
JAPAN, DIE STRATEGIE DES SIEGERS

Rezension von: Michael Schano,
Japan, Die Strategie des Siegers.
Orac Verlag, Wien 1990, 224 Seiten

Michael Schano plaudert in seinem Buch im journalistisch-lockeren Stil über eine Reihe von für westliche Leser interessante Besonderheiten und Erfolgsgeheimnisse japanischer Firmen und Manager. Das große Verdienst des Buches, das nur auf den ersten Blick oberflächlich wirkt, ist, daß es dem Nicht-Japan-Kenner erste, gut fundierte Einblicke und dem Japan-Kenner historische Erklärungen für von ihm selbst schon wahrgenommene und oft unerklärliche Phänomene bietet. Diese Einblicke mit historischem Hintergrund beziehen sich ebenso auf japanische Umgangsformen, japanisches Demokratieverständnis und gesellschaftliche Ungleichheit wie auf die wirtschaftliche Entwicklung und die Mechanismen, die zum fulminanten wirtschaftlichen Erfolg der „Japan Inc.“ geführt haben.

Schano dokumentiert anhand einer Reihe von Kennzahlen den sichtbaren Erfolg der „bestgemanagten Volkswirtschaft der Welt“. So ist das BIP Japans mit über 2.400 Milliarden US-Dollar das zweithöchste der Welt und mit einem Weltanteil von 15 Prozent halb so groß wie das der USA, doppelt so groß wie das der BRD und zwanzig Mal größer als das Österreichs. Gemessen am Pro-Kopf-Einkommen stand Japan 1970 noch an zwanzigster Stelle der Weltrangliste; 1989 lag es – gemeinsam mit der Schweiz – mit über 23.000 Dollar pro Kopf und Jahr an der Spitze!

Die japanische Wirtschaft wuchs in

den letzten Jahren um etwa 5 Prozent jährlich und damit wesentlich mehr als alle anderen OECD-Länder (mit Ausnahme Österreichs). Japan schwimmt in Geld und weist mit 18 Prozent am BIP die höchste Sparquote auf. Nicht zuletzt deshalb geht es den japanischen Kommerzbanken überaus gut und halten in der Liste der 10 größten Banken der Welt die Japaner derzeit alle Plätze! Damit im Zusammenhang steht die Tatsache, daß Japan mit einem vergebenen Kreditvolumen von 1560 Milliarden Dollar Gläubigernummer eins der Welt ist. Die Handelsbilanzüberschüsse erreichen fast jedes Jahr Spitzenwerte, die Japaner tragen mittlerweile ein Viertel zum amerikanischen Außenhandelsungleichgewicht bei. Aber auch die ASEAN-Staaten (15 Milliarden Dollar Negativsaldo), die EG-Länder (24 Milliarden Dollar Negativsaldo), Schweiz, Österreich u. v. a. haben mit der japanischen Importflut zu kämpfen. Das Verhältnis österreichischer Exporte zu japanischen Importen beträgt 1 : 5 und ist damit das ungünstigste eines westlichen Industriestaates zu Japan überhaupt. Alle diese Daten deuten darauf hin, daß sich Japan mit seiner geballten Unternehmenspotenz, mit seiner Finanzkraft und seinem weltumspannenden Informationssystem zur führenden Wirtschaftsmacht des kommenden Jahrhunderts emporzukatapultieren scheint.

In den letzten Jahren nahm zudem die wachsende Direktinvestitionstätigkeit japanischer Firmen stark zu: Konzerne, wie Nissan, Toyota, Ricoh, Sony, Canon oder JVC, verfügen nicht nur über ein weltweites Handelsnetz, sondern auch über eigene Fabriken im Pazifischen Raum, den USA und Europa. Die geplante Verwirklichung des EG-Binnenmarktkonzeptes bis 1992 zieht die Japaner magnetisch an. Nichts fürchten sie mehr als einen geschlossenen europäischen Markt mit protektionistischen Vorschriften, wie Dumping-Strafzöllen oder Ur-

sprungszeugnissen und anderen Handels- und Produktionshemmnissen.

Die aktive Internationalisierung Japans steht erst am Anfang ihrer Entwicklung, noch sind japanische Firmen keine bedeutenden Arbeitgeber. IBM allein beschäftigt in Europa mit seinen 120.000 Mitarbeitern mehr als alle japanischen Fabriken zusammen, die für ungefähr 78.000 Dienstnehmer Löhne zahlen. Insgesamt machten bislang die Direktinvestitionen Nippons in den USA über vierzig Prozent aller im Ausland in Fabriken, Beteiligungen oder Joint-ventures eingebrachten Kapitaleinsätze aus. Dieser Trend dreht sich jetzt langsam um: Von 1987 auf 1988 verdoppelten sich die japanischen Investitionen – früher hauptsächlich auf den Finanz- oder Immobilienbereich konzentriert – in den EG-Ländern auf mehr als acht Milliarden Dollar, während jene in den USA nur mehr um rund vierzig Prozent zunahmen. Für das Fiskaljahr 1988, das traditionsgemäß am 1. April 1988 beginnt und am 31. März 1989 endet, rechneten Finanzexperten in Tokyo mit einem weiteren Anstieg der japanischen Europa-Einsätze auf über zehn Milliarden Dollar. Bekannte Unternehmen, wie Mitsubishi, Canon, Toyota, Mazda, Isuzu Motors oder Yamaha, haben seit längerem ihre Augen auf die Alte Welt geworfen und suchten sich inzwischen potente, eingesessene Joint-venture-Partner, etwa Mercedes, Volkswagen, Opel oder Olivetti. Der zweitgrößte Baumaschinenhersteller der Welt, Komatsu Ltd., verhandelt seit Jahresende 1989 mit der Hanomag AG in Hannover um die Übernahme von mehr als fünfzig Prozent des Aktienkapitals der deutschen Firma im Wert von 25 Milliarden DM. Wie Pilze schießen Fabriken für Autos, Compact Discs, Videorecorder, Computerzubehör oder Haushaltsgeräte aus dem Boden. 1988 gab es in 16 Ländern Europas bereits mehr als 1400 japanische Tochterunternehmungen oder Beteiligungen mit Partnern, davon über 400 Fabriken. Allein im selben

Jahr ließen sich 130 Betriebe im EG-Raum nieder. Ihr Hauptaugenmerk richteten die fernöstlichen Unternehmer bislang auf Großbritannien, wo sie rund ein Drittel ihrer gesamten EG-Fabrikations-Investitionen plazierten und etwa neunzig Fertigungen errichteten. Frankreich zählt momentan rund 85 japanische Produktionsbetriebe, 67 Werke stehen in der Bundesrepublik, und Spanien hält gerade – vor allem der niedrigen Lohnkosten wegen – bei 41. In Österreich produziert Yoshida seit 1975 und Sony seit 1986. Der Werkzeugmaschinenhersteller Amada ließ sich 1987 im niederösterreichischen Ternitz mit einer eigenen Erzeugung nieder. Eine Anzahl weiterer Firmen zeigt Interesse für das neutrale Land mit den guten Ostbeziehungen, macht aber die Realisierung neuer Projekte von einem EG-Beitritt abhängig.

Die Strategie der Japaner scheint klar: Die 320 Millionen potentieller Konsumenten in der Europäischen Gemeinschaft stellen bald einen vielversprechenderen Markt dar als die 270 Millionen Amerikaner. Westeuropa ist beispielsweise seit 1987 ein größerer Automobilmarkt – mit durchschnittlich noch wesentlich geringerer Verkehrsdichte – als Nordamerika und wird daher zunehmend interessanter. Besonders interessant ist, wenn Schano den Ursachen für den japanischen Erfolg auf den Grund geht.

Er entschlüsselt nämlich etwa das Geheimnis des japanischen Erfolgs als Nicht-Geheimnis der Lern- und Anwendungsfähigkeit eines gewissenhaften Schülers! Der Autor weist schlüssig nach, daß die vielgerühmten und von des westlichen Konkurrenten gefürchteten „japanischen“ Managementmethoden, Fertigungstechniken, Firmenorganisationen und Technologien zu 100 Prozent westlicher, d. h. US-amerikanischer bzw. europäischer, Provenienz sind und mit viel Fleiß und Akribie von den Japanern angewandt, auf ihre spezifischen An-

forderungen ausgerichtet und verbessert worden sind.

Interessanterweise zählten viele Tycoons der japanischen Unternehmer- und Managergeneration der Nachkriegszeit, wie Matsushita, Morita von Sony, Omi von Fujitsu, Inoue von Sumitomo oder Kato von Mitsubishi, zu den aufmerksamen Schülern amerikanischen Instruktoren wie Peter Drucker oder Sarasohn. Offensichtlich haben westliche Manager und Firmeninhaber ihre eigenen Lehren weniger ernst genommen als ihre japanischen Schüler! Diese Erkenntnis, daß das Geheimnis des japanischen Erfolgs kein Geheimnis, sondern die wortgetreue Umsetzung westlichen technischen Know-hows und wissenschaftlicher Erkenntnisse auf bisher fast allen Gebieten ist, ist eine der wertvollsten, die das Buch vermittelt. Der japanische Erfolg wäre damit dennoch nur unzureichend erklärt. Weitere – spezifisch japanische bzw. fernöstliche Komponenten des Erfolgs sind das Einfühlungsvermögen in den Kunden bzw. das Primat der Kunden-

wünsche vor denen der Produktionstechniker sowie der kooperative, harmoniesüchtige Arbeits- und Führungsstil der Japaner.

Dem Autor gelingt es aber auch, dem westlichen Leser die japanische Seele und die Bedürfnis- und Hierarchiestruktur der japanischen Menschen näherzubringen und verständlicher zu machen. Jedenfalls hat er mit seinem Buch sein Ziel, den wirtschaftlichen Erfolg japanischer Manager zu erklären und die „Strategie des Siegers“ (Untertitel) zu erläutern, erreicht. Allerdings unterläßt er bei seiner Analyse die Untersuchung einer Frage, die gerade in letzter Zeit viele westlichen Wirtschaftsmanager und Wirtschaftspolitiker bewegt, nämlich die Frage, ob Japan auch auf dem Gebiet von Wissenschaft und Forschung bald die Nase vorne haben wird. Insgesamt ist das Buch für Japan-Kenner wie Nicht-Kenner eine empfehlenswerte und unterhaltsame Lektüre.

Wilhelmine Goldmann