten waren, mochten Manager und unternehmerverbundene Politiker dem heimischen Publikum indes nicht mitteilen: bessere Führungsmethoden des Managements, schnelleres Reagieren der Unternehmen auf veränderte Kundenwünsche und auf neue Technik, ein anderes Selbstverständnis der unternehmerisch Handelnden.

Daß in Japan womöglich nicht nur die Arbeiter williger und emsiger, sondern auch die Unternehmer und Manager besser, flexibler und lernfähiger sind, erfuhr das breite Publikum erst, als Management-Seminare und Lehrbücher über neue, japanisch inspirierte Führungsstile einen Boom erlebten.



Japan-Verteidiger Ohmae
„Westliche Manager sitzen nur rum"

Da wurde deutlich, daß japanische Führungskräfte andere Wege gingen, neue Ideen hatten und erfolgreichere Konzepte entwickelten als ihre Kollegen in den Vorstandsetagen amerikanischer und europäischer Konzerne.

Die Unternehmensspitzen in der alten Industriewelt führten unablässig Klage über die Zustände in ihren Ländern, beschwerten sich darüber, daß bürokratische Fesseln und sozialstaatliche Auflagen sie zusehends unbeweglicher gemacht hatten. Eurosklerose hieß das Modewort diesseits des Atlantiks, „overregulation" auf der anderen Seite.

Doch waren wirklich nur die Verhältnisse verkrustet? Die japanischen Manager bewiesen, daß auch das Denken der stets jammernden Führungskräfte im Westen unbeweglich geworden war. Die Manager in Europa und in den USA würden „immer mehr rumsitzen und sich über alles mögliche beschweren", urteilt Kenichi Ohmae, Chef der japanischen Niederlassung der führenden Unternehmensberatungsfirma McKinsey. Die Japaner hingegen handelten und handeln. Und sie tun es auf ihre Art – beispielsweise durch einen Führungsstil, der in bemerkenswertem Kontrast zu den in Europa und erst recht zu den in Amerika praktizierten Verhaltensweisen steht. „Konsensorientierte Entscheidungsfindung" nennen die Japaner selbst diese Führungstechnik.

Entgegen der landläufigen, vom militärischen Denken inspirierten Meinung, daß nur strenge Hierarchien und klare Machtstrukturen für eine wirkungsvolle Organisation sorgen, siegten die Japaner mit einer weicheren Variante.

Mehr als ihre Kollegen im Westen suchen die japanischen Spitzenkräfte ihre Entscheidungen in Diskussionen, sie reden stundenlang in Arbeitsgruppen kompetenter Fachleute und betroffener Mitarbeiter. Statt einfach anzuordnen und dabei auf den Status zu pochen, streben japanische Wirtschaftsführer die von möglichst vielen getragene Einsicht in das Notwendige an.

Im Vergleich zu Japan, erklärt der gewerkschaftsnahe Wirtschaftsprofessor Shigeyoshi Tokunaga, seien die bundesdeutschen Industrieunternehmen „bei weitem stärker zentralisiert und bürokratisiert". In Japan bedeute Unternehmensführung in erster Linie Personalführung. In Deutschland hingegen griffen Führungskräfte zu stark selbst in den Produktionsprozeß ein; sie bestünden darauf, in kaufmännischen, technischen und produktionsorientierten Fragen stets das letzte Wort zu behalten. Der Spielraum für selbständiges Handeln



Gewerkschaftsberater Nitta
„Arbeiter haben viele Rechte"

der Manager, so Tokunagas Resümee, ist in Japan größer als in der Bundesrepublik. Es gebe dort „eine gleichberechtigte Kooperation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen".

Die auf den ersten Blick so auffällige Status- und Verbeugungshierarchie der Japaner, besonders die gelegentlich schon unterwürfig wirkende Haltung der Jüngeren gegenüber den Älteren, erzeuge bei Ausländern oft den gegenteiligen Eindruck. Doch der täusche. Wenn es um Sachprobleme gehe, zähle nicht mehr der Status, sondern allein die Frage, was dem Unternehmensziel am besten dient.

Solche Beschreibungen mögen vielleicht allzu idealisiert sein, doch in der Tendenz treffen sie wohl zu. Natürlich sind Konsens und gemeinsames Handeln in Japan leichter zu erreichen als im Abendland, denn die japanische Kultur hat nicht das europäische Verständnis von Individualität und Emanzipation. Folgerichtig fehlt den meisten Bürgern auch die Fähigkeit, kritisch oder konfliktbereit aufzutreten. Lieber ordnen sie sich der Gruppe und den nationalen Idealen unter. So etwas vereinfacht es ungemein, ein Wir-Gefühl zu erzeugen.

Dieses Wir-Gefühl nutzen japanische Unternehmensführer für die Zwecke der Firma. Der Gruppengeist ebnet zugleich das Gefälle zwischen oben und unten in den Betrieben ein.

„Nirgendwo auf der Welt haben Arbeiter so viel Recht zu intervenieren und ihre Meinung wirklich einzubringen wie in Japan", schwärmt Professor Shunzo Nitta, Berater der Sozialistischen Partei und des Gewerkschaftsverbandes Sohyo.

„Die Arbeiter", sagt Nitta, „haben engen Kontakt mit dem mittleren Management, das die Entscheidungen fällt. Das Top-Management führt nur aus."

Solcher Umgang im Betrieb fördert die Bereitschaft, für die Firma das Äußerste zu geben. Daß japanische Manager sogar ihre Privilegien am Wohl der Firma orientieren, registrierten ihre amerikanischen Kollegen mit Staunen. In den von Japanern aufgekauften, oft konkursreifen US-Firmen senkten die neuen Herren, noch bevor sie den Rotstift bei den Arbeitern ansetzten, zunächst die Gehälter der Führungskräfte, also die ihnen selbst zustehenden Bezüge. In der Alten Welt ist es hingegen eher die Regel, daß die Spitzenleute ihre Bezüge auch bei schlechtem Geschäftsgang noch erhöhen.

Belebend für die Arbeitsfreude wirkt auch der Abbau von Hierarchien innerhalb der Belegschaft. Arbeitnehmer japanischer Firmen werden in weniger Job-Kategorien eingeteilt, als dies in den USA oder in Europa üblich ist; statt auf Konkurrenz setzen die Japaner auf Teamwork.

Das Rezept greift. Marode Fabriken, die von US-Unternehmen aufgegeben wurden, weil die Arbeiter angeblich zu

unproduktiv und nicht kooperativ waren, setzten unter japanischer Leitung zu Höhenflügen an.

So verkaufte General Electric 1973 eine Legierungsfabrik in Michigan, weil mit der stark gewerkschaftlich organisierten Belegschaft angeblich keine Wende mehr herbeizuführen war. Hitachi übernahm das Werk, organisierte den Betrieb um und machte ihn innerhalb von zwei Jahren zu einem profitablen Unternehmen, und das mit derselben Belegschaft.

Paradebeispiel für die segensreichen Wirkungen eines anderen Management-Stils ist das Autowerk Fremont in Kalifornien. General Motors schloß das Werk, weil die Leitung mit den gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmern keine Verständigung über die Modernisierung des Betriebs fand. Toyota beteiligte sich an dem laut General Motors „unregierbaren Werk", kürzte als erstes die Bezüge der Führungskräfte und drehte die Zahl der Job-Kategorien um 26 auf 4 zurück. Heute arbeitet das Werk produktiv und profitabel, gilt vielen sogar als Autofabrik der Zukunft.

„Die zentrale Botschaft aus Japan war", so faßt der Berliner Wirtschaftsforscher Ulrich Jürgens seine Untersuchungen über das japanische Management-System zusammen, „daß höhere Effizienz und größere Intensität der direkten Produktionsarbeit *ohne* ein Mehr an formalisierten Kontroll- und Überwachungsfunktionen erzielt werden können." Statt unnötiger Hierarchien und Kontrollen gebe es im japanischen Management Verantwortung, Kooperation und Vertrauen.

Gänzlich fremd ist den Japanern die Hire-and-fire-Mentalität des amerikanischen Managements, das Ruckzuck bei Einstellungen und Rausschmissen. Zumindest die Großkonzerne in Japan beschäftigen ihr Personal meist auf Lebenszeit. Sie sorgen für anspruchsvolle betriebliche Qualifikationsprogramme. Weil das Unternehmen sich um seine Mitarbeiter kümmert, identifizieren diese sich mit den Zielen und dem Wohlergehen der Firma.

Die japanischen Manager können sich diesen anderen Führungsstil auch deshalb erlauben, weil der unmittelbare wirtschaftliche Druck geringer ist. Anders als amerikanische Firmen, die den Erfolg einzelner Manager oder Abteilungen an ihren Quartalsbilanzen messen, orientieren sich japanische Unternehmer an der langfristigen Entwicklung der Firma. Die Manager müssen nicht Strohfeuer entzünden, die im Augenblick ihr Ansehen steigern, auf Dauer aber der Firma Schaden zufügen können.



Gruppenbesprechung im „Qualitätszirkel": Verantwortung statt Hierarchie

Es läßt sich einiges von Japan lernen, keine Frage, beim Umgang mit dem Personal. Doch nicht nur da. Jene, die nach Tokio oder Osaka reisen, merken sehr bald, daß die fernöstliche Konkurrenz auch auf anderen Feldern Neues zu bieten hat.

Es waren, beispielsweise, die Japaner, denen das inzwischen überall gefeierte „Just in time"-Verfahren einfiel: Statt für die Produktion benötigte Teile und Materialien selbst auf Lager zu halten, werden Zulieferer kurzfristig angewiesen, die benötigten Dinge zu liefern. Die Läger werden radikal heruntergefahren, viel Geld wird gespart.

Es waren die Japaner, die in der Produktion frühzeitig auf Dezentralisierung setzten; die so wenig wie möglich selbst herstellen und statt dessen in großem Umfang die Arbeit von Zulieferbetrieben nutzen. Die Fertigungstiefe, wie der Anteil der Eigenproduktion genannt wird, ist so niedrig, daß die großen Automobilwerke in Japan etwa 60 bis 70 Prozent der benötigten Teile von Zulieferern beziehen, also selbst fast nur noch Montagebetriebe sind. Die Zulieferprodukte sind deutlich billiger, weil in den Kleinbetrieben weniger bezahlt wird.

Es waren die Japaner, die sich neue Methoden der Qualitätskontrolle ausdachten. Die „Null-Fehler-Philosophie" zielt darauf ab, in jedem einzelnen Produktionsschritt Effizienz und Qualitätssicherung gleichzeitig zu erreichen. Dies gelingt, indem die Fertigungsarbeiter selbst für die Qualität verantwortlich gemacht werden.

In der klassischen Qualitätskontrolle, wie sie jahrzehntelang in allen Industrieländern gehandhabt wurde, fallen Leistung und Qualität auseinander. Kurze Taktzeiten beschränken die Verantwortung der Arbeiter darauf, ihr Pensum zu erfüllen. Auf die Qualität achten Inspektoren und Nacharbeiter. Das erfordert zusätzliche Stellen und kostet viel Geld.

Es waren schließlich auch die Japaner, die beim Auslandsverkauf der Produkte neue Methoden erdachten. Manche davon, auf die schlichte Beseitigung der fremdländischen Anbieter ausgerichtet, lassen sich mit den Normen eines auf Gegenseitigkeit beruhenden Außenhandels nicht vereinbaren. Andere hingegen, pfiffig ausgeheckt, passen sehr wohl zu den Spielregeln des Freihandels.

So zeigten die japanischen Manager oftmals Mut, indem sie mit völlig neuen Produkten auf fremden Märkten auftraten. Anders als die deutschen Firmen, die am liebsten altbewährte und deshalb auch bereits prestigebehaftete Waren in den Export gaben, sorgten japanische Firmen selbst erst für jene Modestimmungen, die elektrische Kleingeräte zum Musikhören oder für den Haushalt weltweit zum Erfolg machten. Meistens zahlten sich die Neuerungen aus.

Schärfste Marketing-Waffe der japanischen Firmen war die ständige Entwicklung neuer Produkte. Für jeden Konsumentengeschmack offerierten japanische Firmen die passende Produktvariante. In jedem der letzten drei Jahre hat Sony zehn neue Versionen seines Walkman-Gerätes auf den Markt gebracht; Matsushita, Hersteller der Panasonic- und National-Produkte, verdoppelte im selben

Zeitraum die Zahl der gebauten Plattenspieler-Typen. Und die großen Autofirmen halbierten die Zeitspanne für die Entwicklung neuer Modelle und bringen nun alle vier Jahre eine neue Fahrzeuggeneration auf den Markt.

Kein Gedanke an Haltbarkeit, dauerhaften Nutzen und Rohstoffschonung. Japanische Firmen setzen auf das Neue, die Konsumenten werden auf Wegwerfmentalität getrimmt.

Anders auch als deutsche Unternehmen, die zunächst mit ihren besten und teuersten Produkten ins Ausland gingen, kommen die Japaner gleich am Anfang mit preiswerter Massenware. „Die Japaner wachsen von unten", erklärt Joachim Kreissmann, strategischer Planer des Siemens-Bereichs Medizintechnik, diese Taktik.

Die von vornherein auf Export angelegte japanische Großserienproduktion ermöglicht niedrige Preise, auch ohne das häufig noch zusätzlich genutzte Dumping. Mit ihren Discountpreisen konnten die Japaner, bei wuchtigem Marktauftritt, immer und überall schnell große Mengen losschlagen.

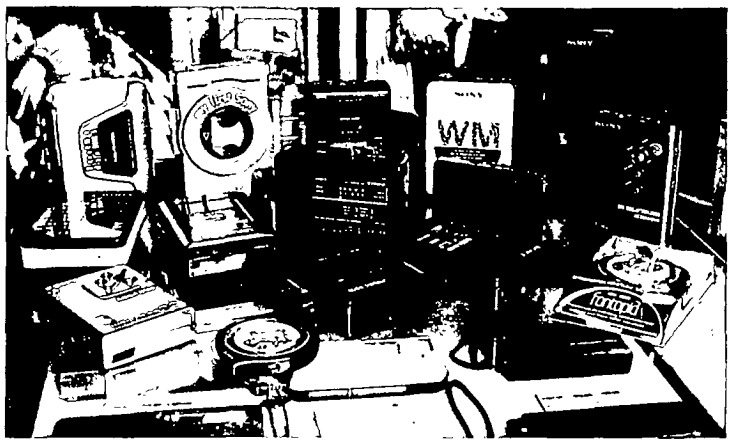
Wenn sich die japanischen Firmen im Bereich der einfachen und billigen Massenware fest etabliert haben, dann stoßen sie auf die teuren und anspruchsvolleren Ebenen vor. Die Uhrenindustrie lieferte dafür in den siebzigern das beste Beispiel. Gegenwärtig rollen Japans Autohersteller auf dieser Route: Nachdem sie zunächst mit billigen Massenautos angegriffen hatten, stoßen sie nun mit teureren Luxuswagen nach.

Die Massenstrategie allerdings wird nicht nur in der edlen Absicht gefahren, in friedlichen Wettbewerb mit Produzenten aus anderen Ländern zu treten. Sie dient gleichzeitig dem fragwürdigen Ziel, die Konkurrenten ein für allemal beiseite zu räumen.

Wenn die japanischen Anbieter große Mengen losschlagen, nehmen sie den Alteingesessenen auch auf deren Heimatmärkten das Massengeschäft. Als Marktnischen-Lieferanten aber können diese mit ihren großen Kapazitäten und Service-Netzen dann nicht mehr überleben. Am Ende beherrschen deshalb die Japaner das Geschäft; sie können die Preise beliebig gestalten.

Zum Gelingen ihrer Überraschungstechnik ließen sich die japanischen Exportplaner eine weitere Neuerung einfallen: Von Anfang an bauten sie daheim riesige Fabriken auf, mit deren Ausstoß sie weit mehr als die heimische Nachfrage bedienen konnten. Das Ziel war von Anbeginn an, die Exportmärkte zu erobern und sie möglichst allein zu besetzen.

„Wir wollen so viele Uhren herstellen, wie es Menschen auf der Erde gibt", verkündete Shiro Yoshimura, Präsident von Hattori Seiko. Mittlerweile werden 90 Prozent der japanischen Armbanduhren-Produktion exportiert.



Japanische Tonbandgeräte: Jedes Jahr etwas Neues

Neu am japanischen Vorgehen ist, daß die Exportproduktion nicht ausgebaut wird, weil erkennbar geworden ist, daß die Ausländer so viele Waren kaufen wollen. Vielmehr wird das Fertigungsvolumen gleich so ausgelegt, daß der Absatz auf Exportmärkten gelingen *muß*, um die Kapazitäten überhaupt auszulasten.

Die Erfolge der japanischen Unternehmen setzen mithin voraus, daß andere Anbieter aufgerieben werden. Das Schicksal der Unterhaltungselektronik-Branche, der Motorradhersteller oder der Kameraproduzenten in Europa und den USA zeigt, daß Nippons Strategie aufging.

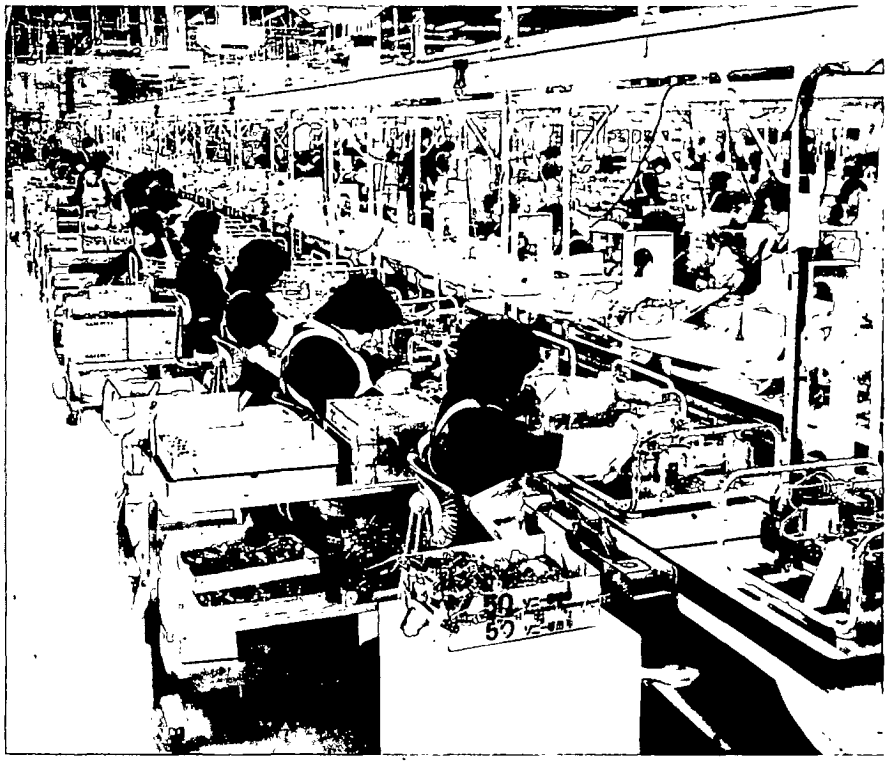
Wer solche weit und hoch gesteckten Ziele verfolgt, dem geht es nicht ums Geld allein; der will mehr, der will – koste es, was es wolle – der Größte werden.

Japans Manager und ihre Mitarbeiter wirken in der Tat zuallererst für ihre Firma, und sie schaffen für den Ruhm der Nation. Genau das ist das in jeder Hinsicht Ungewöhnliche und Beängstigende an ihrem Auftritt: Mit quasi ideologischer Schubkraft zogen die Japaner in einen Krieg um Exportmärkte.

Für den Schaffensdrang im Dienste der Volksgemeinschaft machen Kenner der japanischen Seele gesellschaftlich-religiöse Motive ausfindig.

Bis heute wähnen die Japaner sich unter dem besonderen Schutz der Götter. Die Idee der Gotteinheit von Land und Kaiser, Schinto genannt, beschwingt noch immer einen Großteil der Inselbewohner. Als Mitglieder eines auserwählten Volks, meinen sie, seien sie berufen, der Welt ihre (ökonomische) Überlegenheit zu demonstrieren.

Der Hamburger Japanologe Klaus Antoni schreibt: „Der Schinto liefert in



Exportproduktion von Videorecordern: Auf Wegwerfmentalität getrimmt

„Ein Jauchzen ging durch den Raum"

Das Innenleben japanischer Unternehmen verlangt die völlige Unterwerfung der Mitarbeiter

Der amerikanische Autor Daniel Burstein beschreibt in seinem Buch „Yen! Die japanische Herausforderung" (Wilhelm Heyne Verlag, München, 1989; 38 Mark) den Arbeitsalltag in der Brokerfirma Nomura.

Um genau 7.45 Uhr fand die Sitzung statt. Zehn verhältnismäßig junge Männer, im Tokioter Sommer alle ohne Jacke, trafen sich um ein paar einfache Klapptische herum. Sieben trugen weiße Hemden, drei hellblaue. Ihre Gesichter waren ordentlich gewaschen, ihre Haare kurz geschnitten. Jeder hatte einen Stift und ein Notizbuch vor sich liegen. Sie hatten bis zu zwei Stunden in überfüllten Zügen oder in der Untergrundbahn hinter sich, ließen aber keinerlei Ermüdung erkennen. Ganz im Gegenteil. Sie versprühten eine Energie, wie sie in der Mannschaftskabine vor einem Meisterschaftsspiel üblich ist.

Es waren die Gruppenleiter der Shinjuku-Filiale von Nomura Securities Co. Ltd. – der Spitzenfiliale der Spitzen-Wertpapierfirma der Welt. Ihr Geschäftsführer war Masahiro Aozono, ein stämmiger Mann mit tonnenförmigem Brustkorb. Es war ihm im vergangenen Jahr gelungen, für diese Zweigstelle 3000 kleine Firmen-Portfolios zu akquirieren und deren Gesamtwert um 350 Milliarden Yen zu steigern. Das hatte ihm die Bezeichnung „junger Löwe von Nomura" eingetragen.

Aozono wurde bald eines der jüngsten Mitglieder im Direktorium von Nomura. An diesem Tag schwitzte er sich jedoch noch die Erfolgsleiter des Unternehmens hoch. Das galt für jeden anderen im Büro und für 12 000 weitere Männer, die sich im selben Augenblick zu ihrem morgendlichen Meeting in den 131 Zweigstellen von Nomura auf dem ganzen japanischen Archipel trafen.

Wie ein Exerzierfeldwebel, der Befehle an seine Mannschaft herausbellt, gab Masahiro Aozono einen Überblick darüber, was in New York und London in den wenigen Stunden geschehen war, die ein Gruppenleiter schlafend zubringen darf. Die Immobilienkarte von Manhattan hinter ihm war mit Magnetstickern übersät, die japanische Investitionen darstellten. Bildschirmen konnte man die letzten Dollar/Yen-Notierungen entnehmen, den Londoner Interbanken-Angebotssatz und die Federal fund rates der letzten Nacht, die Goldpreise, die Erträge von US-Schatzanleihen und die ganze übrige Palette von Investment-Barometern.

Wie bei den meisten japanischen Unternehmen ist die innere Hierarchie von Nomura nicht nur auf dem Papier vorhanden, sondern auch äußerlich spürbar. Jeder Mann in der Zweigstelle Shinjuku arbeitet im selben großen, düsteren, schmucklosen Raum, in dem Aozono den Vorsitz hat. Jeder Gruppenleiter führt eine Reihe ihm untergeordneter Gruppen an. Die Abteilungsleiter verließen geschlossen das Sitzungszimmer und beraumten sofort eigene Treffen mit untergeordneten Leuten an, um ihnen die Marschordnung des Tages persönlich zu übermitteln. Danach versammelte sich die gesamte Gruppe in der Mitte des Raums für einige letzte Gedanken und ermunternde Worte von einem der Gruppenführer.

Danach ging eine Art Jauchzen durch den Raum. Jeder Angestellte eilte zu einem Schreibtisch, um zu telefonieren. Junge Frauen, alle unter 30 und alle in der Sommeruniform mit gestreiften Blusen und blauen Röcken, verteilten in aller Eile Berichte über chemische Unternehmen, die via Telefax vom Nomura-Hauptquartier in Nihonbashi eingetroffen waren.

Wie andere Zweige des japanischen Business nimmt auch Nomura den „Dienst am Kunden" sehr ernst. Es ist die erste Lektion, die man den Neuanfängern beibringt. Nach dem morgendlichen Zusammentreffen in der Zweigstelle Shinjuku gingen die jüngsten Rekruten nacheinander durch die Haupttür hinaus. Zuvor aber drehte sich jeder zu seiner Abteilung um und brüllte aus vollem Hals einen japanischen Satz, dessen Übersetzung ungefähr so lautet: „Ich bin hier, um den Kunden zu dienen und sie über die letzten Trends zu informieren!" Dann verneigten sie sich tief vor ihren Kollegen, sprinteten aus der Tür und sahen dabei wie Kamikazepiloten aus, die zu ihren Flugzeugen rannten.

Bei Nomura halten sich die Makler im Einzelhandelsgeschäft für das, was sie sind, nämlich hart arbeitende Verkäufer – im Gegensatz zu den amerikanischen Finanzfirmen, wo es Vizepräsidenten schon in dreistelliger Zahl gibt. Man hat dem Nomura-Mann beigebracht, daß Gewinn für den Kunden und Gewinn für das Unternehmen genug Lohn und Ruhm sind.

An jedem 1. April stoßen ungefähr 300 Rekruten zu Nomura. Die meisten erwarten, daß sie ihr gesamtes Berufsleben bei Nomura verbringen. Im Prinzip wird dies nicht so schwierig sein, denn als einzige wirkliche Entlassungsgründe gelten Spielchen mit Kundengeldern und mit verheirateten Frauen. Der Leistungsdruck ist aber sehr stark, und für berufliche Schwächen gibt es kein Pardon. Die ersten Jahre bei der Firma sind wie die Jahre an einer Rekrutenschule, und in dieser Zeit geben viele freiwillig auf. Wer die Anforderungen später nicht erfüllt (oder wer einen der immer wie-



Büroangestellte beim Frühsport: Ermunternde Worte vom Gruppenführer

derkehrenden Machtkämpfe verliert), wird höflich auf bedeutungslose Posten, in unwichtige Büros oder in Zweigstellen abgeschoben, die Sackgassen darstellen. Vielen Nomura-Männern steht jedoch ein sicherer Weg durch die Hierarchie bis auf verantwortungsvolle Posten offen. Mit dauernder harter Arbeit, Loyalität zum Unternehmen und Selbstverleugnung kommt man am Ende dort an.

Bei Nomura wird man von der Wiege bis zur Bahre betreut. Junge Rekruten leben häufig in Unterkünften, die die Firma zur Verfügung stellt. Als Ausgleich für die völlige Hingabe, die man von den Nomura-Männern erwartet – sie ist so vollständig, daß sie nicht einmal Zeit haben, sich außerhalb des Büros mit Mädchen zu treffen –, wählt die Personalabteilung der Firma bewußt die schönsten Frauen als OLs (office ladies) aus. „Nomura-Girls" haben an den besten japanischen Universitäten studiert, erhalten aber kaum die Möglichkeit, ihre Ausbildung auch zu nutzen. Ein ausländischer Besucher begegnet im Hauptsitz einem Dutzend Nomura-Girls, die ihm den Weg zur Geschäftsleitung weisen. Jede verbeugt sich und zeigt den Weg zum nächsten Nomura-Girl. Einige Jahre verbringen sie damit, Besucher zu begrüßen, Aufzüge zu bedienen, Tee und Kaffee zuzubereiten und leichte Sekretariatsarbeiten auszuführen, bis sie einen Nomura-Mann finden. Dann heiraten sie ihn und gehen nach Hause, um den Haushalt und die Familie zu betreuen. Die Hälfte aller Manager sind heute mit Nomura-Girls verheiratet, die sie zu Beginn ihrer Karriere hier kennenlernten.

Damit sich die Paare schneller finden, hat Nomura seinen eigenen Heiratsservice. Auch Abteilungschefs helfen dabei mit und betrachten es als selbstverständliche Aufgabe, für die ihnen untergeordneten Leute eine Frau zu finden. Wenn es nach Jahren Schwierigkeiten in der Ehe gibt, sucht das Paar den Mentor auf, der sie zusammenbrachte, und bittet ihn um Schlichtung bei Streitigkeiten.

Heute sind die meisten jungen Rekruten Absolventen eines Colleges. Aber im Gegensatz zu anderen führenden Unternehmen, die nur Studenten der besten Universitäten einstellen, legt Nomura mehr Wert auf den Leistungswillen des zukünftigen Kandidaten als auf die Universität, an der er seinen Grad erworben hat. Physische Kraft ist eine der wichtigsten Eigenschaften, welche die Firma verlangt. Nomura-Männer haben ein hartes Leben. „Wir brauchen Männer, die dem Streß und den Anstrengungen gewachsen sind", sagt ein Sprecher des Unternehmens.

Nomura ist die gutgeölte Kampfmaschine einer Kriegerkultur. Ihre Männer sind wirkliche Samurai der Aktien und Anleihen.

seiner staatstragenden Form eine innere Einigung und Ausrichtung der japanischen Gesellschaft auf vorgegebene, gemeinsam zu erreichende Ziele."

Mit dieser ideellen Unterfütterung überrollen die Japaner die unvorbereiteten Konkurrenten in den anderen Industrieländern ohne irgendwelche Gewissensbisse. Für das Erreichen ihrer hehren Ziele scheint ihnen jedes Mittel gerechtfertigt.

Ihr Strategie-Mix aus besserem Management, effizienterer Produktion und gezieltem Marketing einerseits, aus unfeinen Tricks wie Dumping oder Ideenklau andererseits ließ den Mitbewerbern wenig Chancen.

Zweifellos haben die japanischen Unternehmen mit ihrem aggressiven Auftreten der kapitalistischen Welt neuen Schwung gegeben. Sie haben das Tempo des technischen Fortschritts beschleunigt.

Sie haben behäbig gewordene Großkonzerne der westlichen Welt unter Zugzwang gesetzt, sich den neuen Marktverhältnissen anzupassen, das Besitzstandsdenken zugunsten des Wettbewerbs aufzugeben. Und sie haben Märkte geschaffen für Produkte, von denen vor wenigen Jahren niemand etwas ahnte.

Der frische Schwung der japanischen Geschäftsleute entlarvte viele der ach so dynamischen Wirtschaftschefs im Westen als satt und bequem gewordene Firmenfürsten, denen es nur noch um ihre Privilegien und ihre Macht geht.

Jene, die japanische Unternehmen von innen kennen, bestaunen europäische und amerikanische Manager oft ungläubig. „Der Lebensstil eurer Manager ist in unseren Augen geradezu kriminell", sagt Sin-ming Shaw, für eine amerikanische Investmentfirma in Hongkong tätiger Banker. „Sie werden in Japan, aber auch in ganz Südostasien keine Spitzenmanager finden, die so wenig arbeiten, so ihren Status herausstellen und so wenig Ahnung von Firmendetails haben, wie das im Westen üblich ist", meint der Chinese.

McKinsey-Chef Ohmae kritisiert an westlichen Managern, daß „sie offensichtlich glauben, ihre Produkte würden von ganz allein zum Kunden fliegen". Das Engagement und die harte Arbeit, mit denen japanische Geschäftsleute ihre Erfolge geradezu erzwingen, seien den Westlern wohl fremd geworden.

Japans Manager fanden sicherlich einen für ihre Interessen verständnisvollen Staat und einsichtige Gewerkschaften vor. Politiker wie Arbeitnehmervertreter handeln im Zweifel nach dem Grundsatz: Was gut ist für die Unternehmen, ist gut für Japan.

Dennoch mußten auch die japanischen Unternehmensführer mit mancherlei Widrigkeiten fertig werden.

Ihre größten Erfolge auf den Weltmärkten erzielte die Japan AG in einer Zeit, in der zwei Ölkrisen und drastisch steigende Löhne die Produktion verteuerten. „Die letzten 15 Jahre japanischer Wirtschaftspolitik widerlegen schlagend die These, daß die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes durch starke Lohnsteigerungen gefährdet wird", resümiert Professor Shunzo Nitta.

Das Jammern gehört offenkundig nicht zu den Lieblingsbeschäftigungen der japanischen Chefs. Vorbildlich, für die Unternehmen aber teuer, sind die Umweltauflagen, die Japans Regierung den Firmen vorschreibt. Helmut Weidner, der seit vielen Jahren für das Wissenschaftszentrum Berlin die japanische Umweltpolitik analysiert, meint, die japanischen Vorschriften zur Luft-, Was-



Schinto-Zeremonie im Meiji-Tempel: Gefühl des auserwählten Volkes

ser- und Bodenreinhaltung zählten zu „den schärfsten und vorbildlichsten Regelungen" der Welt.

Kein japanisches Unternehmen hat deshalb die Regierung bezichtigt, seine Existenz zu gefährden. Als der geregelte Drei-Wege-Katalysator Vorschrift wurde, wehklagte keine japanische Autofirma über „die Gefährdung der Überlebensfähigkeit des ganzen Industriezweiges", wie es später von deutschen Unternehmen zu hören war.

Auch als zur Förderung des Energiesparens den Firmen ein progressiver Stromtarif verordnet wurde, der jede zusätzlich verbrauchte Kilowattstunde teurer macht als die vorhergehende (also das genaue Gegenteil des in Europa üblichen Mengenrabatts), verzichteten die japanischen Firmen auf apokalyptische Visionen.

Statt dessen steckten sie viele Millionen in Energiespartechniken. Das geschah so wirkungsvoll, daß die Produktionskosten nicht stiegen. Nebenher entstand noch eine exportträchtige Umweltindustrie.

Leider verhalten sich die japanischen Unternehmen nur dann umweltbewußt, wenn es um ihr eigenes Land, ihre eigenen Lebensverhältnisse geht. Das ist zwar beispielhaft, weil es zeigt, daß Umweltschutz keineswegs die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit beeinträchtigt; doch der innerjapanische Naturschutz wiegt den ökologischen Kahlschlag nicht auf, den Nippons Konzerne außerhalb ihres Inselreichs betreiben.



Abgeholzter Regenwald in Indonesien: Ökologischer Kahlschlag für Nippons Größe



Japanische Tischsitten: Eßstäbchen aus Tropenholz

Obwohl der kommerzielle Walfang verboten ist, schlachten japanische Walfänger Jahr für Jahr mehrere hundert der vom Aussterben bedrohten Tiere; der bis vor kurzem ungehinderte Elfenbeinimport japanischer Händler forcierte die Ausrottung der Elefanten; und kein anderes Land verschwendet so viel Edelhölzer aus tropischen Regenwäldern wie Japan.

Allein aus Papua-Neuguinea werden jeden Monat 45 Millionen Tropenholz-Eßstäbchen nach Japan verschifft, wo sie nach einmaligem Gebrauch weggeworfen werden. Japans Bauindustrie verwendet für Betonverschalungen Sperrholzplatten aus Tropenholz; Südostasiens Wälder schrumpfen deshalb in Rekordtempo.

Noch hat der Umweltschutz nicht auf die Auslandsaktivitäten japanischer Konzerne übergegriffen. Ohne internationalen Druck auf die „Öko-Terroristen", wie amerikanische Umweltschützer die Japaner nennen, wird dies auch nicht geschehen. Dann aber, so ist zu vermuten, würden die Unternehmen sich kurzfristig auch auf diese neuen Umstände einstellen.

Mit welchen Belastungen eine Wirtschaft leben kann, wenn die Unternehmen anpassungsfähig sind, zeigten die Japaner einer erstaunten Weltöffentlichkeit erst kürzlich. Innerhalb von nur dreieinhalb Jahren hat sich der Wert des Yen verdoppelt, von fast 260 auf gut 125 Yen pro Dollar. Dennoch verloren die japanischen Firmen kaum etwas von ihrer Exportstärke. Die Toyota-Manager zum Beispiel schafften es, die Kosten um 40 Prozent zu senken, ohne Personal zu entlassen.

Tsyoshi Suwa, Betriebsleiter der Matsushita-Videogeräte-Produktion, berichtet stolz, daß seit 1983 in jedem Jahr die Produktivität der Fabrik, bei gleicher Belegschaft, um 20 Prozent gesteigert werden konnte.

Diese Rückbesinnung auf das, was unternehmerisches Handeln wirklich ausmacht, ist vielleicht der lehrreichste Aspekt des Modells Japan. Die japanischen Manager haben die Unternehmer der Alten Welt wachgerüttelt; sie haben gezeigt, worauf es wirklich ankommt: gute Produkte zu entwickeln, die Fertigung einfallsreich zu organisieren, Märkte aufzuschließen.

Sie machen vieles besser und setzen sich zugleich oft mit ungewohnter Unverfrorenheit durch. Diese Kombination von Können und Kämpfen, von Angriffslust und Arbeitsfreude war es, die in den siebzigern und achtzigern eine völlig neue Härte in den internationalen Warenhandel brachte; die bis heute dafür sorgt, daß weltweit das Wachstumsrad noch schneller gedreht wird: Stillstand ist, mehr denn je, Rückschritt; wer nicht mitwächst, wird weggepustet.

Indem die Japaner das Spiel um Gewinnchancen auf den Weltmärkten in einen Kampf um das wirtschaftliche Überleben verwandelten, zwangen sie die kapitalistische Weltgesellschaft in eine neue Wachstumsphase.

Politisch allerdings war dies eher ein Rückschritt denn ein Fortschritt. In den führenden Industrienationen hatten in den siebziger Jahren viele Menschen erkannt, daß unaufhörliches Wachstum Raubbau an den natürlichen Ressourcen bedeutet. Vielen war klargeworden, daß die Menschheit in den Industrieländern neue Formen des Wirtschaftens finden

muß, die auch ohne stetig zunehmende Warenproduktion mehr Lebensqualität bieten.

Es zeichnete sich, vage noch, eine Veränderung des Grundkonsenses ab; die Industriegesellschaften debattierten über die Verkürzung der Arbeitszeit, über die Verbesserung der Lebensqualität, über den schrittweisen ökologischen Umbau der Industrieproduktion. Wirtschaften, so brachten es neue Denkweisen und neue Lebensstile zum Ausdruck, ist nur Mittel zum Zweck, Lebensgrundlage, aber nicht Lebensinhalt.

Das Motto „Arbeit ist wichtiger als das Leben", nach dem der Präsident der nahe Tokio gelegenen Roboter-Firma Fanuc, Seinemon Inaba, seine Belegschaft in Trab hält, löst deshalb im Westen nur Unverständnis aus.

Doch das neue, lebensfrohe und freizeitbejahende Weltbild der Westler verblaßte schnell wieder angesichts der Gefahr, die da in Fernost heraufzog. Der eigene Wohlstand schien nur noch sicher, wenn man das von den Japanern vorgelegte Tempo mitging: Nippon brachte Amerika und Europa wieder auf Wachstumstrab.

Im neuen Wettlauf mit dem fernöstlichen Konkurrenten um die Märkte der Zukunft, um Einkommensquellen und damit um wohlstandssichernde Beschäftigung erscheinen heute die sozialen Errungenschaften der letzten Jahrzehnte vielen als ein Luxus, den man sich nicht mehr leisten kann.

Mehr arbeiten, mehr gesellschaftliche Rücksicht auf die Erfordernisse der Industrie – so sehen vor allem konservative Wirtschaftspolitiker, denen die alten preußischen Tugenden von Fleiß und Gehorsam noch immer als höchste Werte erscheinen, den Weg aus der drohenden industriellen Entmachtung.

Ob der Konkurrent Japan dadurch zu bezwingen ist, daß die Westler das Modell Japan kopieren, ist indes mehr als fraglich. Die Wirtschaftsgeschichte zeigt, daß sich selten eine unter Konkurrenzdruck geratene Industriebranche retten konnte, indem sie die Arbeitsverhältnisse des angreifenden Spätindustrialisierers nachahmte.

Die bundesdeutsche Textilindustrie überlebte den Angriff der Schwellenländer aus Asien nicht, indem sie ihre Löhne und Arbeitszeiten den Verhältnissen in den Niedriglohnländern anpaßte. Sie erholte sich, als sie mit modernsten Techniken gegen die Fernost-Discounter antrat.

Eine Rückkehr zur 48-Stunden-Woche und zu sechs Urlaubstagen im Jahr – bis zum April 1988 die japanische Regelarbeitszeit – ist angesichts zunehmender Automatisierung der Produktion zweifellos keine vorwärtsgerichtete Wirtschaftspolitik. Solche Vorstellungen entspringen eher den Träumen von Unternehmern, die noch immer den Arbeitsverhältnissen der frühkapitalistischen Ära nachtrauern.

Firmen-Uniformen; morgendliche Gruppengesänge; abendliches Ausgehen mit Arbeitskollegen – diese in Japan übliche Einbindung der Werktätigen in die Firma, Kehrseite der motivationsfördernden Teamarbeit, dürfte europäische Arbeitnehmer kaum zu neuen Höchstleistungen anstacheln.

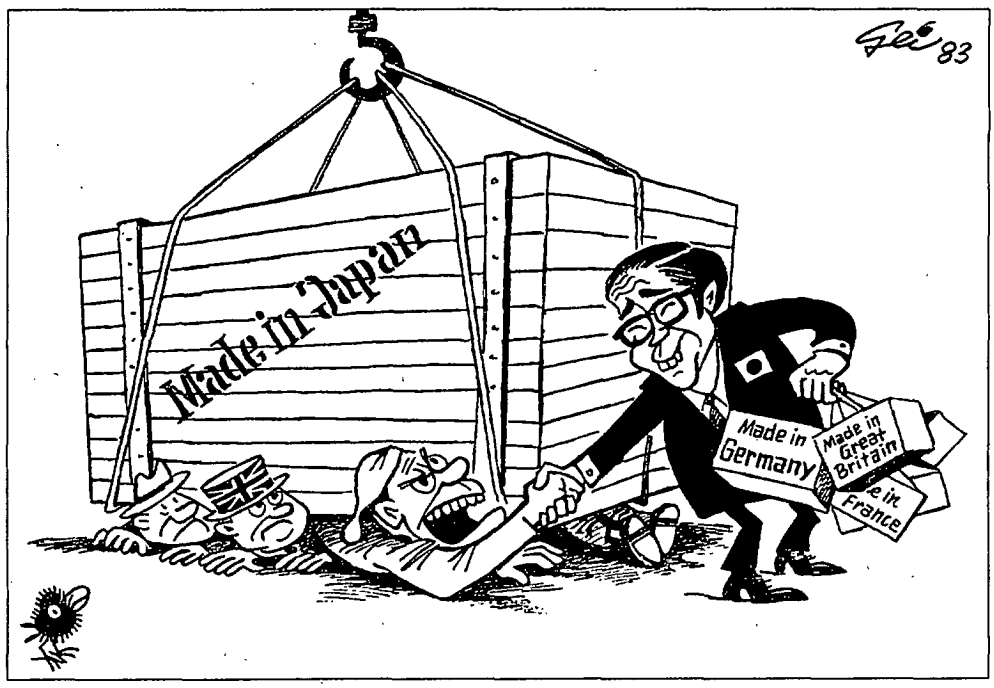
Japans Arbeitnehmer und Arbeitgeber fühlen sich einem anderen Wertesystem verpflichtet als die Kollegen in der Neuen und der Alten Welt. Die Bedürfnisse der Firma, des Vereins und des Staates haben Vorrang vor privatem Wohlstandsstreben und Glück.

Japan ist anders. Die westlichen Erklärungsmuster taugen nicht für eine Arbeitsgesellschaft, die sich, wie der Tod des Tenno eindrücklich demonstrierte, einem Gottkaisertum verpflichtet fühlt, die Kraft aus einem ungebrochenen, historisch gewachsenen Gemeinschaftsgefühl gewinnt.

„Weder ist Japan eine Demokratie, noch ist es eine freie Marktwirtschaft", urteilt der holländische, seit 20 Jahren in Japan lebende Karel van Wolferen, überspitzt vielleicht, in seinem Buch „Vom Mythos der Unbesiegbaren".

Was Wolferen meint: Demokratie heißt Machtwechsel; in Japan aber regieren seit 40 Jahren die Liberaldemokraten. Und Marktwirtschaft heißt freie Planung der Unternehmen; in Japan aber plant das Industrieministerium Miti.

Eine japanische Wirtschaftswelt kopieren zu wollen, die noch vor der Einführung des Sozialstaates steht, die ihren Bürgern mittelalterliche Wohnverhältnisse zumutet, die den Individualismus emanzipierter Persönlichkeiten nicht kennt – dies erscheint für die moderne Industriegesellschaft nicht der richtige Weg. Wer so handelte, würde das Rad der Zeit zurückdrehen, statt eine offensive Strategie zu entwickeln, mit der die besonderen Qualitäten der westlichen Gesellschaft genutzt würden.



„Wir hoffen sehr, es bleibt nicht nur beim Gedankenaustausch" Basler Zeitung

Die Japaner wissen, anscheinend besser als manche Wirtschaftspolitiker hierzulande, wo die Stärken der anderen und wo ihre eigenen Schwächen liegen. „Uns fehlen kreative, selbständig denkende Persönlichkeiten", beklagt Naohiro Amaya, einflußreicher Ökonom und Leiter der Denkfabrik des mächtigen Werbekonzerns Dentsu, die Defizite des japanischen Bildungssystems.

„Die Massenproduktion standardisierter Arbeiter", so Amaya, „die uns in der Vergangenheit erfolgreich machte, trägt uns nicht weiter in die Zukunft."

Im nächsten Heft

Wandel in Japan: Kampf der „Internationalisierer" gegen die Traditionalisten – Die Exportoffensive geht weiter – Japans politische Erpressungsmanöver – Der neue Handelskrieg