INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Verzeichnis der Tabellen	III
Verzeichnis der Abbildungen	IV
1 EINLEITUNG	**1**
2 UNTERNEHMENSPHILOSPHIE	**2**
2.1 Funktion und Inhalt	2
2.2 Verbreitung in mittelständischen Unternehmen	4
2.3 Verbreitung in Wagnis- und Mittelunternehmen	5
2.4 Rolle des Unternehmers	5
2.5 Zusammenfassung	7
3 UNTERNEHMENSORGANISATION	**8**
3.1 Primärorganisation: Strukturtypen	8
3.1.1 Mittelständische Unternehmen	8
3.1.2 Wagnis- und Mittelunternehmen	8
3.2 Sekundärorganisation: Einsatz von Projektteams	12
3.3 Zusammenfassung	14
4 UNTERNEHMENSFÜHRUNG	**15**
4.1 Ideen- und Entscheidungsfindung	15
4.1.1 Mittelständische Unternehmen	15
4.1.2 Wagnis- und Mittelunternehmen	17
4.1.3 Gründungsunternehmen	19
4.2 Informations- und Kommunikationswege	21
4.2.1 Mittelständische Unternehmen	21
4.2.2 Wagnis- und Mittelunternehmen	22
4.3 Zusammenfassung	24
5 PERSONALMANAGEMENT	**25**
5.1 Personalbeschaffung und -entwicklung	25
5.1.1 Mittelständische Unternehmen	25
5.1.2 Wagnis- und Mittelunternehmen	27
5.1.3 Gründungsunternehmen	29
5.2 Führungskräfteentwicklung: Der Geschäftsführer	29

5.3 Führungskräfteentwicklung: Der Nachfolger 30

Seite

5.4 Personalerhaltung: Leistungsstimulation und Motivation 31
5.4.1 Mittelständische Unternehmen 31
5.4.2 Wagnis- und Mittelunternehmen 32

5.5 Zusammenfassung 33

6 FALLSTUDIE ALLIED TELESIS **34**

6.1 Geschäftsbereich 34

6.2 Unternehmerprofil und Unternehmensstrategie 35

6.3 Management 37

6.4 Zusammenfassung 41

7 FAZIT **41**

Zusammenfassung/ Summary 43

Literaturverzeichnis 44

Verzeichnis der Tabellen **Seite**

Tabelle 1: Verbreitung von Organisationsstrukturen nach Beschäftigengrößenklassen 9

Tabelle 2: Instrumente gegen personelle Unterbesetzung 28

Verzeichnis der Abbildungen Seite

Abb. 1: Einsatz von Firmenslogans nach Betriebsgrößenklassen 4

Abb. 2: Einschätzung der Notwendigkeit von Firmenslogans 5

Abb. 3: Rolle des Unternehmers in der Etablierung der Unternehmensphilosophie 6

Abb. 4: Instrumente zur Diffusion der Unternehmensphilosophie 7

Abb. 5: Organisationsstrukturen 11

Abb. 6: Etablierung von Projektteams 12

Abb. 7: Ursache für die Etablierung von Projektteams 13

Abb. 8: Leiter von Projektteams 14

Abb. 9: Entscheidungsfindung 16

Abb. 10: Entscheidungsfindung im F&E-Prozeß 17

Abb. 11: Entscheidungswege: heute und künftige Bedeutung 19

Abb. 12: Aktienanteile von Gründern und Nachfolgern 20

Abb. 13: Informations- und Kommunikationswege 22

Abb. 14: Wie werden Verbesserungsvorschläge, die von Mitarbeitern geäußert werden, bearbeitet/umgesetzt? 23

Abb. 15: Instrumente der Personalentwicklung 26

Abb. 16: Träger der Weiterentwicklung 27

Abb. 17: Management Development und Betriebsergebnis 31

Abb. 18: Aktienanteile der Angestellten 33

Abb. 19: Die Funktion der Unternehmensphilosophie bei Allied Telesis 38

Abb. 20: Organisationsstruktur von Allied Telesis 39

1 Einleitung

Die Ausgestaltung des Managements in japanischen mittelständischen Unternehmen[1] hat erst in jüngerer Zeit mehr Beachtung in der Literatur gefunden. Ein Grund dafür ist, daß auch in Japan diesem Thema wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Selbst grundlegendes Material in japanischer Sprache ist nur schwer erhältlich. Viele der zitierten und aussagekräftigen Studien sind nicht veröffentlicht worden. Nach Kenntnis der Verfasserin ist das vorhandene Material bisher nicht systematisch ausgewertet und aufbereitet worden. Durch diese Studie soll ein erster Schritt getan werden, um diese Lücke zu schließen.

Viele Studien beruhen auf Befragungen ausgewählter Zielgruppen (z.B. ausgewählter Regionen oder bestimmter Betriebstypen), so daß die Ergebnisse vorsichtig interpretiert werden müssen.

Die vorliegende Studie ist in fünf Themenabschnitte gegliedert: Unternehmensphilosophie (Kapitel 2), Unternehmensorganisation (Kapitel 3), Unternehmensführung (Kapitel 4) und Personalmanagement (Kapitel 5). Anhand einer Fallstudie werden die theoretischen und empirischen Ergebnisse konkretisiert und ergänzt (Kapitel 6). Der Untersuchung schließt sich eine Schlußbetrachtung an.

Soweit es das vorhandene Material zuläßt, wird im folgenden in die Unternehmenstypen mittelständische Unternehmen[2], Wagnis- und Mittelunternehmen[3] sowie Gründungsunternehmen[4] klassifiziert, um Unterschiede und Entwicklungen im Management und im unternehmerischen Verhalten zu erarbeiten.

Die vorliegende Studie ist Teil eines Dissertationsprojektes, das sich mit dem mittelständischen Unternehmer in Japan beschäftigt. Im Rahmen dieses Projekts wurde ein halbjähriger Forschungsaufenthalt in Japan durchgeführt. Die Aussagen der vorliegenden Arbeit beruhen im

---

1 Nachfolgend werden die Begriffe mittelständische Unternehmen, Klein- und Mittelbetriebe sowie die Begriffe Betrieb, Unternehmen und Unternehmung synonym verwandt. Für den Begriff Klein- und Mittelunternehmen wird nachfolgend die Abkürzung KMU verwendet.

2 Industrieunternehmen mit weniger als 300 Beschäftigten bzw. mit einem Stammkapital bis 100 Mio. Yen (bei Kapitalgesellschaften); Großhandelsunternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten bzw. einem Stammkapital bis 30 Mio. Yen; Einzelhandels- und Dienstleistungsunternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten bzw. einem Stammkapital bis 10 Mio. Yen. Wagnisunternehmer und Gründungsunternehmer (vgl. Fußnote 3 und 4) bilden eine Teilmenge mittelständischer Unternehmen.

3 Für beide Unternehmenstypen werden in Japan verschiedene Definitionen verwandt. Der Begriff "Wagnisunternehmen" wird häufig mit F&E-Unternehmen (kenkyû kaihatsugata kigyô) oder "Venture Business" (venture business) gleichgesetzt. Nach Definition des MITI sind Wagnisunternehmen "small- and medium-sized independent companies with an active entrepreneurial spirit and aspirations for dynamic business expansion or the development of unique technological expertise and/or managerial knowhow" (zit. nach Turpin 1988: 155). In einigen Bereichen der öffentlichen Verwaltung werden Wagnisunternehmen als Unternehmen mit einem F&E-Anteil von mindestens 3% am Umsatz definiert (Okumura 1984: 54-55; Osaka Furitsu 1990: 8). Der Begriff "Mittelunternehmen" (chûken kigyô) wird nicht offiziell gebraucht und hat erst durch den Wirtschaftswissenschaftler Nakamura Hideichirô Eingang in den allgemeinen Sprachgebrauch gefunden. Nakamura charakterisiert diesen Typus wie folgt: Unabhängigkeit von Großunternehmen, Notierung in der 2. Sektion des japanischen Aktienmarktes bzw. Möglichkeit zur Börsennotierung, Eigenkapital von 100 Mio. bis 1 Mrd. Yen, Jahresumsatz von 10 bis 40 Mrd. Yen, persönlich-familiäres Unternehmensklima, moderne Organisationsstrukturen sowie Technologiestärke (Nakamura zit. nach Ota 1992: 53-56). Das Forschungsinstitut des Wertpapierhauses Nomura bezeichnet Unternehmen mit 100-999 Beschäftigten und einer Umsatzsteigerung in den letzten drei Jahren von jährlich über 10% als Mittelunternehmen (Nômura Sôgô Kenkyûsho 1992: 28). Sowohl Wagnis- als auch Mittelunternehmen werden hier als ein spezieller Typus eines mittelständischen Unternehmens aufgefaßt. Beide Typen gelten in Japan als Inbegriff eines neuen und dynamischen Unternehmenstypus und werden als dem deutschen Mittelstand vergleichbar bezeichnet (Gespräche mit der Japan Society for the Promotion of Machinery Industry 1993/1994).

4 In Japan werden unter Gründungsunternehmen häufig Betriebe verstanden, die jünger als 10 Jahre sind. Aufgrund der schlechten Literaturlage muß in dieser Studie teilweise auf andere Definitionen zurückgegriffen werden. Gründungsunternehmen werden hier als ein spezieller Typus mittelständischer Unternehmen aufgefaßt.

wesentlichen auf der Auswertung veröffentlichter als auch nicht veröffentlichter japanischer Literatur, auf Interviews mit japanischen Mittelständlern und auf Gesprächen mit japanischen Mittelstandsexperten.

In Japan bin ich vor allem Prof. Ishihara von der Osaka City University, den Mitgliedern des Forschungsinstitutes der Präfektur Osaka (Osaka Prefectural Institute for Advanced Industrial Development) und der Japan Society for Promotion of Machinery Industry in Tokyo zu besonderem Dank verpflichtet, ohne deren Unterstützung die Durchführung meines Forschungsaufenthaltes und besonders der Fallstudien nicht möglich gewesen wäre. In finanzieller Hinsicht wurde mir der Aufenthalt durch das Japanisch-Deutsche Zentrum Berlin ermöglicht, dem ich ebenso meinen Dank aussprechen möchte. Ebenso möchte ich mich bei Thorsten Vogel für die Hilfe bei der Materialauswertung bedanken.

2 Unternehmensphilosophie

Untersuchungen in der Miyazaki-Präfektur (Miyazaki-ken 1992)[5], in der Tôkai-Region (Shiba 1990)[6] sowie eine Umfrage in ganz Japan (Katô 1992 Small business)[7] setzen sich mit der Ausgestaltung von Unternehmensphilosophien in mittelständischen Unternehmen auseinander. Die folgenden Abschnitte beruhen überwiegend auf einer Auswertung der drei genannten Studien.

2.1 Funktion und Inhalt

Unter Unternehmensphilosphie wird hier in Anlehnung an Shiba (1990: 76-77) eine "in schriftlicher Form festgehaltene prinzipielle Verhaltensrichtlinie [verstanden], in der...grundlegende Überzeugungen und Prinzipien des Unternehmers zum Ausdruck kommen" (eigene Übersetzung). Der Charakter japanischer Unternehmensphilosophien unterscheidet sich, wie nachfolgend deutlich wird, stark von westlichen Konzepten (vgl. Ulrich & Fluri 1992: 53-106). In Anlehnung an den japanischen Sprachgebrauch werden im folgenden die Begriffe "Unternehmensphilosphie" (keiei rinen), "Unternehmensmotto" (motto), "Firmenvorschrift" (shakun) und "Firmenprinzip" (shaze) identisch gebraucht[8].

Mittelstandsexperten in Japan weisen daraufhin, daß Mittelständler unternehmensphilosophische Leitbilder nicht als "wohlklingende, aber folgenlose Bekenntnisse" (Ulrich & Fluri 1992: 54) verstehen,

---

5 Die Untersuchung wurde 1991 in der Präfektur Miyazaki unter 1030 mittelständischen Geschäftsführern durchgeführt. Die Rücklaufquote lag bei 46% (Miyazaki-ken 1992). Die Ergebnisse der Präfektur Miyazaki gelten damit allgemein für mittelständische Unternehmen.

6 Die Untersuchung wurde in der Tôkai-Region von der Aichi-Gakuin-Universität durchgeführt. In der Untersuchung scheinen überwiegend Geschäftsführer befragt worden zu sein (Shiba 1990: 76-77). Weitere Erläuterungen zu der Umfrage sind nicht angegeben. Die Ergebnisse gelten allgemein für mittelständische Unternehmen.

7 Die Umfrage wurde durch die Senshû-Universität unter 1334 mittelständischen Industrieunternehmen durchgeführt (Rücklaufquote 29,6%; 10% der Betriebe zählen über 300 Beschäftigte). Der Fragebogen richtete sich an die Geschäftsführer. Die befragten Firmen sind Mittelunternehmen (Notierung in der 2. Sektion der Tokyoter Börse bzw. im OTC-Markt) oder Wagnisunternehmen (nach Definition der Wirtschaftszeitung Nihon Keizai Shinbun, d.h. nicht-notierte Unternehmen mit spezifischem Know-How, hohen Wachstumsraten und innovativen Projekten, die über Veröffentlichungen als Wagnisunternehmen bekannt sind). Die befragten Unternehmen sind damit Wagnis- und Mittelunternehmen. Katô selbst bezieht die Ergebnisse irreführenderweise auf "mittelständische Unternehmen" insgesamt.

8 Daneben sind die Begriffe "Grundsatzprinzipien" (kihonteki shinjô), "Verhaltensrichtschnur" (kôdô hôshin), "Firmengelübde" (waga sha no chikai), "Grundsatzüberzeugung der Firma" (waga sha no kihonteki shinyô) und "Grundsätze" (kihonteki rinen) üblich und werden nachfolgend synonym verwandt (Miyazaki-ken 1992: 10; Shiba 1990: 77).

sondern ihnen eine wichtige Motivations- und Orientierungsfunktion zuschreiben (Shiba 1990: 82). Unternehmensberater und Wissenschaftler raten Unternehmern daher, Firmenslogans zu etablieren (Kamiya 1989; Yamamoto 1978).

"Firmenprinzipien" oder "Firmenvorschriften" werden meist als Tuschkalligraphie im Zimmer des Präsidenten oder an anderer zentraler Stelle plaziert. Häufig sind sie aufwendig gerahmt und dienen als Blickfang. "Firmenprinzipien" verwenden im Gegensatz zu "Firmenvorschriften" keine Umgangssprache (Institut für Japanologie 1987: 171-172; eigene Fallstudien). Die in den "Firmenprinzipien" und "Firmenvorschriften" verwendeten Begriffe sind überwiegend affektiv besetzt. Die häufigsten Begriffe sind "Ehrlichkeit" (seijitsu), "Zuverlässigkeit" (sei'i), "Aufrichtigkeit" (seishin), "Originalität" (sôi), "Bemühen" (dôryoku), "Dienst" (hôshi), "Beitrag" (kôken), "Aktivität" (sekkyoku), "Realisierung" (jikkô), "Verhalten" (kôdô), "Herausforderung" (chôsen) und "Fortschritt" (zenshin; Miyazaki-ken 1992: 17)[9]. Sie werden z.B. wie folgt gebraucht (Miyazaki-ken 1992: 21-51; eigene Übersetzung)[10]:

> "Unser Betrieb wächst durch die Kraft aller. - Ehrlichkeit, Aktivität, Pioniergeist! - Zusammen mit der Gestaltung einer lebenswerten Gesellschaft wird unser Unternehmen gedeihen".
>
> "Fertigung attraktiver Produkte, Stabilität des Unternehmens, Wohlergehen der Mitarbeiter, Dienst an der Gesellschaft durch unsere Arbeit".
>
> "Kreativität ohne Grenzen, grenzenloser Fortschritt."
>
> "1. Die Mitarbeiter folgen den Firmenprinzipien und engagieren sich einmütig.
> 2. Die Mitarbeiter erhöhen die Leistung an ihrem Arbeitsplatz. Dem jeweiligen Beitrag entsprechend wird die Firma den Mitarbeiter am Gewinn beteiligen.
> 3. Die Mitarbeiter fördern den Produktivitätsfortschritt. Dadurch wird die Firma zur Nr. 1 in Japan."
>
> "Wir wollen den Menschen mit Liebe begegnen".
>
> "Wenn ich das nicht mache, wer dann? Wenn wir es jetzt nicht machen, wann dann?"
>
> "Immer lächeln, immer aktiv, immer lebhaft, immer sauber."[11]

Westlichen Lesern erscheinen diese Formulierungen vielleicht vage oder inhaltsleer[12]. Japanische Wirtschaftswissenschaftler wie Nonaka (1991: 97) bewerten sie jedoch als wichtiges Instrument zur betriebsinternen Wissensgeneration: Slogans, Bilder und Symbole, so Nonaka, förderten die Loyalität der Mitarbeiter und bildeten damit einen Nährboden für Kreativität: "[C]ryptic slogans that to a Western manager sound just plain silly - appropriate for an advertising campaign perhaps but certainly

---

9 Meist werden (mindestens) zwei dieser Begriffe kombiniert und zur innerbetrieblichen (Mitarbeiter) und außerbetrieblichen (Geschäftspartner, Gesellschaft) Umwelt in bezug gesetzt (Shiba 1990: 82).

10 Die hier angeführten Firmenprinzipien und -vorschriften sind Beispiele aus Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. An dieser Stelle wird nicht zwischen Firmenprinizipien und -vorschriften differenziert.

11 Dieses Firmenprinzip aus Onomatopoetika liest sich besonders nett (itsumo nikoniko, iki'iki, kibikibi, pikapika).

12 Programmatische und nationalistische Aufrufe wie "steigende Produktion durch Industrialisierung" (shokusan kôgyô) oder "Arbeit für den Staat" (kinrô hôkoku) - Slogans der Meiji-Zeit - sind heute nahezu bedeutungslos (Shiba 1990: 88).

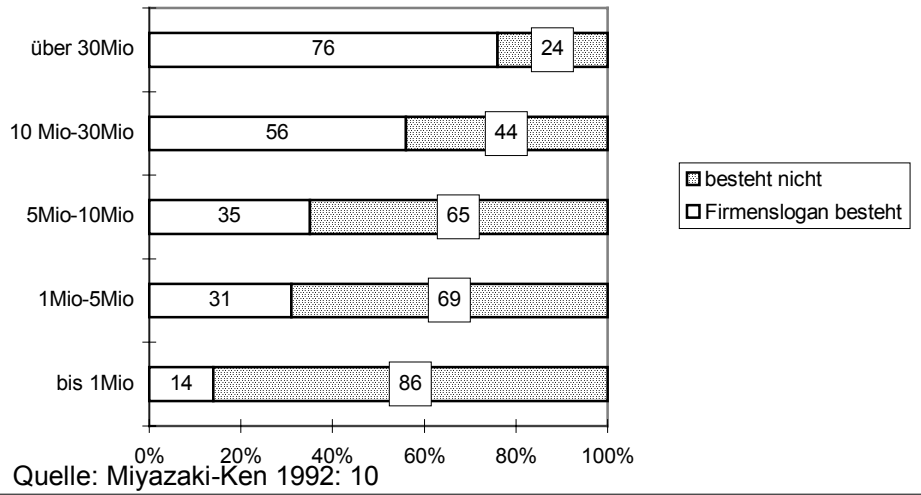
not for running a company - are in fact highly effective tools for creating new knowledge...[C]reating new knowledge...depends on tapping the tacit and often highly subjective insights, intuitions, and hunches of individual employees..." (Nonaka 1991: 97)[13].

Unternehmensphilosophien werden nach Ergebnissen in der Präfektur Miyazaki überwiegend aus betriebsinternen Gründen etabliert. An erster Stelle wurde genannt: Integration der Mitarbeiter in Richtung auf eine konsensfähige Zielvorstellung (ishiki tôitsu; 83,4%), Stabilisierung des Unternehmens (kaisha no backbone; 45,3%), Bewahrung des ursprünglichen Pionier- und Gründergeistes (tsune
ni shoshin ni modoreru; 36,1%) und innerbetriebliche Harmonisierung (shanai no yûwa; 27,9%) (Mehrfachantworten; Miyazaki-ken 1992: 7). Unternehmensleitbilder in japanischen Klein- und Mittelbetrieben sind damit überwiegend nach innen gerichtet und erfüllen weniger nach außen gerichtete Funktionen wie Public Relations.

2.2 Verbreitung in mittelständischen Unternehmen

Mehr als die Hälfte der mittelständischen Betriebe hat eine schriftlich fixierte Unternehmensphilosphie etabliert (Miyazaki-ken 1992: 10)[14]. Unternehmensphilosophien sind damit in Japan wesentlich verbreiteteter als in der Bundesrepublik: Hier ist es nur jedes zehnte Unternehmen (Kömpf 1989: 206; Abb. 1). Dabei sind Aktiengesellschaften und größere mittelständische Unternehmen eher geneigt, Unternehmensphilosophien zu etablieren (Miyazaki-ken 1992: 5-6, 11).

Abb. 1: Einsatz von Firmenslogans nach Betriebsgrößenklasse (Stand 1991)



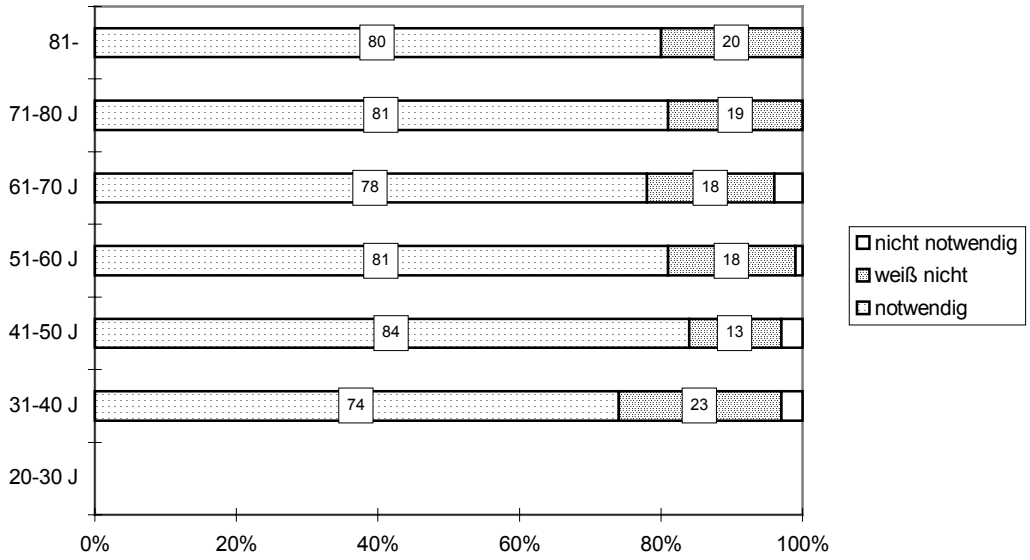
Quelle: Miyazaki-Ken 1992: 10

[13] Zu der Funktion von Slogans in der japanischen Unternehmenspolitik vgl. Pascha & Haaf 1994. - Die in der Unternehmensstrategie (kigyô senryaku) formulierten Ziele sind im Gegensatz zu Unternehmensphilosophien konkreter. In ihnen werden z.B. präzise quantitative mittel- bis langfristige Umsatz- bzw. Gewinnsteigerungen - genannt (Shiba 1990: 83).

[14] Nur 19.3% der befragten Unternehmen stehen einer Unternehmensphilosophie indifferent gegenüber bzw. halten eine Unternehmensphilosophie für nicht notwendig (17,0% vs. 2,3%; Miyazaki-ken 1992: 6). Die Mehrheit der Firmen ohne Unternehmensphilosophie beabsichtigt künftig deren Einführung (Miyazaki-ken 1992: 14).

Jüngere Unternehmer befürworten die Etablierung einer Philosophie stärker als ihre älteren Kollegen (Abb. 2):

Abb. 2: Einschätzung der Notwendigkeit von Firmenslogans nach Alter des Unternehmers (Stand 1991)



Quelle: Miyazaki-Ken 1992: 4

Es scheint, daß besonders jüngere Unternehmer durch die Etablierung eines Leitbildes ihre Mitarbeiter motivieren und eine Orientierung schaffen wollen.

2.3 Verbreitung in Wagnis- und Mittelunternehmen

Geschäftsführer von Wagnis- und Mittelunternehmen scheinen noch stärker als die Vergleichsgruppe "Mittelständler" (vgl. Abschnitt 2.2) auf Firmenphilosophien zurückzugreifen: Nach Katô liegt der Anteil der Unternehmen mit unternehmensphilosphischen Leitbildern bei 65% (Stand 1988; Katô 1992: 171)[15].

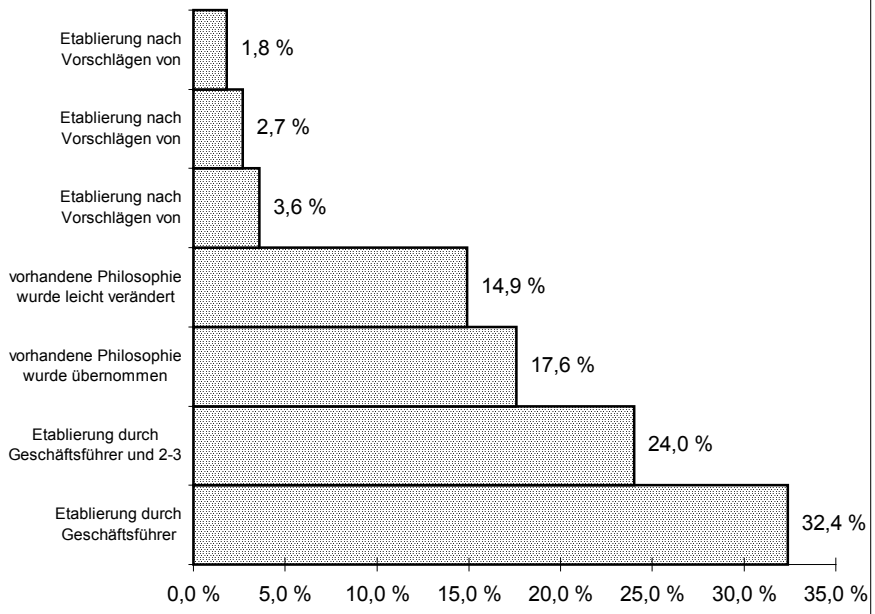
2.4 Rolle des Unternehmers

Nach der Untersuchung in der Tôkai-Region legen 32,1% der Geschäftsführer die Unternehmensphilosophie alleine und 24,0% in Kooperation mit zwei bis drei Vertretern aus dem Top-Management fest. Projektteams werden nur in 3,6% der Betriebe eingerichtet; in 1,8% der

15 Demgegenüber bestehen nur in 9,7% der Wagnisunternehmen Firmenhymnen (shaka; Katô 1992: 172).

Betriebe haben Betriebsangehörige mitgewirkt. Die treibende Kraft in der Ausprägung und Gestaltung der Unternehmensphilosphie ist damit der mittelständische Unternehmer selbst (Abb. 3)[16].

Abb. 3: Rolle des Unternehmers in der Etablierung der Unternehmensphilosophie



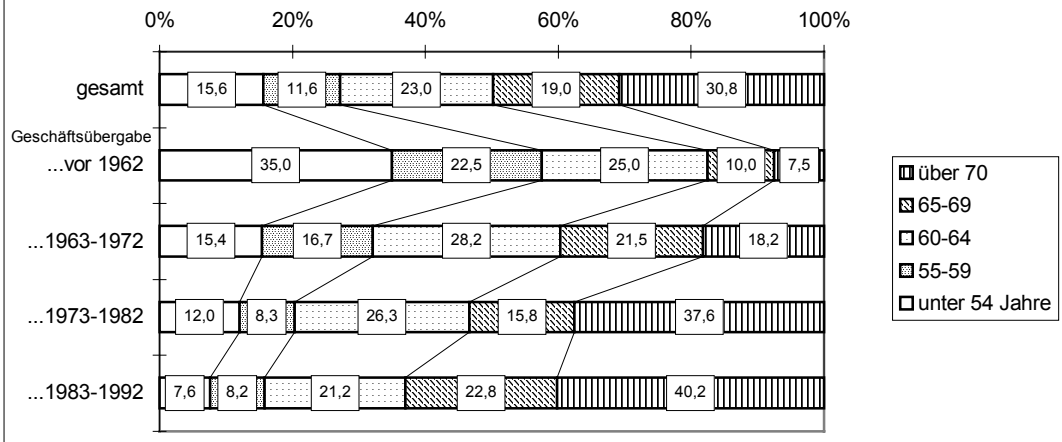
Quelle: Shiba 1990: 78

Nach Angaben von Shiba (1990: 83-84) beziehen Geschäftsführer von Wagnis- und Mittelunternehmen ihre Mitarbeiter stärker als ihre mittelständischen Kollegen in den Entscheidungsprozeß mit ein. Shiba nennt jedoch keine quantitative Daten.

Inwieweit die Unternehmensphilosophie die an sie gestellten Funktionen erfüllen kann, ist von dem Umfang der Informationsdiffusion unter den Mitarbeitern abhängig. Japanische Mittelständler bevorzugen hier die persönliche Kommunikation mit den Mitarbeitern sowie Morgenappelle (chôrei; Abb. 4).

16 Die Unternehmensstrategie wird demgegenüber auch von anderen Unternehmensmitgliedern beeinflußt: Zu 21,9% wird sie durch den Unternehmer allein, in 46,6% der Firmen gemeinsam mit dem Vorstand formuliert. Im Vergleich zur Unternehmensphilosphie wird der Vorstand damit fast doppelt so häufig in die Entscheidungsfindung einbezogen (24,0% vs. 46,6%). Besonders Projektteams und Unternehmensberater sollen nach Shiba einen relativ großen Einfluß spielen. Leider nennt er keine konkreten Zahlen (Shiba 1990: 83).

Abb. 4: Instrumente zur Diffusion der Unternehmensphilosophie (Mehrfachantworten; Stand 1991)



Quelle:Kokumin Kinyu Koko 1990: 11

2.5 Zusammenfassung

In Kapitel 2 wurde die Funktion und Verbreitung von Unternehmensphilosophien sowie die Rolle des Geschäftsführers bei ihrer Etablierung diskutiert.

Genaue statistische Angaben zur Verbreitung von Unternehmensphilosophien in mittelständischen Unternehmen, Wagnis- und Mittelunternehmen und Gründungsunternehmen sind aufgrund fehlenden aussagekräftigen Datenmaterials schwierig. Eine Studie der Präfektur Miyazaki ermöglicht es jedoch, einen Eindruck davon zu gewinnen, welchen Stellenwert japanische Mittelständler dem Instrument "Unternehmensphilosophie" beimessen.

Unternehmensphilosophien sind im japanischen Mittelstand sehr verbreitet: In fast jedem zweiten Betrieb ist eine Unternehmensphilosophie etabliert. Aktiengesellschaften und größere mittelständische Unternehmen liegen sogar über diesem Durchschnittswert. In Wagnis- und Mittelunternehmen scheinen Unternehmensphilosphien noch stärker verbreitet zu sein. Außerdem halten jüngere Mittelständler Unternehmensphilosophien für notwendiger als ihre älteren Kollegen.

Die Firmenslogans, wie Unternehmensphilosophien auch genannt werden, sind sehr allgemein gehalten, überwiegend nach innen gerichtet und wollen emotional ansprechen. Japanische Wirtschaftswissenschaftler schreiben ihnen eine große Bedeutung für die betriebsinterne Kreativität und, damit einhergehend, für die Ideen- und Wissensgeneration zu.

Der Geschäftsführer hat einen starken Einfluß auf den Inhalt der Unternehmensphilosophie. In der Philosophie schlagen sich daher häufig die persönlichen Ziele des Geschäftsführers nieder.

3 Unternehmensorganisation

Das Kapitel Unternehmensorganisation erarbeitet Formen der Primär- und Sekundärorganisation in den Unternehmenstypen KMU und dem speziellen Typus Wagnis- bzw. Mittelunternehmen.

3.1 Primärorganisation: Strukturtypen

Abschnitt 3.1 behandelt die jeweiligen Strukturtypen, die für mittelständische Unternehmen und Wagnis- bzw. Mittelunternehmen charakteristisch sind.

3.1.1 Mittelständische Unternehmen

Erfahrungen von Mittelstandsexperten, belegt durch verschiedene Studien, zeigen, daß mittelständische Unternehmer der Organisationsform eine (zu) geringe Bedeutung beimessen: Mittelständler tendieren dazu, eine einmal hervorgebrachte Organisationsstruktur als "gegeben" hinzunehmen. Nach einer Umfrage der IHK Japan[17] sind weniger als 10% der Unternehmer der Ansicht, die Organisationsstruktur und den Personaleinsatz optimieren zu müssen (Nihon Shôkô 1990: 31). Erst ein extremer Druck von innen - wie z.B. das Erreichen einer bestimmenten Größenklasse oder ein anstehender Generationswechsel - oder von außen - der Wechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt - bringt Mittelständler dazu, Geschäftsstrukturen zu überdenken (Shiotsugu 1989: 45; Gespräche mit dem Osaka Prefectural Institute und mit Katô, Osaka City University 1993/1994)[18].

Ein großes innerbetriebliches Problem liegt in der Struktur und in der Funktion des mittleren Managements (kanrisha). Eine Untersuchung des Japan Small Business Research Institute z.B. identifiziert die unzureichende Kompetenzabgrenzung im mittleren Management als großes mittelständisches Problem (zit. nach Watanabe 1990: 52; eigene Fallstudien).

3.1.2 Wagnis- und Mittelunternehmen

89,6% aller Wagnisunternehmen besitzen nach der Untersuchung der Senshû-Universität ein Organigramm (soshikizu; Katô 1992: 145) - in der Bundesrepublik liegt der Anteil bei 30%-50% (Braun 1990: 180-181; Kömpf 1989: 201). Es scheint, daß die Organisation japanischer Wagnisunternehmen professioneller als die deutscher Unternehmen ist[19].

---

17 Die Umfrage der IHK Japan richtete sich an Jungunternehmer und junge Nachfolger. Die Fragebögen wurden an insgesamt 242 sogenannte "Jungunternehmerverbände" (Zenkoku Shôkô Kaigisho Seinenbu Rengôkai) verteilt, die den Kammern angeschlossen sind. Von 17.033 Fragebögen wurden 5.764 Bögen zurückgeschickt; davon verwertbar waren 4.970 Bögen. Die Umfrage wurde 1989 durchgeführt (Nihon Shôkô 1990: 4-7).

18 Daneben spielt gerade in KMU die informelle Organisationsstruktur eine besondere Rolle. Unternehmensberater verweisen hier auf mittelstandsspezifische Vorteile, wie z.B. die direkte und unmittelbare Kommunikation zwischen "Führer" und "Geführten" (Harada 1991).

19 Dabei ist zu berücksichtigen, daß Kömpf (1989) nicht Wagnisunternehmen, sondern "erfolgreiche" KMU untersucht. Kömpf stellt sein methodisches Vorgehen jedoch nicht ausführlich dar. Braun (1990) zitiert in seiner Veröffentlichung Ergebnisse einer Fremdstudie, die mittelständische Unternehmen im allgemeinen zum Gegenstand hat.

Verschiedene Studien geben Anlaß zu der Vermutung, daß Wagnisunternehmer weniger an bestehenden Organisationsstrukturen festhalten als "der" Mittelständler. Nach Ergebnissen des Japan Institute of
Labour beispielsweise[20] ist die klassische hierarchische Organisationsstruktur in Wagnisunternehmen überraschend wenig verbreitet: Knapp 2/5 der Unternehmen weisen flache Organisationsstrukturen auf und nur 1/4 herkömmliche, vielstufige Hierarchien. Mit zunehmender Unternehmensgröße sinkt der
Anteil traditioneller hierarchischer Strukturen: Größere Unternehmen messen damit der Integration der operativen Ebene und der Schaffung reaktionsschneller Strukturen eine größere Bedeutung bei. Netzförmige Organisationstypen ("Amöbenstruktur")[21] und hierarchielose Organisationen ("Kristallstruktur") liegen in ca. 1/6 der Unternehmen vor (Tabelle 1).

Tabelle 1: Verbreitung von Organisationsstrukturen nach Beschäftigtengrößenklassen

	hierar-chisch *1)	flach	reine Projekt-organisa-tion	Amöben-struktur *2)	hierarchie-los *3)	o.A.
gesamt	26,0	37,7	13,0	11,0	6,2	6,2
Unter-nehmen mit ... Mit-arbeitern						
unter 30	33,0	16,7	-	25,0	25,0	-
30-49	28,0	30,4	13,0	19,6	4,3	4,3
50-99	23,9	45,7	15,2	6,5	4,3	4,3
über 100	27,3	54,5	12,1	-	3,0	3,0

Anmerkungen:
*1) Konzentration von Kompetenz und Verantwortung auf obere Führungsebenen. In der Managementlehre werden Linien-, Funktional- und Stab-Linienorganisationen als "pryramidenartige" oder "hierarchische" Organisationsmodelle bezeichnet (Ulrich & Fluri 1992: 181).
*2) Netzstruktur.
*3) "Kristallstruktur der Organisation" (hi-kesshôgata no soshiki): keine Konkretisierung und Festlegung von Kompetenzen und Informationsfluß.

[20] Die Untersuchung des Japan Institute of Labour wurde unter 1786 Industrieunternehmen (20-200 Beschäftigte) durchgeführt, die zwischen 1973-1989 gegründet wurden. Ansprechpartner der Befragung sind Geschäftsführer und Personalleiter (Rücklaufquote: 8,2%). Da die Betriebe teilweise über 20 Jahre alt sind, werden sie hier entgegen dem Sprachgebrauch der Veröffentlichung nicht als Gründungsunternehmen bezeichnet. Die befragten Unternehmen werden von dem Institut auch als F&E-Unternehmen bezeichnet, ohne allerdings den Begriff "F&E-Unternehmen" zu definieren (Nihon Rôdô 1992: 1). Die Ergebnisse werden hier als gültig für Wagnisunternehmen verstanden.

[21] Für diesen Organisationstypus ist das Mittelunternehmen Kyôcera bekannt geworden (Nakamura 1990: 135-144).

Quelle: Nihon Rôdô 1992: 26

Erstaunlich ist, daß auch größere KMU relativ häufig Strukturtypen ohne eindeutige Kompetenzregelungen wählen: Betriebe mit 50 bis 99 Beschäftigten haben zu ca. 10% nicht-hierarchische Organisationsstrukturen eingeführt. Dies kann entweder als Zeichen mangelnder Professionalität - die sogenannte "Managementlücke in KMU" - oder als Zeichen für Professionalität - nämlich als bewußte Entscheidung des Unternehmers, operative Einheiten mit größerer Entscheidungsautonomie auszustatten - gewertet werden. Die Ergebnisse der Fallstudien, die im Rahmen des Dissertationsprojekts durchgeführt wurden, scheinen die zweite Interpretation zu stützen. Die Annahme, daß die Organisation von Wagnis- und Mittelunternehmen professioneller und bewußt im Hinblick auf Effizienz- und Kreativitätssteigerung gestaltet ist, zeigt sich auch in dem hohen Anteil, den reine Projektorganisationen einnehmen: Sie
sind mit 13,0% die am drittstärksten vertretene Organisationsform und in allen Betriebsgrößenklassen etwa gleich stark vertreten (vgl. Tabelle 1).

Auch Kagono[22] (1984: 40-42) weist daraufhin, daß Wagnisunternehmer klassisch-hierarchische Organisationen vermeiden, um sich rasch an das dynamische Wettbewerbsumfeld anpassen zu können: "Organische Organisationsstrukturen" (yûkiteki soshiki) sollen eine höhere Flexibilität und eine größere Entscheidungsautonomie der operativen Ebene (genba no jiritsusei) ermöglichen. Elemente der Organisationsstruktur in Wagnisunternehmen sind nach Kagono kooperative Entscheidungen, Projektteams und eine experimentelle Unternehmenskultur (jikkenshugi bunka). Kagono weist auf Umfrageergebnisse hin, nach denen das Betriebsergebnis umso besser ausfällt, je stärker diese spezifischen Organisationsmerkmale ausgeprägt sind (Kagono 1984: 43)[23].

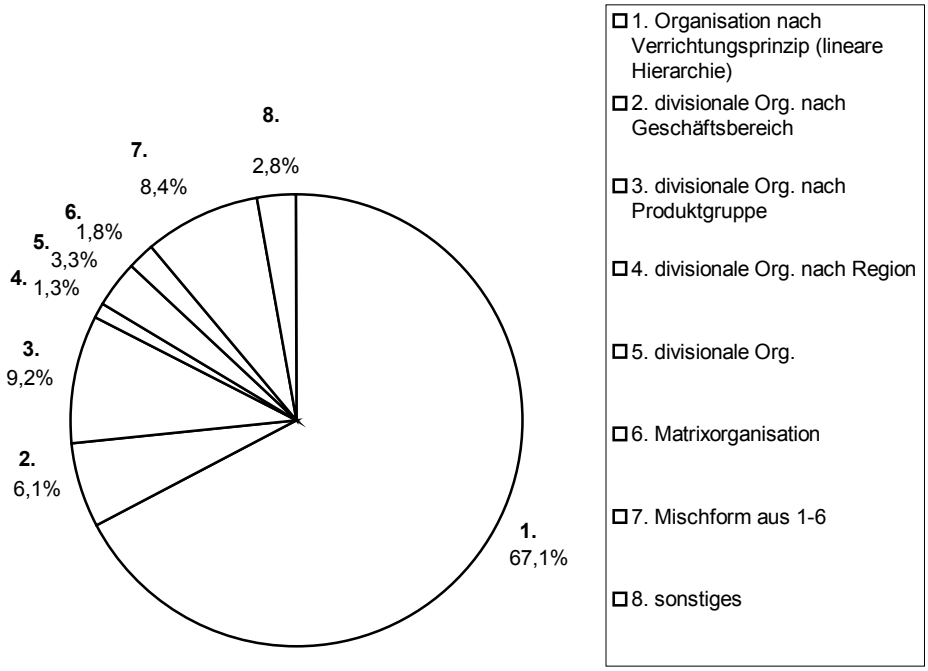
In Wagnisunternehmen ist die Funktionalorganisation[24](shokunôbetsu bumon soshiki), d.h. eine Gliederung nach Funktionen wie F&E, Einkauf und Fertigung, mit knapp 70% am weitesten verbreitet (Abb. 5).

[22] Die Umfrage ist Teil einer Gemeinschaftsforschung und wurde unter Wagnisunternehmen (nach der Definition der Wirtschaftszeitung Nihon Keizai Shinbun; vgl. Fußnote 2) und börsennotierten Großunternehmen in der Eisenindustrie durchgeführt. Gültige Fragebögen wurden von 527 Wagnis- und 231 Großunternehmen zurückgesandt.

[23] Frühere Untersuchungen bestätigen die Ergebnisse von Kagono (Okumura 1984).

[24] Auch bezeichnet als Verrichtungsorganisation.

Abb. 5: Organisationsstrukturen (Stand 1988)



Quelle: Kato 1992: 141

Im Vergleich zu einer Untersuchung von 1981 soll nach Katô die divisionale Organisation an Bedeutung gewonnen haben. Der Autor macht jedoch keine genaueren Angaben zum prozentualen Anteil der Divisionalorganisation zu dem früheren Erhebungszeitpunkt (1981). 1992 waren jedoch 42,1% der Firmen von der Notwendigkeit überzeugt, die bestehende Organisationsstruktur revidieren zu müssen; 22,3% plant eine konkrete Reorganisation. Auch dies kann als ein Beleg für die hohe Bereitschaft zur Neustrukturierung der Organisation interpretiert werden (Katô 1992: 142).

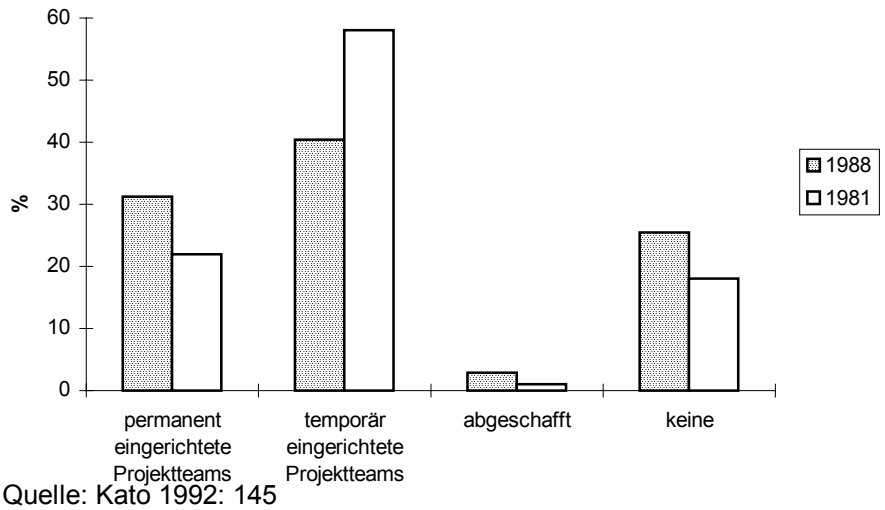
Im Mittelpunkt der Reorganisationsaktivitäten steht eine deutlichere Zuordnung der Verantwortung (62,6%), eine höhere Motivation der Beschäftigten (41,2%) und eine Verbesserung der Kontrolle (32,7%; Katô 1992: 143-144).

Die Ergebnisse dieses Untersuchungsabschnittes belegen, daß Wagnisunternehmer gegenüber einer Umstrukturierung der Unternehmensorganisation in Richtung auf flexiblere Geschäftsprozesse aufgeschlossen sind. Dies zeigt auch, daß die gegenwärtigen Organisationsstrukturen in Wagnisunternehmen den Anforderungen einer dynamischer werdenden Umwelt nicht gerecht werden. Andererseits zeigt die relativ große Rolle, die nicht-traditionelle Organisationsformen bereits spielen, ebenso, daß der Eigenverantwortung der Mitarbeiter in Wagnisunternehmen ein hoher Stellenwert zukommt. Es ist denkbar, daß durch das Aufkommen von Wagnisunternehmen langfristig eine veränderte Stellung des Unternehmers im Unternehmen initiiert wird.

3.2 Sekundärorganisation: Einsatz von Projektteams[25]

Geschäftsführer von Wagnis- und Mittelunternehmen schätzen die Vorteile der Projektorganisation: 31,2% der Wagnisunternehmen haben permanent, 40,4% temporär Teams institutionalisiert. Im Vergleich zu früheren Untersuchungen ist der Anteil ständig eingerichteter Teams gestiegen, während der Anteil temporärer Teams gesunken ist (Abb. 6).

Abb. 6: Etablierung von Projektteams (1981, 1988)

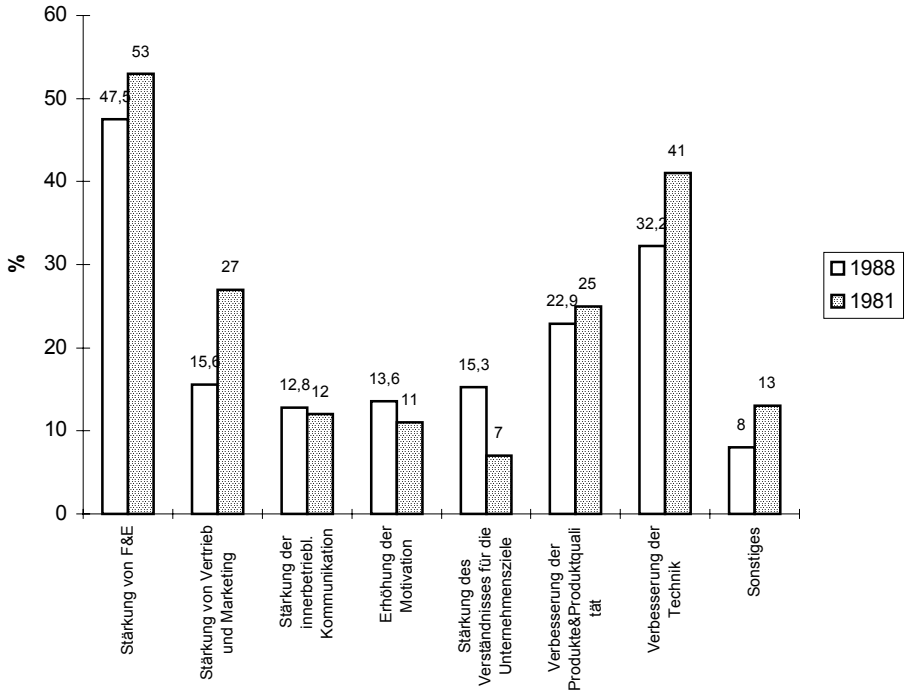


Quelle: Kato 1992: 145

Durch die Etablierung von Projektteams soll besonders die Innovationskraft gestärkt werden (Abb. 7):

25 Aufgrund der Materiallage gelten die folgenden Aussagen nur für Wagnis- und Mittelunternehmen.

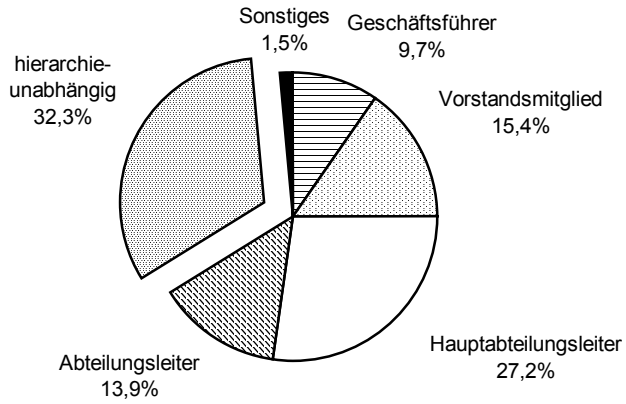
Abb. 7: Ursache für die Etablierung von Projektteams (Mehrfachantworten; 1981, 1988)



Quelle: Kato 1992: 146

Die Studie differenziert nicht danach, inwieweit die Teams das organisatorische Gefüge ergänzen - indem sie z.B. in höheren Hierarchiestufen angesiedelt sind bzw. nur Entscheidungsvorbereitungen treffen - oder inwieweit es sich um bereichsübergreifende Projektteams mit Entscheidungskompetenz handelt. Untersucht wurde jedoch die Leitung der Projektteams, die Hinweise auf das Ausmaß der Mitarbeiterintegration geben kann: Nach der Studie der Senshû-Universität untersteht die Leitung in ca. jedem dritten Unternehmen keinen Beschränkungen und ist damit hierarchieunabhängig (Abb. 8):

Abb. 8: Leiter der Projektteams (Stand 1988)



Quelle: Kato 1992: 147

Das Projektbudget wird in nur 21,0% der Wagnisunternehmen definiert. Bei 41% wird das Finanzierungspaket gelegentlich, bei 32,7% grundsätzlich nicht festgelegt (Katô 1992: 149). Die F&E-Budgetierung japanischer Unternehmen scheint allerdings allgemein sehr flexibel gehandhabt zu werden (Kolatek 1989: 190).

Nach Einschätzung der Japan Society for the Promotion of Machine Industry werden bereichsübergreifende Projektteams in Mittelunternehmen mit dem Ziel eines "constant matching between technological seeds and market needs" eingerichtet (Engineering Industries 1992: 61; vgl. Kagono 1984: 40-42). Die Geschäftsprozesse zwischen F&E, Technologie und Absatz sollen vereinfacht, die Innovationskraft gestärkt und die Reaktionsschnelligkeit auf Kundenwünsche erhöht werden. Nach Aussage des Verbandes werden diese Teams vom Top-Management in besonderem Maße psychologisch und finanziell unterstützt. Bestehende hierarchische Koordinationsmechanismen werden dadurch aufgeweicht (Engineering Industries 1992: 63)[26].

3.3 Zusammenfassung

In Kapitel 3 wurde die Organisationsstruktur verschiedener Unternehmenstypen anhand der Primär- und Sekundärorganisation diskutiert. Hier zeigen sich zwischen den einzelnen Unternehmenstypen große Unterschiede.

Mittelständische Unternehmen scheinen eine geringe Bereitschaft zu einer Revision der Organisationsstruktur zu zeigen. Im Gegensatz dazu sind Geschäftsführer von Wagnis- und Mittelunternehmen einer Reorganisation gegenüber aufgeschlossen. Dies läßt sich z.B. daran erkennen, daß prozeßorientierte Strukturen wie verschiedene Formen Divisionalorganisation in den

[26] Das Forschungsinstitut verweist in einem anderen Zusammenhang auf die Nachteile einer hohen Kundenorientierung: "Technological breakthrough tends to be realized by isolating the technological problems form the market problems" (Engineering Industries 1992: 63; vgl. das japanische Original Kikai Shinkô Kyôkai 1991: 21-25 sowie Koyama 1992).

letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben. Ziele der bereits umgesetzten Umstrukturierung liegen in einer deutlicheren Zuordnung der
Verantwortung und einer Erhöhung der Mitarbeitermotivation. Die Fallstudien haben die Annahme bestärkt, daß mit der Umstrukturierung auch eine Anpassung an das dynamischere Wettbewerbsumfeld und eine höhere Reaktionsschnelligkeit beabsichtigt wird.

In über 70% der Wagnisunternehmen sind Projektteams ständig oder temporär institutionalisiert. Die Geschäftsführer erhoffen sich hierdurch insbesondere eine Stärkung der Innovationskraft.

"Klassische", traditionell-hierarchische Strukturen sind in Wagnisunternehmen relativ wenig verbreitet; statt dessen haben sich flache Organisationsstrukturen, Projektteams sowie verschiedene Ausprägungen "hierarchieloser" Organisationsformen durchgesetzt. Die operative Ebene erhält dadurch eine größere Entscheidungsautonomie, die durch einen relativ großen Spielraum in der Festsetzung des F&E-Budgets unterstützt wird. Dadurch verändert sich Position des Unternehmers im Betrieb: Der traditionelle "Eigentümerunternehmer" ("Patriarch") wird zum "kooperativen Führer".

4 Unternehmensführung

Für den Mittelstand liegen nach Information der Verfasserin keine ausgesprochenen Führungsstilanalysen vor. Das Führungsverhalten in den verschiedenen Unternehmenstypen wird daher anhand der Gestaltungselemente "Ideen- und Entscheidungsfindung" sowie "Informations- und Kommunikationswege" diskutiert.

4.1 Ideen- und Entscheidungsfindung

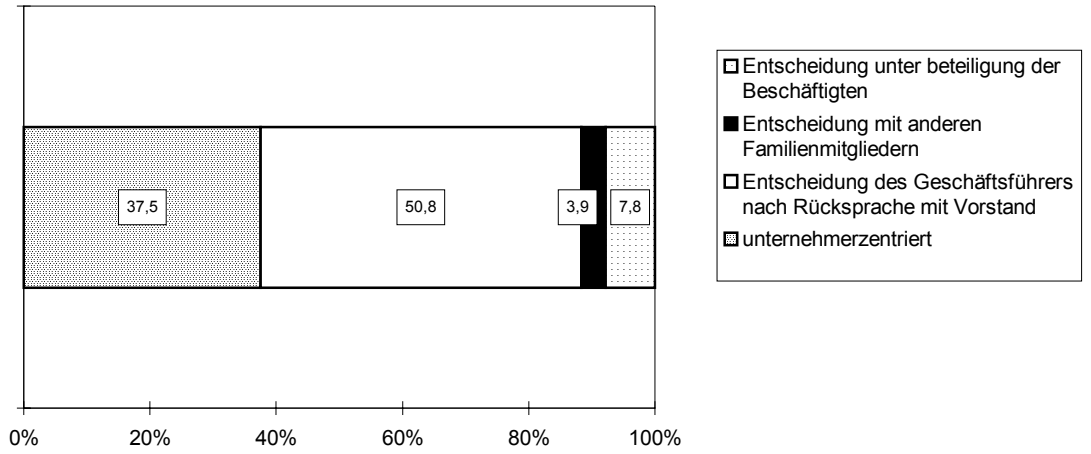
Abschnitt 4.1 beschäftigt sich mit der Ausgestaltung der Ideen- und Entscheidungsfindung in den drei Unternehmenstypen "mittelständische Unternehmen", "Wagnis- und Mittelunternehmen" sowie "Gründungsunternehmen".

4.1.1 Mittelständische Unternehmen

Nach einer Studie in der Aichi-Präfektur[27] entscheiden mittelständische Unternehmer überwiegend, nämlich zu 50,8%, nach Rücksprache mit dem Vorstand. 37,5% der Geschäftsführer fällen die Entscheidung "autokratisch", d.h. ohne Beteiligung von Mitarbeitern. Demokratische oder kooperative Führungsstile sind damit relativ wenig verbreitet. Der Einfluß der Familie ist nach Ergebnissen dieser Studie relativ gering (Abb. 9).

[27] Die Untersuchung in der Aichi-Präfektur wurde 1989 unter 1500 mittelständischen Unternehmen durchgeführt (Rücklaufquote: 46%). Die Umfrage war an die Präsidenten der Unternehmen gerichtet (Aichi-ken 1989).

Abb. 9: Entscheidungsfindung



Quelle: Aichi-ken 1989: 37

Mittelstandsexperten und Unternehmer selbst weisen gelegentlich daraufhin, daß die tatsächliche Mitarbeiterpartizipation - im Unterschied zu den Ergebnissen der Studie in der Aichi-Präfektur - im allgemeinen relativ hoch ist (Gespräche mit Mittelstandsexperten, 1993/1994). Nach Ansicht von Fachleuten ist die Mitbestimmung bei jüngeren Unternehmern und Nachfolgern besonders ausgeprägt. Die Ergebnisse der Fallstudien zeigen allerdings, daß Mittelständler unter Mitarbeiterpartizipation häufig die bloße Einholung von Informationen verstehen. "Echte" Mitarbeiterpartizipation findet sich eher in Wagnis- und Mittelunternehmen (vgl. 4.1.2), Gründungs- (vgl. 4.1.3) oder Nachfolgeunternehmen[28].

Nach einer Untersuchung der Credit Association (Shinyô Kinko)[29] hat nicht die Familie, nach deren Einfluß in der Aichi-Präfektur gefragt wurde, sondern die Ehefrau des Geschäftsführers großen Einfluß auf die innerbetriebliche Entscheidungsfindung: 51,8% der Ehefrauen stehen mit dem Betrieb ihres Mannes in Kontakt[30]. Hiervon sind die meisten fest angestellt (68,1%). Die häufigsten Arbeitsbereiche sind Verwaltung und Buchführung (77,5%), gefolgt von Produktion (24,9%) und Personalwesen (23,0%; bis zu drei Nennungen). Aus der Umfrage läßt sich auch schließen, daß Ehefrauen in diesen Unternehmen Führungspositionen besetzen und von den Geschäftsführern als "vollwertiges Mitglied" anerkannt werden: 69% der Geschäftsführer bezeichnen ihre Gattin als "Mitglied des Managements" und nur 31% als "Angestellte" (zit. nach Nihon Keizai Shinbun 1993).

Japanische Mittelstandsexperten weisen daraufhin, daß eine solche personen- und nicht sachbezogene Stellenbesetzung das Unternehmenswachstum behindern bzw. sogar den Unternehmensfortbestand gefährden kann: Durch das Fehlen von Fachleuten im Bereich Verwaltung und Buchführung blieben

---

28 Die Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmenstypen werden in dem Dissertationsprojekt ausführlicher diskutiert. Der Typus "Nachfolger" wird nur im Rahmen der Dissertation behandelt.

29 Gegenstand der Untersuchung sind KMU in dem Stadtteil Higashi-Osaka der Stadt Osaka. Dieser Bezirk ist bekannt für einen hohen Anteil von Zulieferern.

30 Die Formulierung "in Kontakt stehen" ist der Umfrage entnommen (touch suru). Eine weitere Präzisierung dieses Ausdrucks erfolgt in der Studie nicht.

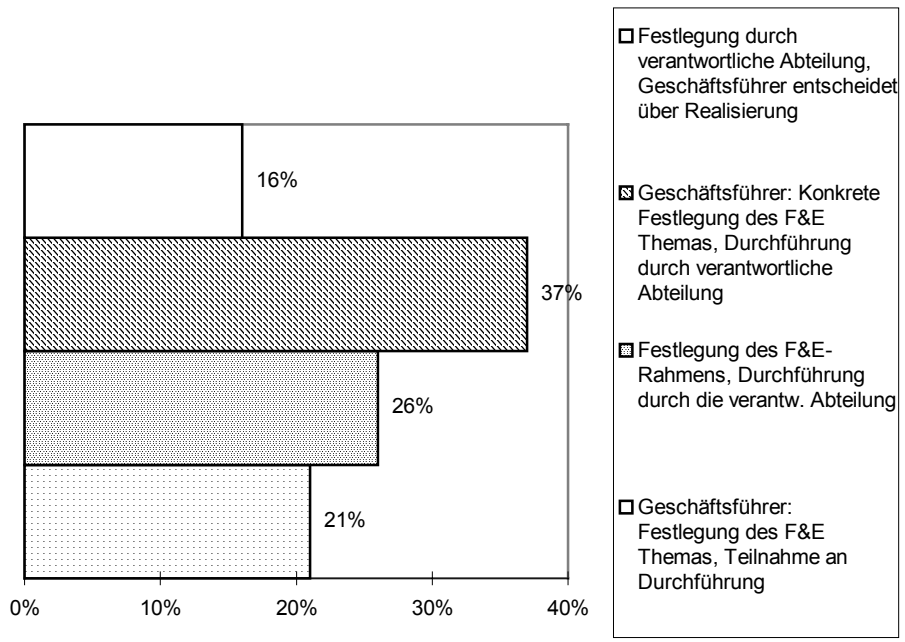
langfristige Investitionsentscheidungen aus (Gespräche mit der Japanese Society for Promotion of Machine Industry 1993/1994).

4.1.2 **Wagnis- und Mittelunternehmen**

"Echte" Grupppenentscheidungsprozesse, in denen der Vorgesetzte eher die Rolle eines Moderators einnimmt, finden sich nach Aussage von Mittelstandsexperten besonders in Wagnis- und Mittelunternehmen. Nakamura z.B. (1992: 28) diskutiert neue Organisationsstrukturen in Mittelunternehmen anhand des Unternehmens UPU: In dieser Firma ist eine "Mitarbeitervollversammlung" (shain sôkai) eingerichtet, in der jeder Mitarbeiter über eine Stimme verfügt (vgl. Nakamura 1990: 102-104, 118-125 sowie Nakamura 1992: 212-214). Auch die im Rahmen des Dissertationsprojekts durchgeführten Fallstudien bestätigen den Trend zu einem kooperativen Führungsverhaltens (vgl. Chûshô Kigyô Sôgô 1993: 50, 70; Gespräche mit dem Small Business Research Center 1993).

Es scheint jedoch, daß neben ausgeprägt kooperativen Führungsstilen ebenso ausgeprägt autoritäre Führungsgrundsätze angewandt werden: Nach einer Untersuchung von Ikejima (1991: 139) nimmt über die Hälfte der Wagnisunternehmer eine Schlüsselrolle in der Entscheidung für ein F&E-Thema und in der Durchführung von F&E-Projekten ein: 21,0% der Unternehmer legen das F&E-Thema fest und betreiben F&E; 37,0% geben ein konkretes F&E-Thema vor, dessen Durchführung an die verantwortliche Abteilung delegiert wird (Abb. 10)[31].

Abb. 10: Entscheidungsfindung im F&E-Prozeß



Quelle: Ikejima 1991: 139

[31] Ikejima (1991: 140) stellt hier einen Zusammenhang zwischen der Intensität der Beteiligung des Geschäftsführers am Entscheidungsprozeß, der Höhe der F&E-Ausgaben und der betrieblichen Leistung fest. Besonders in einer turbulenten Umwelt, so Ikejima, sei ein autoritärer Führungsstil günstiger.

In der Ausgestaltung des Innovationsmanagements deutscher und japanischer KMU zeichnet sich eine ähnliche Stoßrichtung ab: In deutschen KMU nimmt zu 79,6% ausschließlich die Geschäftsführung, in 15,8% nehmen Geschäftsführung und Führungskräfte gemeinsam und in 4,6% Geschäftsführung und Sachbearbeiter sogenannte Promotoren-Funktionen wahr (Kömpf 1989: 171). Der F&E-Prozeß scheint damit in beiden Ländern unternehmerzentriert zu sein. Nach den vorliegenden Studien ist die Geschäftsführung in deutschen KMU allerdings stärker als in Japan involviert.

Identifiziert man das "State-of-the-art" des Führungsverhaltens anhand des Kriteriums "Ideen- und Entscheidungsfindung", so ergibt sich ein unterschiedliches Führungsverhalten in Abhängigkeit von dem Betriebstypus und der Persönlichkeit des Unternehmers: Während mittelständische Unternehmer überwiegend patriarchalisch-kooperative Führungsstile anwenden - die Mitarbeiter werden "angehört" -, bewegt sich der Führungsstil von Wagnisunternehmern zwischen den Polen "Kooperation", da z.B. Gruppenentscheidungsprozesse eine bedeutende Rolle in der Entscheidungsfindung spielen, und "Autorität", wie z.B. die Ergebnisse von Ikejima zum Verhalten des Unternehmers im F&E-Prozeß zeigen[32].

Die Entscheidung des Unternehmers erfolgt weniger nach rein rationalen Überlegungen: Das F&E-Thema wird zu 16,0% "sehr stark" und zu 58,0% "stark" durch die Intuition des Unternehmers beeinflußt. Nur 5,0% bzw. 21,0% der Unternehmer geben an, daß sich objektive Informationen "sehr stark" bzw. "stark" auf die Entscheidung auswirken. Nach den Ergebnissen dieser Studie sind die betrieblichen Ergebnisse intuitiv induzierter Entscheidungen besser (Ikejima 1991: 140-141)[33].

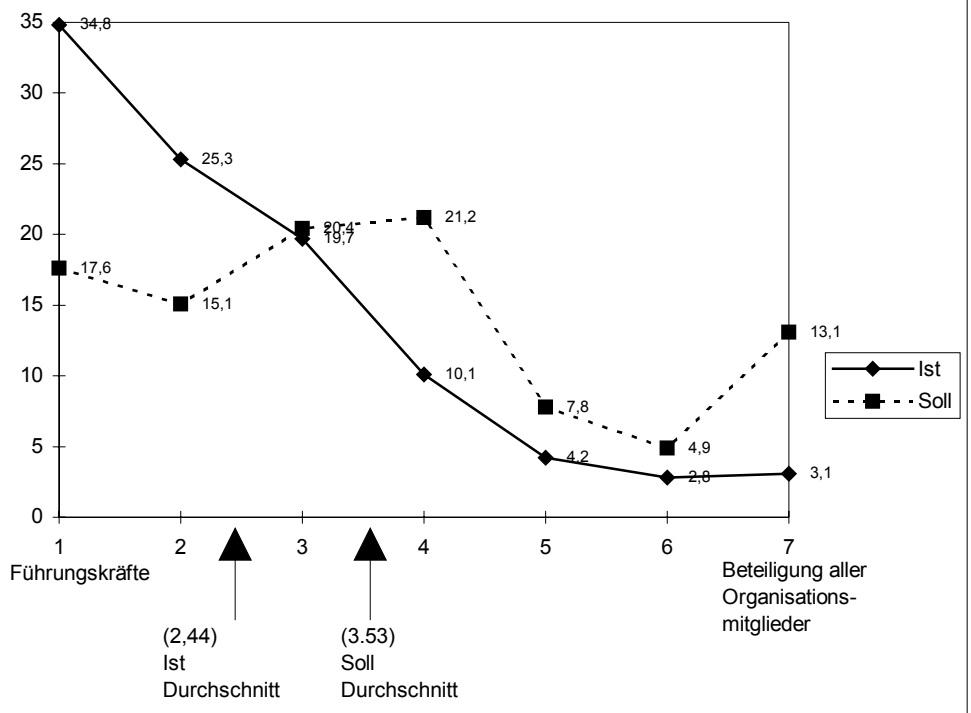
Eine empirische Studie von Katô (1992: 155) macht deutlich, daß Wagnisunternehmer eine teamorientierte Strukturgestaltung für überlegen halten: Über die Hälfte der Unternehmer ist überzeugt, daß im Entscheidungsprozeß ein vertikaler und horizontaler Informationsfluß ein wichtiges organisatorisches Gestaltungselement ist (Abb. 11).

---

[32] 77,8% der Wagnisunternehmen haben das Ringi-System (ringi seido) eingeführt. Bei diesem formalisierten Prozeß der Entscheidungsfindung werden alle Ebenen (zumindest formal) im Entscheidungsprozeß integriert (Katô 1992: 167; zur Definition vgl. Institut für Japanologie 1987: 86) - eine Bestätigung für die These eines eher kooperativ orientierten Führungsstils in Wagnisunternehmen.

[33] Die Untersuchung von Ikejima (1991) beschränkt sich auf F&E-Unternehmen im Maschinenbau. Die Ergebnisse beruhen auf einer intensiven Befragung von 19 Unternehmen. Nachfolgend wird diese Stichprobe als "Wagnisunternehmen" bezeichnet.

Abb. 11: Entscheidungswege: Ist und Soll



Quelle: Kato 1992: 155

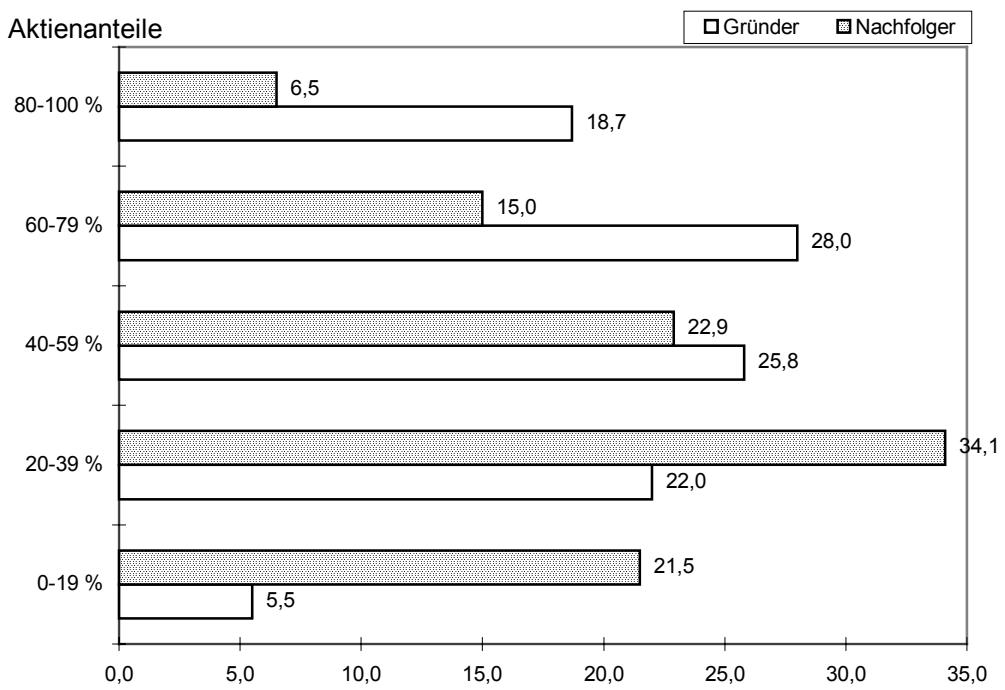
4.1.3 **Gründungsunternehmen**

Zu dem Entscheidungsverhalten von Gründern liegt keine aussagekräftige Studie vor. Nach Ansicht der Verfasserin kann jedoch ein Vergleich der Aktienanteile von Gründern und Nachfolgern Hinweise auf innerbetriebliche Entscheidungsprozesse geben.

Nach einer Untersuchung der Zeitschrift Keieisha Kaihô[34] besitzen Gründer einen durchschnittlich höheren Aktienanteil als Nachfolger (Keieisha Kaihô 1991: 21). Gründer scheinen damit der Integration und Motivation der Mitarbeiter eine relativ geringere Bedeutung beizumessen (Abb. 12):

[34] Umfrage unter 4100 mittelständischen Gründungs- und Nachfolgeunternehmern in Japan (Rücklaufquote 11,0%; Keieisha Kaihô 1991).

Abb. 12: Aktienanteile von Gründern und Nachfolgern (Stand 1991)



Quelle: Keieisha Kaiho 1991: 21

Eine andere Studie bestätigt anhand einer Analyse des F&E-Prozesses, daß mit einer steigenden Zahl von Dienstjahren der Einfluß des Geschäftsführers auf die Ideen- und Entscheidungsfindung im F&E-Prozeß sinkt (Ikejima 1991: 140). Ikejima nennt jedoch leider keine genauen Zahlen.

Eine empirische Untersuchung der staatlichen Small Business Investment Company Tokyo[35] belegt eindrucksvoll, daß Gründer im Vergleich zu Nachfolgern eher zu Entscheidungen nach dem Top-Down-Prinzip tendieren (Tôkyô Chûshô Kigyô o.J.: 18). Auch Ohe & Honjo (1990: 175) kommen zu dem Ergebnis, daß Entscheidungen von Gründern "more individualistic than due process decision-making" erfolgen. Prozeßorientierte Entscheidungen scheinen damit in Gründungsunternehmen eine nachgeordnete Rolle zu spielen. Diese These wird durch eine Eigencharakterisierung von Gründern erhärtet: Sie bezeichnen sich in Selbstbeschreibungen im Vergleich zu Nachfolgern eher als "Macher" (one-man-type): Nach der Studie der Small Business Investment Company charakterisieren 29,0% der Nachfolger und 43,0% der Gründer ihren Führungsstil als "one-man-type" (Tôkyô Chûshô Kigyô o.J.: 18; vgl. auch Chûshô Kigyô Sôgô 1993: 73-74).

Der stärkere Einfluß des Gründers auf den innerbetrieblichen Entscheidungsprozeß, der in diesen Studien zum Ausdruck kommt, ist insofern nicht überraschend, als daß Gründer durch den Schritt in die Selbständigkeit ihre Ideen verwirklichen wollen.

35 Die Small Business Investment Companies stellen staatliches Wagniskapital zur Verfügung. Kapitalgeber sind hier Präfekturen, Städte und Großbanken. Die Untersuchung der Small Business Investment Company Tokyo wurde unter ihren Mitgliedern getätigt. Diese Unternehmen werden daher von der Verfasserin als Wagnis- bzw. Mittelunternehmen klassifiziert.

4.2 Informations- und Kommunikationswege

Abschnitt 4.2 untersucht die Ausgestaltung der Informations- und Kommunikationswege mittelständischer und Wagnis- bzw. Mittelunternehmen und diskutiert sie im Hinblick auf den jeweiligen Führungsstil.

4.2.1 Mittelständische Unternehmen

Kurze Kommunikationswege und eine unmittelbare Kommunikation zwischen der oberen Leitungsebene und den Mitarbeitern sind eine spezifische Stärke mittelständischer Unternehmen: In Betrieben mit bis zu 10 Beschäftigten besteht ein häufiger (38,4%) oder ein relativ häufiger (32,8%) direkter Kontakt zwischen "Führer" und "Geführten". Auch in größeren mittelständischen Betrieben liegen die Werte hoch[36]. In Großunternehmen (über 301 Beschäftigte) liegen die Werte bei 17,1% bzw. 36,9% (Chûshô Kigyôchô 1993: 189; vgl. Trevor & Christie 1988: 35).

Nach einer Studie der IHK Tôkyô[37] setzen mittelständische Unternehmer eine Fülle von Instrumenten zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation ein. Verbreitet sind Aushänge und Umläufe (99,3%), Morgenappelle und Meetings (84,8%), offene Diskussionen zwischen dem Vorstand und den Mitarbeitern (83,2%), kulturelle und sportliche Aktivitäten (80,3%), Feiern zu Gedenktagen (80,2%), Einrichtung eines Vorschlagwesens (73,3%), Einsatz von Informationstechnologien (72,9%) sowie Firmenzeitungen (56,5%). Die Studie differenziert weiter nach "ausreichendem" und "noch unzureichendem" gegenwärtigem Realisationsniveau. Offene Gespräche, sportliche und kulturelle Aktivitäten und Informationstechnologien werden nach Ansicht vieler mittelständischer Unternehmer in ihrem Unternehmen in noch unzureichendem Maß eingesetzt (Mehrfachantworten; Tôkyô Shôkô 1990: 23).

In 50% bis 60% der Unternehmen sind sogenannte "friendly societies" oder "Angestelltenvereine" (jûgyôin soshiki) eingerichtet[38]. Die Gründung der Vereine geht in über 70% auf eine Initiative von Führungskräften zurück (Geschäftsführer: 32,0%; Vorstandsmitglieder: 22,9%; mittleres Management 19,5%). Es ist daher auch nicht überraschend, daß Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder sowie Abteilungsleiter zu 46,0% bzw. 69,2% Mitglieder der betrieblichen Angestelltenvereinen. Die Vereine sind ein wichtiges Kommunikationsnetzwerk, um intra-organisationelle Informationen auszutauschen - d.h. Informationen zwischen Organisationseinheiten, Abteilungen und Ebenen. Die Verfasserin interpretiert die Vereine als Basis für ein funktionierendes Organisationsverhalten, da sich hier auf innerbetrieblicher Ebene Informations- und Kommunikationswege mit informellen Charakter entwickeln können (Nita 1992[39]; Tôkyô-toritsu 1990: 43-48, 67[40]).

---

36 11-50 Beschäftigte: 29,0% bzw. 38,3%; 51-100 Beschäftigte: 34,9% bzw. 34,9%; 101-300 Beschäftigte 22,7% bzw. 36,9% (Chûshô Kigyôchô 1993: 189).

37 Die Umfrage der IHK Tokyo hat 2000 Präsidenten befragt (Rücklaufquote 24,7%). 34,7% der befragten Unternehmen sind größer als KMU (6,7%: 300-499 Beschäftigte; 10,3%: 500-1000 Beschäftigte; 27,7%: über 1000 Beschäftigte; Tôkyô Shôkô 1990).

38 Auch bezeichnet als "Verein für Firmenangehörige" (shainkai) oder "Freundschaftsverband" (shinbokukai).

39 Hier: Unternehmen mit 50 bis 299 Beschäftigten. Genauere Angaben zum methodischen Vorgehen fehlen (Nita 1992: 87).

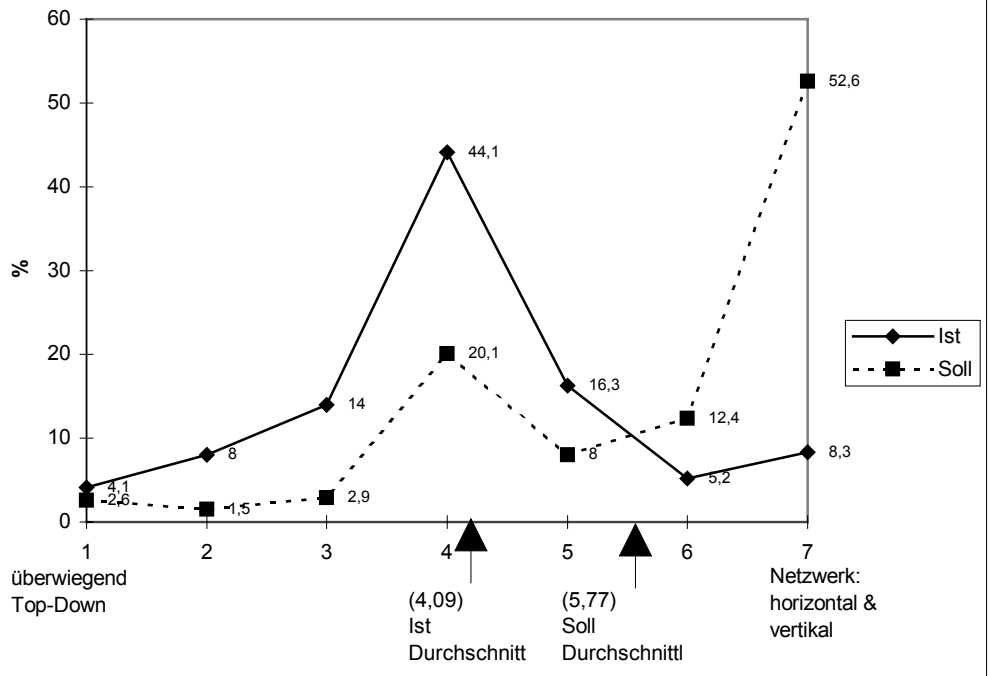
40 Die Verbreitung von "Angestelltenvereinen" steigt mit der Firmengröße (1-29 Beschäftigte: 39,3% aller Unternehmen, 30-49: 60,2%, 50-99: 66,8%; 100-199: 66,1%; 200-300: 70,2%). 13,0% der Vereine nehmen auch gewerkschaftsähnliche Funktionen wahr. Überwiegend haben die Vereine jedoch "Vereinscharakter" - 82,3% der Vereine organisieren z.B. kulturelle Veranstaltungen oder Veranstaltungen zur Erholung (Tôkyô-toritsu 1990: 43, 67). Es scheint, daß jüngere Mitarbeiter die Teilnahme an den Veranstaltungen als Pflicht empfinden. Hier kommt der durchschnittlich gestiegene Einkommensstandard und der gesellschaftliche Wertewandel zum Tragen. Im Gegensatz zu den 40er, 50er und 60er Jahren können sich Arbeitnehmer heute Reisen u.ä. alleine leisten und ziehen eine Freizeitgestaltung alleine mit der Familie vor. Einige Unternehmer haben darauf reagiert und bieten z.B.

Das große Angebot außerbetrieblicher Aktivitäten kann auch als "paternalistische Fürsorge" interpretiert werden. Unterstützt wird diese Annahme durch die Ergebnisse der Fallstudien: Mittelständische Unternehmer fühlen sich auch für das Privatleben "ihrer" Angestellten verantwortlich. Aus diesem Grund übermitteln sie z.B. auch persönlich Gratulationswünsche an ihre Mitarbeiter und deren Familienmitglieder oder vermitteln Eheschließungen in ihrer Firma.

4.2.2 **Wagnis- und Mittelunternehmen**

Gegenwärtig beschreiben die meisten Geschäftsführer von Wagnisunternehmen den Informations- und Kommunikationsfluß als vertikal (44,1%). Innerbetriebliche Kommunikationsnetzwerke mit einem sehr geringen Grad an Zentralisation ("All-Kanal-Systeme") sind mit 8,3% relativ wenig verbreitet. Mit 52,6% mißt die Mehrheit der Unternehmer allerdings nicht-restriktiven Kanalsystemen, bei denen die Kommunikation über mehrere Personen umgesetzt wird, eine große Bedeutung zu (Abb. 13).

Abb. 13: Informations- und Kommunikationswege: Ist und Soll (Stand 1988)

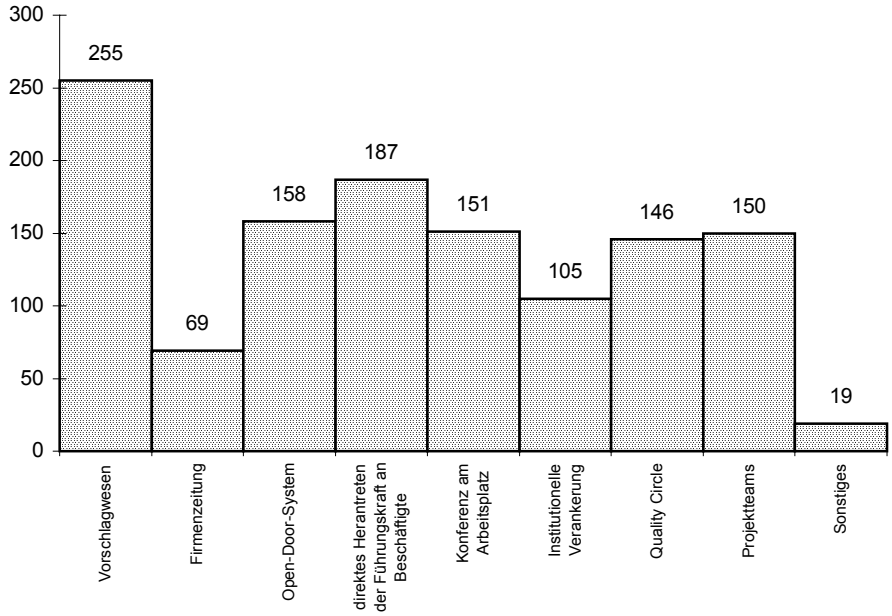


Quelle: Kato 1992: 157

Verschiedene Instrumente sollen den Informations- und Kommunikationsfluß von unten nach oben erleichtern. Dies zeigt sich in den verschiedenen Instrumenten, die institutionalisiert worden sind, um der Geschäftsführung Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter zu übermitteln. Besonders stark sind das Vorschlagwesen (teian seido) und der persönliche Kontakt zwischen Geschäftsführer und Mitarbeiter verbreitet (Abb. 14):

Firmenreisen oder Freizeitclubs für die ganze Familie an (Gespräch mit dem Gründer und Geschäftsführer des Unternehmens Takako Seiki).

Abb. 14: Wie werden Verbesserungsvorschläge, die von Mitarbeitern geäußert werden bearbeitet/umgesetzt ? (Mehrfachantworten; Stand 1988)



Quelle: Kato 1992: 168

Andere Techniken, die in dieser Umfrage nicht erhoben wurden, jedoch nach Ergebnissen anderer Studien auch häufig eingesetzt werden, sind regelmäßige Diskussionen zwischen Präsident, Vorstand und Beschäftigten (kondan; 42,5%), "Kummerkasten" und Vorschlagwesen (tôsho; teian seido; 41,1%)[41] sowie Selbstbewertungssysteme und persönliche Gespräche (jiko shinkoku; kobetsu mendan seido; 17,8%; Nihon Rôdô 1992: 66). Außerdem gibt es in 57,0% der Unternehmen regelmäßig, in 28,9% der Unternehmen temporär Morgenappelle (Katô 1992: 179)[42]. Weiter können Mitarbeiter in Beurteilungsbögen ihre Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz zum Ausdruck bringen. Verschiedene Unternehmen, die in den Fallstudien der Verfasserin befragt wurden, setzen seit längerem sogenannte "Zufriedenheitsskalen" ein. Hier wird die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit seinem Arbeitsplatz individuell "abgecheckt" und gegebenenfalls eine Umgestaltung des Arbeitsbereiches oder eine Versetzung erwogen. Diese Maßnahmen zielen auch auf eine bessere Entfaltung der Mitarbeiter und beruhen daher auf einem veränderten Menschenbild. Gleichzeitig dienen diese Instrumente der Motivations- und Leistungsstimulation (eigene Fallstudien).

Auf außerbetrieblicher Ebene bieten die Unternehmen Reisen und Betriebsausflüge (shain ryôkô; 88,4%), Sportvereine und Unterhaltungsabende mit der Familie (undôkai; kazoku iankai; 17,8%; Nihon Rôdô 1992: 66) oder Clubaktivitäten für Baseball, Tennis oder etwa Teezeremonie (circle; 70,5%) an (Katô 1992: 172).

41 "Kummerkasten" und Vorschlagwesen wurden zusammen erfragt.

42 Nur in 14,2% der Unternehmen gibt es keinen Morgenappell (Katô 1992: 179).

4.3 Zusammenfassung

In Kapitel 4 wurde die Ausgestaltung der Ideen- und Entscheidungsfindung sowie der Informations- und Kommunikationswege zur Identifizierung spezifischer Führungsstile untersucht. Sowohl die bisherigen empirischen Untersuchungen als auch die von der Verfasserin durchgeführten Fallstudien legen die Annahme nahe, daß sich beide Führungsaspekte zwischen den einzelnen Unternehmenstypen unterscheiden.

Jeder dritte mittelständische Unternehmer fällt Entscheidungen alleine, d.h. ohne Rücksprache mit dem Vorstand oder seinen Mitarbeitern. Die Ehefrau des Unternehmers scheint allerdings eine sehr große und oft unterschätzte Rolle im innerbetrieblichen Entscheidungsprozeß zu spielen, wie die Studie der Credit Association zeigt: Die Mehrheit der mittelständischen Unternehmer bezeichnet die Ehefrau als "Führungskraft".

Mittelständische Unternehmer setzen verschiedene Instrumente zur Förderung der innerbetrieblichen Kommunikation ein. Verbreitet sind sowohl einwegige (Aushänge, Umläufe, Morgenappelle) als auch zweiwegige (Meetings, öffentliche Diskussionen, Angestelltenvereine) Kommunikationsmedien. Auch wenn Unternehmer selbst gerne von "Mitarbeiterpartizipation" sprechen, so scheint "Partizipation" häufig im Sinne von "Mitteilen" verstanden zu werden: Der Unternehmer informiert seine Mitarbeiter über das aktuelle Geschehen, präferiert jedoch einwegige Kommunikationskanäle wie z.B. Morgenappelle. In dem Angebot zahlreicher außerbetrieblicher Aktivitäten, die auch von der ganzen Familie genutzt werden können, oder auch in der Funktion eines Ehevermittlers für die Betriebsmitglieder zeigt sich die soziale Verantwortung des Unternehmers für "seine" Mitarbeiter. Das Führungsverhalten mittelständischer Unternehmer kann daher (tendenziell) als patriarchalisch-autoritär bezeichnet werden: Der Geschäftsführer sieht sich als Vater einer Betriebsfamilie. In diesem Sinne fühlt er sich für seine Angestellten verantwortlich - daher informiert er sie über das aktuelle Geschehen, duldet aber keine konkrete Mitgestaltung; daher wird er als Mittler für Eheschließungen der von ihm "Geführten" tätig.

Demgegenüber scheint sich der Führungsstil von Wagnisunternehmern zwischen zwei Polen - autoritär bis kooperativ - zu bewegen: Für ein autoritäres Verhalten spricht z.B. das Verhalten in der Ideen- und Entscheidungsfindung im F&E-Prozeß. Die Instrumente zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation ähneln weitgehend denen mittelständischer Unternehmen. Aspekte eines kooperativen Führungsverhaltens zeigen sich im Menschenbild des Mitarbeiters: Zufriedenheitsbögen gehen auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter ein und werden nach Kenntnis der Verfasserin überwiegend in diesem speziellen Betriebstypus eingesetzt. Verschiedene Fallstudien, die im Rahmen des Dissertationsprojekts durchgeführt wurden, haben gezeigt, daß gerade Wagnisunternehmer mit neuen Strukturen "experimentieren": So z.B. haben verschiedene Unternehmer die Partizipation der Mitarbeiter über Vollversammlungen oder sogenannte "Kandidatursysteme für den Vorstand" institutionalisiert. Eine tendenzielle Befürwortung eines kooperativen Führungsstils läßt sich nach Ansicht der Verfasserin auch an den in Kapitel 3 diskutierten Organisationsstrukturen erkennen.

Starke Unterschiede im Führungsstil bestehen in Abhängigkeit vom Gründungszeitpunkt: Je älter der Unternehmer ist, desto mehr sinkt sein Einfluß in dem wichtigen Geschäftsbereich F&E, da er Kompetenzen stärker delegiert. Gründer entscheiden wesentlich häufiger als Nachfolger nach dem Top-Down-Prinzip und halten größere Aktienanteile. Der Führungsstil von Gründern scheint damit

insgesamt unternehmerzentrierter und autoritärer zu sein. Nach Ergebnissen der Fallstudien sind allerdings besonders junge Wagnisunternehmer in ihrem Führungsverhalten sehr kooperativ.

5 Personalmanagement

Kapitel 5 beschäftigt sich in den ersten beiden Abschnitten mit Fragen der Personalbeschaffung und -entwicklung in mittelständischen Unternehmen. Als ein Spezialbereich der Personalentwicklung wird in den Abschnitten 5.3 und 5.4 der Bereich Führungskräfteentwicklung diskutiert, und zwar hinsichtlich des Geschäftsführers und des Nachfolgers.

5.1 Personalbeschaffung und -entwicklung

Abschnitt 5.1 diskutiert den Bereich Personalbeschaffung und -entwicklung für mittelständische, Wagnis- und Mittelunternehmen sowie Gründungsunternehmen.

5.1.1 Mittelständische Unternehmen

"Humanressourcen [gewinnen] als strategischer Erfolgsfaktor zunehmend an Bedeutung" (Ulrich & Fluri 1992: 25) - aufgrund der angespannten Situation des japanischen Arbeitsmarktes und der (besonders von Mittelständlern) häufig als unzureichend bezeichneten Qualifikation der Mitarbeiter erhält die Diskussion um das Personalmanagement in japanischen KMU einen besonderen Stellenwert (vgl. Aichi-ken 1989: 47; Chiba-ken 1992: 25; Katô 1992: 149; Tôkyô Chûshô Kigyô 1994: 14)[43].

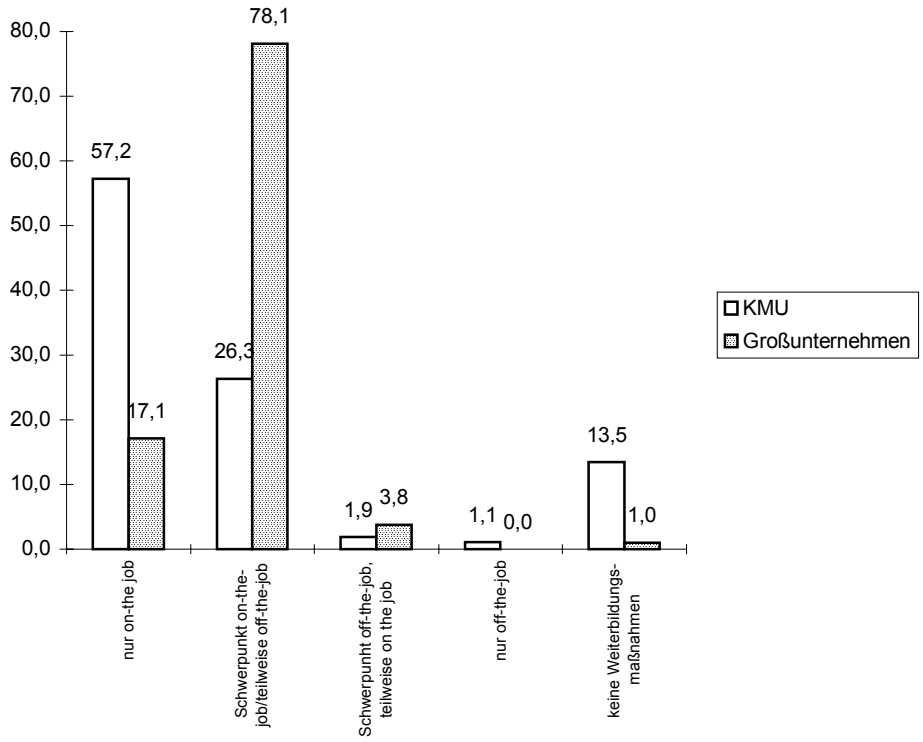
Die Träger der Personalentwicklung sind in mittelständischen und Großunternehmen unterschiedlich. Während in Großbetrieben (und größeren mittelständischen Betrieben) die Personalentwicklung von einer eigenen Abteilung (kyôiku bumon) getragen wird, nehmen in mittelständischen Unternehmen der Geschäftsführer selbst oder die allgemeine Verwaltung diese Aufgaben wahr (Hayashi 1989: 227)[44].

Nach einer Untersuchung der Small and Medium Enterprise Agency (zit. nach Hayashi 1989) präferieren Mittelständler eine Personalentwicklung on-the-job. 40,5% der Unternehmer halten sogar eine off-the-job-Entwicklung für nicht erforderlich (Abb. 15):

[43] Selbst in Rezessionsphasen sind KMU personell erheblich unterbesetzt: Während z.B. im Rezessionsjahr 1992 bei Großunternehmen (über 500 Beschäftigte) die personelle Ausstattung nur knapp unter bzw. sogar über dem Soll lag, litten KMU weiterhin unter Fehlbedarf (Chûshô Kigyôchô 1993: 11). Großunternehmen erreichten eine Bedarfssättigung mit Universitätsabsolventen zu 91,1% (Universität) bzw. 100,4% (Kurzuniversität), KMU mit 30 bis 99 Beschäftigten hingegen erreichten Werte von nur 24,2% bzw. 83,7%, KMU mit 5 bis 29 Arbeitnehmern von nur 22,5% bzw. 50,3% (Stand 1991; Chûshô Kigyôchô 1993: 166). Nach Ergebnissen des Japan Institute of Labour gestaltet sich die Personalbeschaffung aufgrund der schlechteren Arbeitsbedingungen besonders für Zulieferer schwierig (Nihon Rôdô 1992: 48).

[44] Eine anschauliche Darstellung zur Aus- und Weiterbildung von Berufsanfängern gibt Orihara in der Zeitschrift "Kindai Chûshô Kigyô - Modern Entrepreneur" (Orihara 1993: 30-37).

Abb. 15: Instrumente der Personalentwicklung (KMU und Großunternehmen; verarbeitendes Gewerbe; Stand 1986)

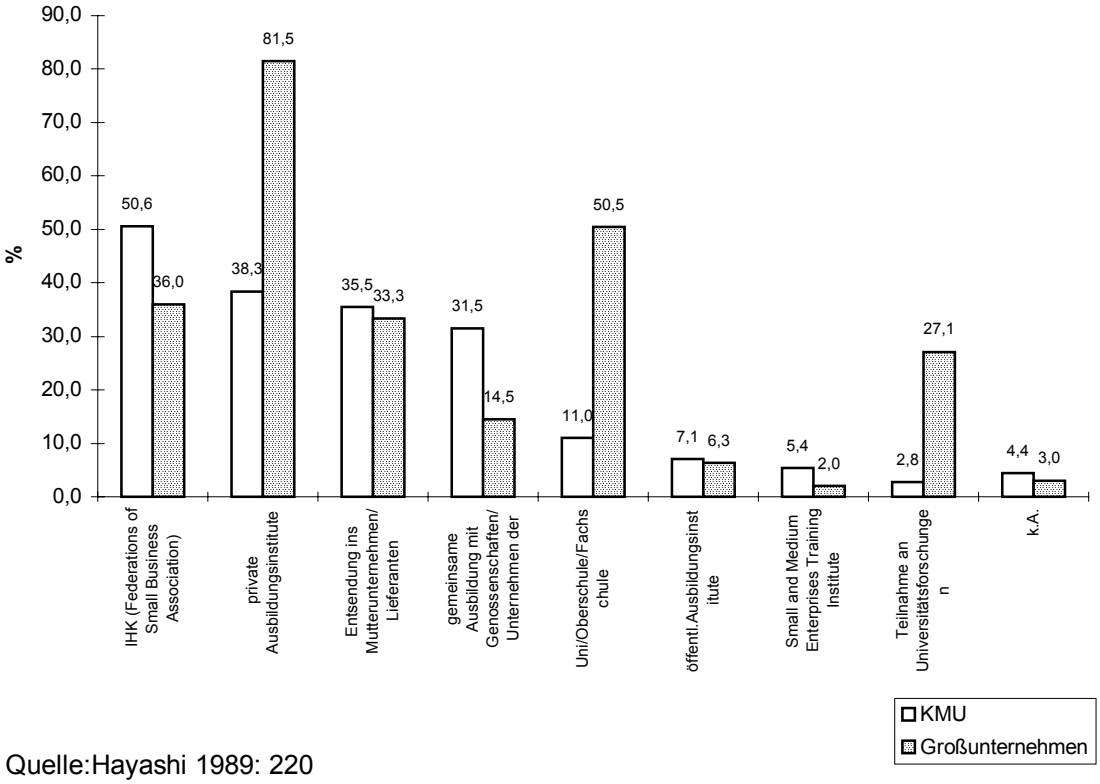


Quelle: Hayashi 1989: 215

Die starke Präferenz innerbetrieblicher Entwicklungsmaßnahmen ist nach Ansicht der Verfasserin bedenklich: Das ausgeprägte Spezialwissen und die hohe Sachkompetenz externer Spezialisten beispielsweise kann nicht in das Unternehmen einfließen; die Gefahr einer auf betriebliche Gegebenheiten fixierten "Scheuklappensicht" entsteht. Vor diesem Hintergrund ist zu fragen, ob mittelständische Unternehmer die Bedeutung eines innerbetrieblichen Fähigkeitsmanagements überhaupt erkannt haben.

Träger der außerbetrieblichen Weiterbildung sind private und öffentliche Ausbildungsinstitute. Von den öffentlichen Einrichtungen werden besonders Industrie- und Handelskammern in Anspruch genommen. Eine besondere Rolle in der externen Fortbildung spielt der Mittelstandsverband "Small Business Association" (Chûôkai; Abb. 16):

Abb. 16: Träger der Weiterentwicklung (KMU und Großunternehmen im Vergleich; Mehrfachantworten; Stand 1984)



Quelle:Hayashi 1989: 220

5.1.2 **Wagnis- und Mittelunternehmen**

Auch Wagnisunternehmer leiden unter einer personellen Unterbesetzung: Nur 3,4% sind mit der quantitativen und qualitativen Bereitstellung von Personal zufrieden (Nihon Rôdô 1992: 48)[45]. Mangel herrscht besonders an technisch qualifiziertem Personal (Chûshô Kigyô Kenkyû 1993: 26-29; Ikejima 1991: 142; Kikai Shinkô Kyôkai 1991: 35) - ein Grund, warum in Wagnisunternehmen das Instrument "Neueinstellung von Teilzeitarbeitskräften" als Maßnahme gegen personelle Unterbesetzung relativ wenig genutzt wird. Neueinstellungen, Rationalisierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen werden am häufigsten eingesetzt (Tabelle 2):

[45] 17,8% bezeichnen den Personalmangel als "äußerst schwerwiegend", 53,4% als "ziemlich schwerwiegend" und 24,7% als "nicht allzu schwerwiegend" (Nihon Rôdô 1992: 48).

Tabelle 2: Instrumente gegen personelle Unterbesetzung (Mehrfachantworten; Stand 1990)

Instrumente	in %
Neueinstellung	67,1
Rationalisierung und Automatisierung	53,4
Leistungsstimulation & Erhöhung der Arbeitsproduktivität durch Aus- und Weiterbildung	53,4
Erhöhung des out-sourcing-Anteils	35,6
Einstellung von Teilzeitbeschäftigten	31,5
Überstunden, Verlängerung der Arbeitszeit	19,9
Reduktion der Auftragsannahme	5,5
Sonstiges	5,5
Keine besonderen Maßnahmen	1,4
o.A.	4,1

Quelle: Nihon Rôdô 1992: 52

Übliche Wege der externen Personalbeschaffung über Medienträger sind Stellenanzeigen in Zeitungen (47,9%) oder Fachzeitschriften (40,4%) sowie Anwerbungen über Postwurfsendungen und Plakate (39,0%)[46]. Wenig zielgruppenorientierte Instrumente zur Kontaktaufnahme wie z.B. Postwurfsendungen werden von Unternehmen mit großen Personalbeschaffungsproblemen überdurchschnttlich häufig und von Unternehmen mit geringer Fehlbesetzung überdurchschnittlich wenig genutzt (Nihon Rôdô 1992: 56). Daneben spielen Arbeitsämter (84,2%), Stellenvermittlungen an Schulen (shûshokubu; 52,7%), Anwerbung und Empfehlung durch Betriebsangehörige (50,0%) und persönliche Kontake des Geschäftsführers zu potentiellen Mitarbeitern (18,5%) eine große Rolle (Nihon Rôdô 1992: 57)[47].

Die Fallstudien bestätigen, daß Geschäftsführer von Wagnis- und Mittelunternehmen in der externen Beschaffung zielgruppenorientierte Maßnahmen präferieren - wie z.B. das Erstellen spezieller Firmenbroschüren oder persönliche Besuche an Hochschulen (Nakamura 1989: 9; eigene Fallstudien).

Nach Expertenaussagen bewerten Wagnisunternehmer die strategische Bedeutung des Humanpotentials höher als mittelständische Unternehmer. Die Notwendigkeit der

[46] Weitere Mittel sind z.B. Werbung in Hörfunk und Fernsehen (2,7%) oder Werbung über Filmmaterial an Schulen (2,7%; Mehrfachantworten; Nihon Rôdô 1992: 56).

[47] Weitere Instrumente sind z.B. Anwerbung und Empfehlung über Geschäftsführer anderer Betriebe (6,8%), Anwerbung in Kooperation mit Betrieben aus derselben Region (4,8%) oder Personalvermittlungs- und -beratungsgesellschaften/Headhunting (scout kaisha; 4,1%; Mehrfachantworten; Nihon Rôdô 1992: 57).

Personalentwicklung wird allgemein als hoch eingestuft. Entwicklungsziel ist eine (antizipative) Hebung des Qualifikationsniveaus und die Förderung vorhandener Entwicklungspotentiale. Verbreitete Methoden der Personalentwicklung sind Qualitätszirkel (44,5%; Nihon Rôdô 1992: 71) sowie temporär (71,3%) oder permanent (22,3%) stattfindende Seminare (kôshûkai; Katô 1992: 166). Berufsanfänger werden in Wagnisunternehmen nach einer Untersuchung der Zeitschrift Nikkei Venture zu 75,0%, junge Firmenmitglieder zu 38,2%, bewährte Arbeitnehmer (chûken shain) zu 36,8% und Manager zu 47,7% geschult (Shimoda & Takahashi 1993: 135).

Nach einer Studie des Japan Labour Institute wird die Entwicklung von Technikern besonders gefördert. In knapp der Hälfte der Wagnisunternehmen werden Seminare auch off-the-job angeboten (47,3%). Methoden der Personalentwicklung on-the-job sind besonders Kleingruppenaktivitäten, Seminare und Workshops (44,5%) sowie innerbetriebliche Qualifikationssysteme (30,8%). Nach Ergebnissen dieser Studie nehmen Anzahl und Intensität dieser Instrumente mit betrieblichem Erfolg zu. Hier läßt sich die These aufstellen, daß besonders erfolgreiche Unternehmer die Bedeutung der Humanressourcen erkannt haben (Mehrfachantworten; Nihon Rôdô 1992: 71)[48]. Hierin könnte sich auch die Einsicht vieler Unternehmer widerspiegeln, daß für den Unternehmensfortbestand Führungskräfte aus den eigenen Reihen gewonnen und entwickelt werden müssen - tatsächlich stehen z.B. Geschäftsführer in jungen Branchen einer Übergabe des Unternehmens an Nicht-Verwandte wesentlich positiver gegenüber als z.B. Zulieferer in der verarbeitenden Industrie (vgl. Expertengespräche mit dem Osaka Prefectural Institute sowie mit dem Geschäftsführer des Mittelunternehmens Ikari).

5.1.3 **Gründungsunternehmen**

Zu dem Bereich Personalbeschaffung und -entwicklung liegen nach Wissen der Verfasserin keine aussagekräftigen Studien vor. Die Fallstudien ergaben hier, daß die Beschäftigten in der Startphase der Unternehmens überwiegend Familienmitglieder, Freunde oder Kollegen aus der Firma des ehemaligen Arbeitgebers sind; teilweise konnten auch neue Kräfte über Bekannte der Firmenangehörigen gewonnen werden. Auch aus diesem Grund ist gerade in Japan der Aufbau von Netzwerken sehr wichtig (vgl. Kapitel 6).

5.2 **Führungskräfteentwicklung: Der Geschäftsführer**

Die Führungskräfteentwicklung in mittelständischen Unternehmen ist noch unterentwickelt, obwohl von staatlicher und öffentlicher Seite bedarfsorientierte Programme angeboten werden. Nach Ansicht von Experten schafft die Weiterbildung des Geschäftsführers dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile. Die mangelnde Inanspruchnahme staatlicher und öffentlicher Hilfsangebote zeigt jedoch, daß Mittelständlern die "Einsicht" in die Notwendigkeit der eigenen Weiterqualifikation fehlt. Es scheint, daß besonders ältere Führungskräfte nicht sehen, daß sich die Anforderungen an Führungskräfte enorm gewandelt haben (Gespräch mit Ishihara, Osaka City University, 1993).

Da der Geschäftsführer entweder selbst Träger des Personalmanagements ist oder aber die "patriarchalische" Stellung des Unternehmers im Betrieb eine "Empfehlung" zur Teilnahme an Wei-

[48] Besonders Unternehmen, die in nur geringem Umfang oder gar nicht als Zulieferer arbeiten, beabsichtigen den Ausbau der Fortbildungsmaßnahmen. Zulieferer legen demgegenüber unterdurchschnittlich wenig Gewicht auf Aus- und Weiterbildung (Nihon Rôdô 1992: 52, 71).

terbildungsmaßnahmen durch eine entsprechende verantwortliche Instanz undenkbar macht, nehmen Geschäftsführer an internen Trainings kaum teil (Hayashi 1989: 227; Takeuchi 1993). Eine Weiterbildung des Geschäftsführers kann daher nur aus Eigeninitiative oder über externe Hilfsangebote erfolgen. Am weitesten verbreitet ist das Selbststudium über Fachzeitschriften (78,7%), gefolgt von Seminaren und Fortbildungen (56,7%)[49], Seminaren und Workshops von Industrie- und Handelskammern und Fachverbänden (39,0%), Amalgamationsgruppen und technischen Austauschgruppen (34,0%), Konsultationen mit privaten Unternehmensberatern (15,8%) sowie Beratungen durch öffentliche Stellen (5,4%). Die Geschäftsführer wollen künftig besonders die Teilnahme an Seminaren und Fortbildungen (66,7%) sowie an Amalgamationsgruppen und technischen Austauschgruppen (51,8%) erhöhen (Mehrfachantworten; Hayashi 1989: 231).

Daneben bestehen in Japan seit längerem zwischenbetriebliche Kooperationsformen, die auch mittelständischen Führungskräften eine intensive Weiterentwicklung ermöglichen: Zulieferer der ersten und zweiten Stufe sind häufig Mitglieder in sogenannten Kooperationsvereinigungen, in denen konkretes technologisches Know-How vermittelt wird. "Weiche" Führungsqualitäten werden hier allerdings nicht geschult, obwohl gerade dieses Know-How die Motivation der Mitarbeiter erhöhen könnte (Gespräch mit japanischen Führungskräften des Unternehmens Takako Seiki, 1993).

5.3 Führungskräfteentwicklung: Der Nachfolger

Eine empirische Untersuchung der "Federation of Small Business Association"[50] belegt eindrucksvoll, daß künftige Führungskräfte überwiegend on-the-job ausgebildet werden - konkret durch die allmähliche Übertragung von Entscheidungskompetenzen (57,7%), das Sammeln generalistischer Erfahrungen im Unternehmen (42,8%) oder das Verrichten alltäglicher Arbeiten (39,8%). Die beliebteste Maßnahme off-the-job ist mit 29,8% die Ausbildung in anderen Unternehmen (zit. nach Suzuki 1992: 17). Die Lerninhalte und die Vorbereitung des Generationenwechsels sind damit stark praxisorientiert und problembezogen.

Träger der externen Fachausbildung sind überwiegend staatliche und öffentliche Ausbildungsinstitute, z.B. die "Small and Medium Enterprise Trainig Institutes" (Chûshô Kigyô Daigakkô) oder die in Genossenschaften angesiedelten und vom MITI geförderten Jungunternehmerverbände (Momose 1992: 230; Suzuki 1992: 17).

Der (Noch-) Geschäftsführer bestimmt überwiegend den Ausbildungsträger: Nach einer Umfrage der Japan Small Business Corporation konnten nur 26,9% der Nachfolger den Träger - und damit den Inhalt der Ausbildung - selbst festlegen (zit. nach Watanabe 1991: 78). Dies birgt die Gefahr in sich, daß einerseits Nachfolger demotiviert werden und daß andererseits neue Anforderungen an Führungskräfte unzureichend berücksichtigt werden[51]. Eine Studie der People's Finance Corporation (Kokumin Kinyû Kôko 1991: 159) identifiziert den Zusammenhang zwischen der inhaltlichen Gestaltung des Management Development und dem betrieblichen Leistungspotential: So sind Führungskräfte, die an Amalgamationsgruppen teilgenommen haben, erfolgreicher als solche, die im Betrieb eines Abnehmers oder Geschäftspartners gelernt bzw. keine besonderen Weiterbildungsmaßnahmen genutzt haben (Abb. 17):

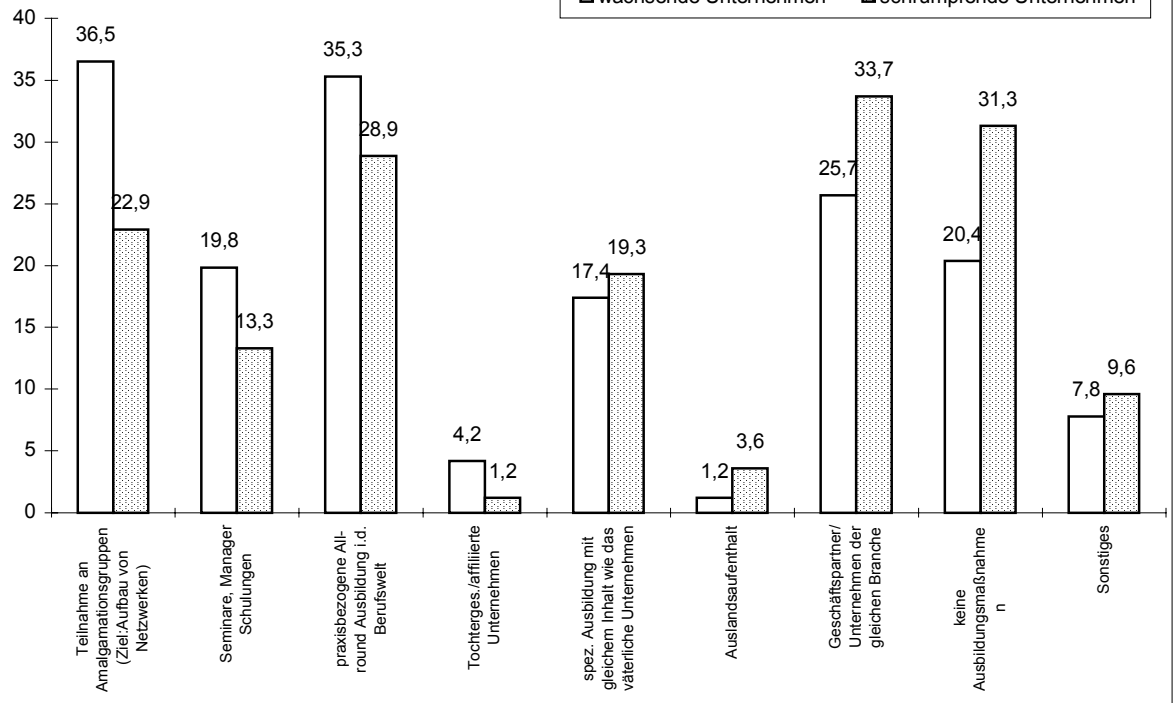
---

[49] Die Träger sind nicht genannt; denkbar sind Privatinstitute oder Unternehmen.

[50] Zenkoku Chûshô Kigyô Dantai Chûôkai; abgekürzt: Chûôkai. Die Umfrage wurde 1991 als Auftragsforschung für das MITI unter 3000 mittelständischen Unternehmern durchgeführt, die zu diesem Zeitpunkt älter als 50 Jahre waren (Rücklaufquote 30,4%). Dieses Ergebnis wird von anderen Untersuchungen bestätigt (vgl. z.B. Takatsuki Shôkô Kaigisho 1991: 8).

[51] Bei der Auswahl des Trägers geht es vielen (Noch-) Geschäftsführern neben der technischen Ausbildung um die Persönlichkeitsbildung und das Trainieren sozialen Verhaltens (Japan Small Business Corporation, zit. nach Watanabe 1991: 78).

Abb. 17: Management Development und Betriebsergebnis (Mehrfachantworten; Stand 1990)



Quelle:Kokumin Kinyu 1991: 159

Es scheint, daß Geschäftsführer von Wagnis- und Mittelunternehmen einer bedarfsorientierten und hochqualifizierten Ausbildung gegenüber wesentlich aufgeschlossener als ihre "durchschnittlichen" mittelständischen Kollegen sind. Ein weiterer Beleg dafür ist, daß verschiedene Medien mit der Zielgruppe "Wagnisunternehmer" dieses Thema aufgreifen (vgl. Venture Link 1992).

5.4 Personalerhaltung: Leistungsstimulation und Motivation

In Abschnitt 5.4 werden Maßnahmen zur Personalerhaltung in mittelständischen Betrieben und in Wagnis- und Mittelunternehmen diskutiert.

5.4.1 Mittelständische Unternehmen

Verbreitete Instrumente der Leistungsstimulation und Motivation (moral-up) sind Belohnungen für regelmäßiges Erscheinen (kaikinshô) oder für eine langjährige Dienstzeit (einen kinzokushô) sowie verschiedene Formen der Erfolgsbeteiligung. Hintergrund dieser Maßnahmen sind die hohe Abwesenheitsrate und der häufige Arbeitgeberwechsel von Arbeitnehmern, die in KMU beschäftigt sind.

Viele mittelständische Unternehmer halten darüberhinaus persönlichen Kontakt zu der Familie des Mitarbeiters: Weit verbreitet sind Besuche, Briefe oder Geschenke zu Geburtstagen, Hochzeiten oder Trauerfällen (Kikuchi 1989: 95-96; eigene Fallstudien)[52].

5.4.2 **Wagnis- und Mittelunternehmen**

Wagnisunternehmer setzen eine Fülle von Instrumenten zur Motivation der Arbeitnehmer ein: Nach Ergebnissen des Japan Institute of Labour führen 85,6% der Unternehmen Gesundheitsuntersuchungen durch, 67,8% unterstützen die Spartätigkeit der Beschäftigten, 48,6% beteiligen sich an Abfindungszahlungen (chûtaikin, tokutaikin), 13,7% unterhalten Firmenwohnungen (shataku), 12,3% bieten Darlehenssysteme (yûshi seido) und 11,6% Wohnheime für Alleinstehende (dokushinryô; Mehrfachantworten; Nihon Rôdô 1992: 66)[53].

Verschiedene Autoren weisen daraufhin, daß Instrumente wie Löhne, Sozialleistungen und Urlaubsregelungen in Wagnisunternehmen stärker als in mittelständischen Unternehmen eingesetzt werden. Die hier erbrachten Leistungen entsprechen nach Aussage verschiedenener Autoren denen in Großunternehmen oder übertreffen sie sogar (Loveman & Sengenberger 1990: 36; Nihon Rôdô 1992: 60-69: Tokyo Business Today 1990)[54].

Eine Erfolgsbeteiligung durch die Ausgabe von Aktien an Mitarbeiter (mochikabu seido) besteht nach einer Umfrage der Zeitschrift Nikkei Venture[55] in 39,1% der Wagnisunternehmen. Der Aktienanteil der Arbeitnehmer liegt bei durchschnittlich 18,1% je Unternehmen. Mit wachsender Unternehmensgröße steigt der Anteil der Unternehmen mit einer solchen Erfolgsbeteiligung (vgl. auch Nihon Rôdô 1992: 66; Abb. 18)[56]:

---

52 Zu Motivation und Organisationsklima aus Perspektive der Beschäftigten vgl. Koyô Shokugyô 1988; Shinohara & Ogikubo 1989; aus Perspektive des mittleren Managements Furuta 1990; Hibino, Dorfman & Howell 1990; Saigo 1990.

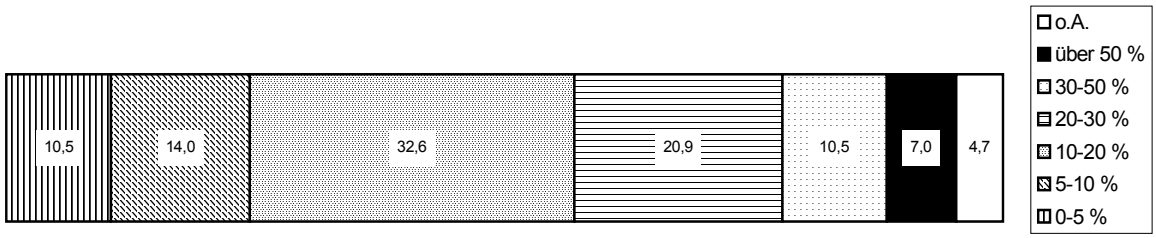
53 Einige Unternehmer setzen zusätzlich Maßnahmen im Rahmen der Public Relations ein (Ikejima 1991: 142; Nômura Sôgô 1992: 260).

54 69,0% der Mittelunternehmen haben eine leistungsabhängige Gehaltskomponente eingeführt (zum Vergleich: 63,0% der KMU; 74,0% der Großunternehmen; Nômura Sôgô 1992: 259; vgl. Katô 1992: 52).

55 Umfrage unter 1525 mittelständischen Unternehmern, die Leser der Zeitschrift Nikkei Venture sind (Rücklauf: 248 Unternehmen). Die Verfasserin interpretiert die Aussagen als gültig für Wagnisunternehmen (Shimoda & Takahashi 1991).

56 In Unternehmen in der Umsatzgrößenklasse über 20 Mrd. Yen ist dieses System zu 81,8% eingeführt (Shimoda & Takahashi 1991: 136).

Abb. 18: Aktienanteil der Angestellten in Wagnisunternehmen (Stand 1991)



Quelle: Shimoda&Takahashi 1993: 136

5.5 Zusammenfassung

In Kapitel 5 wurden Maßnahmen und Instrumente der Personalbeschaffung, -entwicklung und -erhaltung diskutiert. Als Sonderaspekt wurden der Entwicklung von Geschäftsführer und Nachfolger zwei Abschnitte gewidmet. In diesen Bereichen zeigten sich teilweise große Unterschiede zwischen den einzelnen Betriebstypen.

In mittelständischen Betrieben herrscht eine starke personelle Unterdeckung, die bei Zulieferern besonders ausgeprägt ist. Theoretisch müßte die Personalentwicklung als internes Beschaffungsinstrument eine große Rolle spielen. Tatsächlich jedoch stehen Mittelständler außerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen skeptisch gegenüber. Statt dessen setzen sie traditionelle innerbetriebliche Qualifikationsmaßnahmen ein wie z.B. Qualitätszirkel. Externes Spezialwissen und spezifische Sachkompentenz werden nicht in Anspruch genommen. Es scheint, daß eine antizipative Personalentwicklung i.S. einer Entwicklung von Führungskräften aus den eigenen Reihen weitgehend unterbleibt - dies erklärt auch die große Zahl von Unternehmensaufgaben nach dem Tod des Geschäftsführers. Vor dem Hintergrund des oben skizzierten Führungsverhaltens ist auch denkbar, daß sich der "Patriach" zu Lebzeiten keine Konkurrenz "heranziehen" möchte.

In Wagnisunternehmen ist die personelle Unterdeckung besonders bei Technikern ausgeprägt. Wagnisunternehmer reagieren hierauf besonders mit Neueinstellungen, Rationalisierungs- sowie Aus- und Fortbildungsmaßnahmen. In Aus- und Fortbildung werden auch externe Institutionen in Anspruch genommen. Außerdem scheinen die Unternehmer in der Beschaffung selbst sehr aktiv zu sein und zielgruppenorientiert vorzugehen.

Der eigenen Weiterbildung stehen Mittelständler kritisch gegenüber: Dahinter könnte sich die Haltung verbergen, daß der Unternehmer - als "Patriarch" der Firma - eine weitere Qualifikation "nicht nötig" hat. Die Teilnahme an externen Trainings findet nur in begrenztem Umfang statt. Eine staatliche oder öffentliche Förderung kann daher in diesem Bereich nicht erfolgreich sein. Kooperationsvereinigungen von Zuliefererbetrieben können externe Schulungen nicht ersetzen, da auch hier wenig externes Spezialwissen einfließt und "weiche" Führungsqualitäten nicht vermittelt werden. Gerade die Vermittlung "weicher" Qualitäten könnte jedoch die offensichtlich relativ geringe Motivation des Personals (hohe Fehlzeiten, häufiger Arbeitgeberwechsel) verbessern.

Die Ausbildung von Nachfolgern erfolgt stark praxisorientiert. Der Geschäftsführer bestimmt überwiegend den Träger - und damit den Inhalt - der Weiterbildung. Empirische Studien haben den Zusammenhang zwischen der jeweils getroffenen Entwicklungsmaßnahme und der betrieblichen Leistung deutlich belegt. Dabei hat eine sehr verbreitete Maßnahme am schlechtesten abgeschnitten: die Ausbildung in einem befreundeten Unternehmen. Außerdem besteht durch den großen Einfluß des (Noch-) Geschäftsführers die Gefahr, daß die Ausbildung des (künftigen) Geschäftsführers den veränderten Umweltanforderungen nicht entspricht, der Nachfolger durch die Entscheidungskompetenz des Geschäftsführers demotiviert wird und daß schließlich die Ausbildung seinem Anforderungsprofil nicht entspricht.

Experten verweisen darauf, daß Wagnisunternehmer in größerem Umfang als mittelständische Unternehmer Weiterbildungsprogramme einsetzen: Wagnisunternehmer sind einerseits stärker auf Spezialisten angewiesen und sehen andererseits die Dringlichkeit einer Führungskräfteentwicklung aus den eigenen Reihen.

Die Abwesenheitsrate und der häufige Arbeitgeberwechsel stellen ein großes Problem für Mittelständler dar, so daß besonders in KMU solche Anreize geschaffen werden müssen (und geschaffen werden), die auf ein regelmäßiges Erscheinen zielen und einen Arbeitsplatzwechsel vermeiden wollen. Außerdem nutzen Mittelständler zur Motivation der Arbeitnehmer gerne persönliche Kontakte, so z.B. das persönliche Übermitteln von Glückwünschen zu Geburtstagen. In Fallstudien wurde deutlich, daß besonders Mittelständler der persönlichen Begegnung eine große Bedeutung beimessen. Wagnisunternehmer ziehen zur Leistungsstimulation sachbezogene Instrumente wie leistungsabhängige Gehaltskomponenten, Erfolgsbeteiligungen, Maßnahmen im Rahmen der Arbeitsplatzgestaltung oder Sozialleistungen vor.

6 Fallstudie Allied Telesis

Kapitel 6 stellt eine Fallstudie eines japanischen Wagnisunternehmens zu den Themen Geschäftsbereich, Unternehmerprofil und Unternehmensstrategie sowie zu dem Thema Management dar. Der Interviewpartner der Verfasserin war Matsubara Yoshitaka, der Gründer und Geschäftsführer des Unternehmens Allied Telesis.

Allied Telesis AG

Branche: Software

Hauptsitz: Osaka

Gründung: 1987

Stammkapital: 99 Mio. Yen

Umsatz: 8,2 Mrd. Yen

Beschäftigte: 450

Interview: 22. Februar 1994

6.1 Geschäftsbereich

Allied Telesis ist ein junges Wagnisunternehmen, das hinsichtlich Unternehmerprofil und Unternehmensstrategie ein "idealtypisches" Wagnisunternehmen ist: Allied Telesis ist mit der Entwicklung von Local Area Network (LAN) auf einem sehr jungen Markt mit hochinnovativen Produkten tätig. Der Anteil der F&E-Ausgaben am Umsatz beträgt 8%. Aufgrund der Produkteigenschaften ist F&E extrem kundenorientiert.

Das Einsatzgebiet der von Allied Telesis

entwickelten Software (LAN) lag anfangs im Bereich der Laboratory Automation (universitäre Forschungsinstitute), später der Bereich Factory Automation. Künftiges Einsatzgebiet soll die Büroautomatisierung sein.

Der Markt für LAN befindet sich in Japan noch am Anfang einer Wachstumsphase: Während in den USA bereits 25% aller Personal Computer (PC) mit LAN ausgestattet sind, sind es in Japan erst 1-2%. Darüberhinaus werden PCs in den USA viermal häufiger eingesetzt, so daß der japanische Markt ein hohes Wachstumspotential bietet. Weiteres Wachstum ist im Work-Station-Bereich - einem weiteren und ebenso wichtigen Markt wie PC - zu erwarten.

Allied Telesis hat sich innerhalb von vier Jahren von einem Kleinstbetrieb zu einem Mittelunternehmen entwickelt: Zwischen 1988 und 1991 stieg der Umsatz von 800 Mio. auf 7,5 Mrd. Yen; 1994 betrug der Umsatz 8,2 Mrd. Yen[57].

Matsubara bezeichnet Allied Telesis als internationales Unternehmen, da 45% des Umsatzes im Ausland erzielt werden und 300 der 450 Beschäftigten im Ausland beschäftigt sind. Kurz nach der Gründung von Allied Telesis wurde in den USA eine Tochtergesellschaft zur Marktbeobachtung errichtet, da die USA als der innovativste LAN-Markt gilt. Weitere Niederlassungen befinden sich in Großbritannien, Deutschland, Frankreich, Singapur und Hongkong. Je nach Stärke des jeweiligen Landes werden die Standorte für Produktion (z.B. Japan, Singapur) oder F&E (USA) genutzt. Die Fertigung ist ausgelagert, F&E, Montage und Testen der Produkte erfolgt durch Allied Telesis.

Kooperationen steht Matsubara positiv gegenüber. Sie sind für ihn in allen Geschäftsbereichen außer F&E denkbar, da er hier das Abfließen von Wissen befürchtet.

Nach eigenen Angaben hält Allied Telesis gegenwärtig im wichtigsten Markt - nämlich LAN-Produkte für Unternehmen, die sich in einer Phase der betrieblichen Umstrukturierung befinden - einen Marktanteil von 20%. In einigen Produktgruppen (z.B. Verbindungselemente) bezeichnet Matsubara die Firma als Marktführer.

6.2 Unternehmerprofil und Unternehmensstrategie

Matsubara Yoshitaka, 1951 geboren, studierte an der Keiô-Universität Ingenieurwissenschaften und spezialisierte sich auf die Erforschung von Reglern und Reglungsmechanismen. Bereits in seiner Studentenzeit beschäftigte sich Matsubara mit ungewöhnlichen und innovativen Fragestellungen: In seiner Abschlußarbeit diskutierte er die Einwirkung von Reizen auf Läuse und Reglungsmechanismen. Der Bildungshintergrund von Matsubara ist typisch für Wagnisunternehmer: Ein hoher formaler Bildungsabschluß, oft auch von angesehenen Universitäten, und eine ausgeprägte technische Spezialisierung.

Nach seinem Abschluß trat Matsubara als technischer Leiter in ein Großunternehmen der Elektrobranche ein (NEC; Nihon Denki). Dort war er für die Entwicklung von Reglern in der Raketentechnik und für den Bereich Bildverarbeitung in der Nachrichtentechnik verantwortlich.

1983 mußte Matsubara für längere Zeit in ein Krankenhaus eingewiesen werden. Während dieser Zeit wurde ihm deutlich, daß er sein Leben nicht wie bisher weiterführen wollte. Insbesondere die Einordnung in den japanischen Arbeits- und Managementstil widerstrebte ihm. Während dieser Zeit

[57] 1988: 300 Mio. Yen Inlands-, 500 Mio. Yen Auslandsumsatz; 1991: 4,1 Mrd. Yen Inlands-, 3,4 Mrd. Yen Auslandsumsatz; 1993: 4,2 Mrd. Yen Inlands-, 4 Mrd. Yen Auslandsumsatz.

entschloß er sich zur Kündigung bei NEC und für den Eintritt in ein amerikanisches Wagnisunternehmen, das LAN-Ausrüstungen entwickelte. Die Kündigung in einem angesehen japanischen Großunternehmen und die Anstellung in einem unbekannten ausländischen KMU ist vor dem japanischen Hintergrund bemerkenswert: Eine Beschäftigung in kleinen und zudem ausländischen Unternehmen gilt in Japan als zweitrangig. Hier zeichnet sich die Risikobereitschaft, das Außer-Acht-Lassen von Konventionen und damit der Individualismus von Matsubara ab.
In dem amerikanischen Unternehmen war Matsubara in leitender Funktion in F&E und Vertrieb tätig und nach eigenen Angaben für die Einführung des LAN-Konzeptes in Japan verantwortlich. Matsubara erfuhr hierdurch von dem Wachstumspotential dieser Produkte. Kulturelle und persönliche Schwierigkeiten gaben den Anstoß zum Schritt in die Selbständigkeit: Nach insgesamt 13 Jahren Berufserfahrung gründete Matsubara 1987 zusammen mit zwei befreundeten Technikern das Unternehmen Allied Telesis.

Matsubara weist damit typische Charakteristika eines Gründers und eines Wagnisunternehmers auf: Die Entscheidung zur Unternehmensgründung war Folge eines kritischen Lebensereignisses, hier einem Krankenhausaufenthalt. Für Wagnisunternehmer ist sein Bildungshintergrund, die Beschäftigung bei einem Großunternehmen, der mehrmalige Wechsel des Arbeitgebers und die internationale Orientierung typisch. Das außerordentliche Engagement Matsubaras zeigt sich auch in der Gründung eines weiteren Unternehmens 1991, welches eng mit Allied Telesis kooperiert.

Am schwierigsten gestaltete sich für Matsubara in der Startphase die Kapitalbeschaffung: Seine Hausbank verweigerte ihm einen Gründungskredit. Danach sprach er täglich bei seiner Bank vor und machte verschiedene Vorschläge, in welcher Form ihm Kapital zur Verfügung gestellt werden könnte. Er versuchte, die Bank von der Innovationskraft seines Produktes zu überzeugen. Matsubara schreibt es dieser Zähigkeit zu, daß ihm nach einiger Zeit doch ein größerer Kredit gewährt wurde. Ohne sein außergewöhnliches Engagement hätte der unterentwickelte Kapitalmarkt Japans die Unternehmensgründung verhindert. Stamina und Durchsetzungsvermögen sind daher Voraussetzung unternehmerischer Tätigkeit. Matsubara unterscheidet sich auch hier von anderen mittelständischen Unternehmern: In einer Umfrage des Small Business Research Center nach der wichtigsten Unternehmerqualifikation rangiert der Faktor "Kapitalbeschaffung" von insgesamt neun Faktoren an vorletzter Stelle (Chûshô Kigyô Sôgô 1993: 53)[58].

Matsubara ist in verschiedenen Verbänden und Institutionen aktiv: Als Kreditgarantienehmer des Venture Enterprise Center ist er Mitglied in zahlreichen staatlichen oder öffentlichen Ausschüssen, die sich mit Kooperationen zwischen Wagnisunternehmen, Fragen der Internationalisierung oder neuen Aufgaben für mittelständische Unternehmen beschäftigen. Unter der Schirmherrschaft des MITI berät Matsubara Angestellte zu Fragen der Existenzgründung und ist in verschiedenen Arbeitsgruppen aktiv. So ist er z.B. Mitglied einer vom MITI ins Leben gerufenen Arbeitsgruppe, die sich mit den Auswirkungen der Rezession auf die Entwicklung von Wagnisunternehmen befaßt[59]. An internationalen und z.B. vom MITI und der renommierten Wirtschaftszeitung Nihon Kôgyô Shinbun gesponserten Symposien ist er Teilnehmer bei Forumsdiskussionen[60]. Auch privat ist Matsubara in führender Position in verschiedenen Verbänden aktiv, so z.B. in der "Network Conference" oder der "Japan Personal Computer Sofware Association".

---

58 In dieses Unternehmerprofil fügt sich auch die Charakterisierung des Unternehmens als "Herausforderer" sowie das in der Firmenbroschüre genannte Ziel - "no.1" zu sein - passend ein.

59 Auf japanisch: Keiki Kôtai Kyokumen ni okeru Venture Business no Arikata Kenkyûkai.

60 Z.B. "Symposium zum Austausch internationaler Wagnisunternehmen" (Kokusai Venture Business Kôryûkai). Außerdem hat Matsubara auch an dem Symposium "Mittelständische Unternehmen in Deutschland und in Japan" im Mai 1994 teilgenommen, das von dem Japanisch-Deutschen Zentrum Berlin veranstaltet wurde.

Das außerordentliche Engagement Matsubaras in öffentlichen Gremien ist möglicherweise auf ein Gefühl der Verpflichtung gegenüber dem (staatlichen) Venture Enterprise Center zurückzuführen, von dem er eine Kreditgarantie erhalten hat. Das Gefühl der Verpflichtung (giri) und Dankbarkeit (on) ist in Japan traditionell stark verwurzelt und konnte auch in anderen Fallstudien festgestellt werden[61]. Der Aufbau von Netzwerken über öffentliche Institutionen wirkte sich für Matsubara bisher in verschiedener Form positiv aus: Der Bekanntheitsgrad und die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens wurden erhöht, so daß die Personalrekrutierung wesentlich vereinfacht wurde. Nach Angaben von Matsubara konnten über diese Verbindungen viele Mitarbeiter rekrutiert werden.

Dem Aufbau und der Pflege von Netzwerken scheint damit in Japan eine besondere Rolle zuzukommen. Das Verhalten mittelständischer Unternehmer ist damit ökonomisch rational und weniger kulturell bedingt - die Existenz von Netzwerken wirkt sich in den verschiedensten Bereichen positiv auf die Unternehmensentwicklung aus.

Viele mittelständische Unternehmer wehren sich gegen ein "going public", da sie den Verlust ihrer Kontrollmöglichkeiten befürchten. Statt dessen vertrauen sie auf die indirekte Kapitalbeschaffung und behindern hierdurch (gegebenenfalls) das Unternehmenswachstum. Matsubara hingegen bezeichnet die Kapitalbeschaffung als die eigentliche Funktion des Unternehmers und bereitet die Notierung von Allied Telesis auf dem OTC-Markt konkret vor.

Matsubara nennt die Kreditgarantie des Venture Enterprise Center[62] und das Engagement seiner Mitarbeiter als Erfolgsfaktoren. Ohne das durch den Venture Enterprise zur Verfügung gestellte Kapital wäre das Wachstum des Unternehmens nicht möglich gewesen, so Matsubara. Hier zeigt sich, daß gezielte mittelstandspolitische Förderung das Wachstum eines Unternehmens positiv beeinflussen kann. Die Nennung der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor scheint besonders für Wagnisunternehmer typisch zu sein.

6.3 **Management**

In einer Selbstdarstellung werden die Bestandteile des Firmennamens mit "Vereinigung und Integration" ("Allied") und "Entwicklung und Fortschritt" ("Telesis") erläutert. Weiter heißt es:

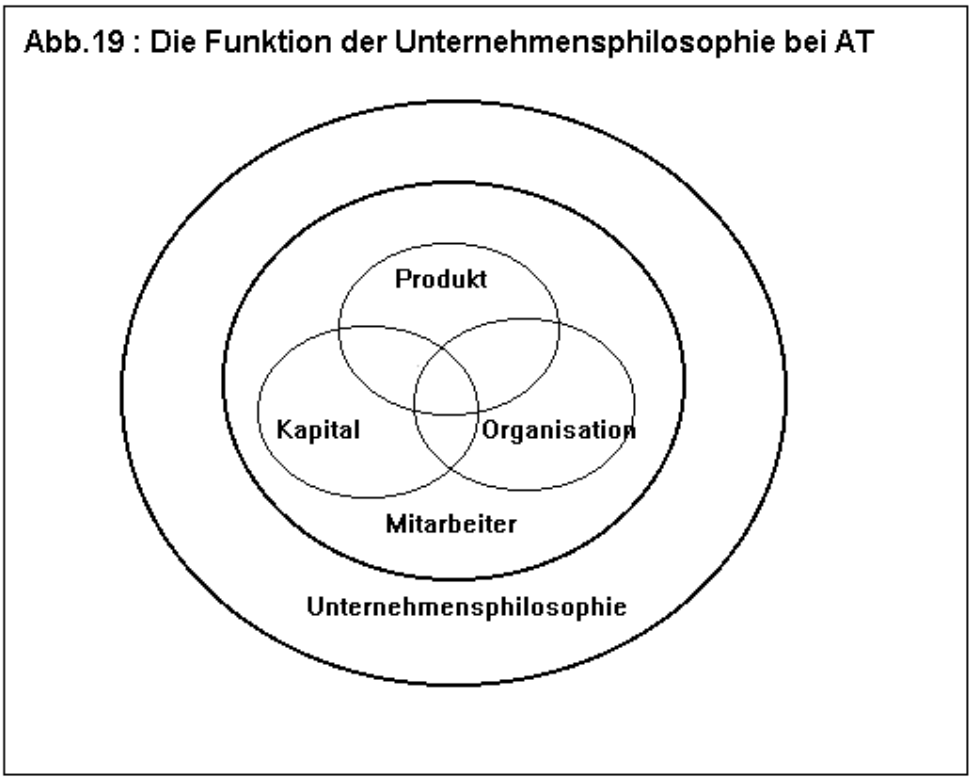
> "Durch Vereinigung und Integration unserer Ressourcen entwickelt sich unser Unternehmen, durch Partnerschaft mit anderen Unternehmen möchten wir einen Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft leisten" (Firmenprospekt, eigene Übersetzung).

Matsubara weist der Unternehmensphilosophie eine wichtige stabilisierende Funktion zu, wie aus Abb. 19 ersichtlich wird: Die Unternehmensphilosophie dient nach dieser Darstellung als Klammer des Unternehmens:

---

61 Gleichzeitig entsteht allerdings auch der Eindruck, daß Unternehmer wie Matsubara von der Öffentlichkeit und der Politik instrumentalisiert werden, um ein positiveres Bild der japanischen Industrieorganisation zu schaffen. Eines der jüngsten Beispiele ist ein Titelbericht in der Zeitschrift Tokyo Business Tokyo (1995), in dem Matsubara als repräsentativer Vertreter eines erfolgreichen japanischen Wagnisunternehmens dargestellt wird - dabei sind Wagnisunternehmen mit den Charakteristika von Allied Telesis in Japan nur wenig vertreten. Es ist allerdings denkbar, daß Firmen wie Allied Telesis eine Lokomotiv- und Zugpferdfunktion erfüllen und dadurch tatsächlich zu einer Veränderung der industriellen Organisation beitragen.

62 1988 hat das Venture Enterprise Center für Allied Telesis eine Wachstumsfinanzierung durch die Übernahme einer Kreditbürgschaft bewilligt.



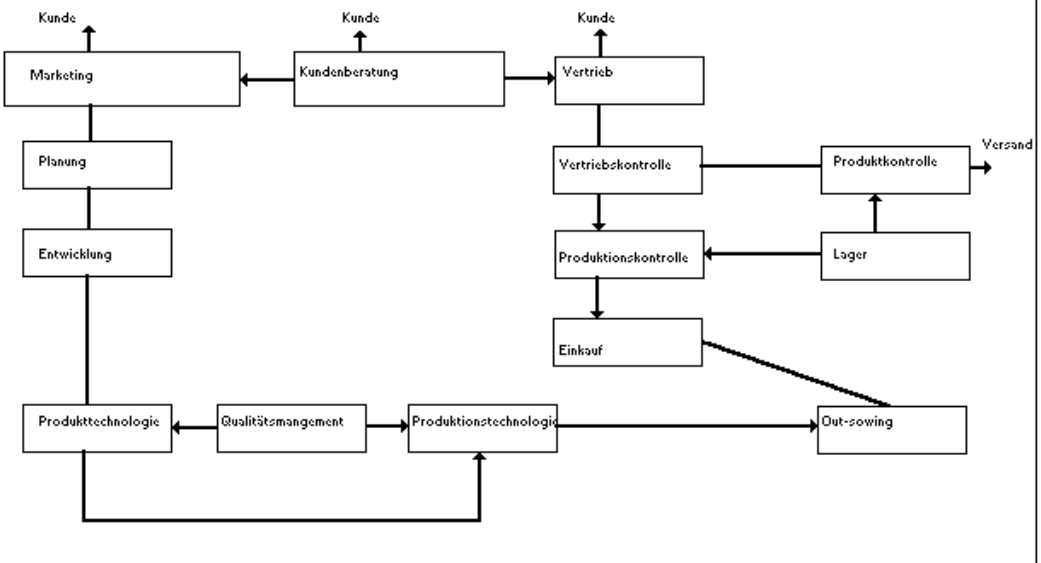
Quelle: Firmenbroschüre

Firmenmotto und -broschüre zeigen, daß auch Wagnisunternehmer wie Matsubara affektiv besetzte Begriffe stark nutzen, obwohl Matsubara sich selbst als "amerikanisch denkend" bezeichnet.

Der persönliche und berufliche Hintergrund Matsubaras schlägt sich nach eigenen Angaben in seiner jetzigen Unternehmensphilosophie wieder: Er versucht, das japanische Prinzip von "Verantwortlichkeit und Paternalismus" (omoiyari) mit dem amerikanischen Prinzip des "partnership" zu verbinden. In diesem Zusammenhang bezeichnete Matsubara die Funktion des Geschäftsführers als "nicht herausragend", sondern als "eine unter vielen".

Aufgrund seiner Auffassung der Unternehmerfunktion versucht Matsubara, Organisationsstrukturen zu entwickeln, in denen sich seine Mitarbeiter frei entfalten können und nicht durch Restriktionen eingeschränkt werden. Die von Matsubara eingeführte Organisationsform bezeichnet er als "LAN-Management" (LAN-teki keiei) oder "all-staff-management": Ein Netzwerk zwischen Mitarbeitern und Führungskräften (Abb. 20).

Abb. 20: Organisationsstruktur von AT



Quelle: eigene Erhebung

Matsubara legt Wert darauf, daß alle Abteilungen in den F&E-Prozeß integriert werden. Die Anzahl der Forscher und Entwickler - in der F&E Abteilung sind 16 Beschäftigte tätig - ist nach Überzeugung Matsubaras weitaus höher, da F&E die ganze Firma umfaßt. Matsubara mißt damit der operativen Ebene große Bedeutung zu: Alle Mitarbeiter sollen sich daher nach Vorstellung Matsubaras an Ideen- und Entscheidungsprozessen beteiligen können (zenshain sankagata keiei). Das sogenannte "all-staff-management" gestaltet sich im einzelnen wie folgt: Auf der Ebene der einfachen Angestellten gibt es eine "free-talking-time". Die "free-talking-time" ist ein abteilungsintern organisiertes Meeting, das jeden zweiten Monat stattfindet. Die Themenstellung erfolgt nach Maßgabe der Mitarbeiter. Auf der Ebene des mittleren Managements sind einmal monatlich stattfindende Meetings eingerichtet, auf Vorstandsebene regelmäßig stattfindende Vorstandssitzungen. Die Informationen über den Inhalt dieser Treffen werden nach Angaben des Geschäftsführers nach oben und nach unten weitergeleitet.

Darüberhinaus gibt es auf der Ebene unterhalb des Vorstands die Einrichtung eines "ECR"- Systems ("Everything change request"): Mitarbeiter können hier zu allen Bereichen - Technik, Organisation, Erschließung neuer Geschäftsbereiche - Vorschläge machen, die einmal pro Monat an das Planungs-kommittee weitergeleitet werden. Sollte das Kommittee den Vorschlag ablehnen, ist eine direkte Eingabe an den Vorstand möglich. Bei Annahme des Themas werden Projektteams mit dem Ziel der konkreten Umsetzung eingerichtet. An den Projektteams können Mitarbeiter aller Abteilungen teilnehmen. Über das Budget entscheidet der Vorstand. Projektteams sind nach Angaben Matsubaras

als sekundärer Strukturtyp für die Flexibilität der Unternehmensorganisation von großer Bedeutung. In seinem Firmenprospekt hat Matsubara daher der Projektorganisation eine ganze Seite gewidmet.

Auf Betriebsebene gibt es darüberhinaus ein "Total Management Meeting", an dem alle Firmenmitglieder teilnehmen (shain sôkai) und in den diskutierten Bereichen ein Recht auf Mitbestimmung haben.

Die Gestaltung der Geschäftsprozesse wird damit zum Führungsinstrument. Die Mitarbeiter sollen zu eigenständigem Denken und Handeln angeregt, ihre Selbständigkeit soll gefördert werden. Die Betonung von Eigenständigkeit und Engagement der Mitarbeiter fördert wiederum eine spezifische Unternehmenskultur.

Der Führungsstil von Matsubara kann damit als kooperativ und demokratisch beschrieben werden. Matsubara bezeichnet die Funktion des Unternehmers als (nur) eine unter vielen und hat diese Überzeugung über verschiedene Formen institutionalisiert: einer Organisationsform, in der die Kompetenzdelegation eine große Rolle spielt und in der Mitarbeiter in die Ideen- und Entscheidungsfindung integriert werden. Entgegen typischer Mittelständler ("Eigentumunternehmer") strebt er eine Notierung am OTC-Markt an und hält nicht die Aktienmehrheit (30%).

Für die Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter hat Matsubara Seminare eingeführt, in denen auf die Positionen (Berufsanfänger[63], Angestellte[64], bewährte Angestellte[65], Führungskräfte) zugeschnittene praxisrelevante Fähigkeiten vermittelt werden: Berufsanfängern wird die Unternehmensphilosophie, das Abfassen von Geschäftsbriefen und Etiquette vermittelt. Angestellte beschäftigen sich mit rechtlichen Fragen, Buchführung und Kommunikation; bewährte Angestellte und Führungskräfte mit Spezialwissen und Fragen des Führungsstils. Neben diesen Fragen soll in allen Seminaren die Selbstentfaltung der Mitarbeiter gefördert werden, da Matsubara hier einen Schwachpunkt der japanischen Kultur sieht: "In unserem Betrieb möchten wir 'american-like personel' (amerikagata no jinzai) heranziehen" - erst hierdurch könne Kreativität entstehen, so der Geschäftsführer. Matsubara kooperiert mit spezialisierten Ausbildungsinstituten, um externes Wissen in den Betrieb zu transferieren.

Mitarbeiterpartizipation und die Gestaltung des Fähigkeitsmanagements fördern damit eine breite Ausbildung und die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter. Die zielorientierte Entwicklung der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eignungen der Mitarbeiter zeugt von einer antizipativen Unternehmenspolitik und von einem veränderten Menschenbild - für den "unmündigen" Mitarbeiter wird nicht väterlich-patriarchalisch Sorge getragen, sondern sein Fähigkeitspotential und seine Eigenständigkeit werden gefördert.

Auch Allied Telesis hat trotz seines Bekanntheitsgrades personelle Engpässe bei Neueinstellungen. Neben oben beschriebenen Maßnahmen - Schaffung einer Corporate Identity, Nutzung der Medien zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens - hat Matsubara eine Broschüre für Universitätsabgänger entworfen, in welcher das Unternehmen und die Unternehmensphilosophie vorgestellt werden. Auch hier beweist Matsubara ein außergewöhnliches Engagement. Im Vergleich zu Broschüren anderer, der Verfasserin bekannten Betrieben, sind die Broschüren sehr ansprechend gestaltet: Dies zeigt sich in der Farbgebung - Nutzung weniger, aber kräftiger Farben - und der

63 Hier: Weniger als 1 Jahr im Unternehmen tätig.

64 Hier: Mehr als ein Jahr im Unternehmen tätig.

65 Auf japanisch: chûken shain: Hier sind "Leiter" (shunin) gemeint, deren Stellung im Unternehmen häufig denen eines Unterabteilungsleiters (kakarichô) entspricht. Dies ist der höchste Rang im niedrigen Management (Institut für Japanologie 1987: 10).

graphischen Gestaltung - dominierender Einsatz von leicht verständlichen Schaubildern, Verwendung von japanisierten englischen Ausdrücken, Einsatz englischer Schlagworte. Für die Ausbildung und das Erstellen dieser Broschüre hat Matsubara im Jahr der Einführung 1992 rund 25 Mio. Yen investiert.

Eigene Beobachtungen während des Interviews stützen die Aussagen Matsubaras: Das Offenstehen der Tür während des Interviews, das niedrige Durchschnittsalter der Mitarbeiter und das Tragen individueller Kleidung vermittelte den Eindruck einer offenen Atmosphäre. Das Zimmer des Geschäftsführers ist auffallend schlicht eingerichtet und nur durch Stellwände von den restlichen Räumen abgetrennt.

6.4 Zusammenfassung

Allied Telesis ist ein "Idealtypus" eines Wagnisunternehmens. Seit der Unternehmensgründung 1987 konnte der Umsatz jährlich um 10% gesteigert werden. Die Firma operiert international, eine Notierung auf dem OTC-Markt ist beabsichtigt. Solche Unternehmen werden auch als "new venture" bezeichnet[66].

Eine persönliche Krise - ein Krankenhausaufenthalt - hat den Anstoß zu einer neuen Lebensgestaltung gegeben. "Kritische Lebensereignisse" sind häufig für den Schritt in die Selbständigkeit ausschlaggebend.

Matsubara hat eine Organisationsform entwickelt, in der japanische und amerikanische Managementtechniken integriert werden: "Partnerschaft" und "Paternalismus". Die Organisation ist nicht hierarchisch, sondern als Netzwerk konzipiert.

Die Integration der Mitarbeiter ist in verschiedener Form institutionalisiert: Über Meetings, Einrichtung eines Vorschlagwesen, formalisierten Informationsaustausch und Projektteams. Hier unterscheidet sich Matsubara von anderen befragten Geschäftsführern, die ihren Führungsstil als mitarbeiterzentriert beschrieben, dies jedoch nicht institutionalisiert haben.

In dieses Bild fügt sich die Tatsache, daß Matsubara die Unternehmerfunktion als eine von vielen bezeichnet und eine Notierung des Unternehmens am OTC-Markt vorbereitet.

Netzwerke, die über öffentliche Symposien, Vorträge, Veranstaltungen oder über die Mitgliedschaft in Fachverbänden aufgebaut werden, spielen für die Personalrekrutierung eine große Rolle.

7 FAZIT

[66] Für die Klassifikation als "new venture", die das staatliche Venture Enterprise Center geprägt hat, gibt es mehrere Kriterien: Umsatz- und Gewinnentwicklung in den letzten drei Jahren, Alter des Unternehmens, Unabhängigkeit etc. Internationale Aktivität ist kein Kriterium des Centers. Zu den "echten" "new venture" (Wachstum von 15%) gehören 12,5%, zu den "quasi"-"new venture" 14,0% (Wachstum von 10%) aller japanischen Wagnisunternehmen. Nach den vorliegenden Informationen dürfte A.T. zu der Gruppe der "quasi"-"new venture" gehören. (Kenkyû Kaihatsugata Kigyô 1993: 21-22).

Die vorliegende Untersuchung bearbeitet einen Aspekt des japanischen Mittelstandes, der sowohl in Japan als auch in anderen westlichen Industrieländern zu wenig Beachtung gefunden hat: Das Management in japanischen mittelständischen Unternehmen.

Der Forschungsbereich ist sehr jung, so daß nur wenige, meist auf eine bestimmte Zielgruppe beschränkte Studien vorliegen und eigene Untersuchungen in Japan notwendig waren. Die Ergebnisse erfordern auf diesem Hintergrund eine vorsichtige Interpretation.

Es scheint, daß sich besonders "durchschnittliche" mittelständische Unternehmen und der "neue" Typus der Wagnis- und Mittelunternehmen in verschiedenen Aspekten voneinander unterscheiden: Wagnisunternehmer etablieren häufiger Unternehmensphilosophien, bevorzugen flexible Organisationsstrukturen, stehen Restrukturierungsmaßnahmen offener gegenüber oder unternehmen größere Anstrengungen in der Personalentwicklung und -motivivation.

Der Führungsstil gestaltet sich ebenso zwischen beiden Unternehmenstypen unterschiedlich: "Durchschnittliche" Mittelständler scheinen patriarchalische Führungsstile vorzuziehen, während sich das Führungsverhalten von Wagnisunternehmern zwischen den Polen "autoritär" bis "kooperativ" bewegt. Der Führungsstil scheint sich dabei im Zeitverlauf zu ändern: Nach den vorliegenden Ergebnissen neigen Gründer eher zu autoritärem Verhalten als Nachfolger.

Die unterschiedliche Ausprägung des Managements kann sich verschieden auswirken: Denkbar ist, daß Wagnisunternehmer in ihrer "Lokomotiv-" und "Zugpferdfunktion" langfristig zu einem anderen Managementstil und zu einer anderen Position des Unternehmers beitragen. Eine weitere Folge des anderen Managementstils und des fehlenden "Eigentümerdenkens" - das sich z.B. in der höheren Bereitschaft zur Notierung im OTC-Markt ausdrückt - könnte auch sein, daß Wagnisunternehmer künftig weniger Schwierigkeiten haben werden, den Unternehmensbestand zu sichern: Denn sie sind bereit, das Unternehmen nicht nur an Verwandte zu "vererben", sondern auch an eigene Mitarbeiter zu übergeben. In einer weiteren Untersuchung müßte geklärt werden, inwieweit sich im unternehmerischen Verhalten der Wagnisunternehmer eine Veränderung der gesellschaftlichen Wertvorstellungen der jüngeren Generation abzeichnet.

Zusammenfassung

Das vorliegende Papier "Management in mittelständischen Unternehmen in Japan: Untersuchungsergebnisse und Fallstudien" beschäftigt sich mit der Unternehmensphilosophie, Unternehmensorganisation, Unternehmensführung und dem Personalmanagement in japanischen Unternehmen. Konkretisiert und diskutiert werden die Ergebnisse anhand einer Fallstudie eines japanischen Wagnisunternehmens. Ein Ergebnis dieses Papiers ist, daß das Management - konkret z.B. die Ausgestaltung der Organisationsstruktur oder die Führungskräfteentwicklung - zwischen einzelnen Unternehmenstypen unterschiedlich ausgeprägt ist. Eine Ursache hierfür ist die unterschiedliche Stellung des Unternehmers im Unternehmen, die sich zwischen dem "Patriarchen" und dem "kooperativen Führer" bewegt.

Summary

The paper 'Management in medium-sized enterprises in Japan: research results and case studies' deals with questions of principles, organisation, management and personell management in Japanese firms. The results of the research are demonstrated and discussed in a case study on a Japanese venture business. One result of this paper is that management - the organisation of the firm´s structure or the development of management, for example - varies within the individual types of enterprises. One reason for this can be found in the style of management, moving between the figure of the 'patriarch' and the 'cooperative leader'.

Literaturverzeichnis

AICHI-KEN Chûshô Kigyô Shinkô Kôsha/Aichi-ken Chûshô Kigyô Jôhô Center (1989): Chûshô kigyô keieisha jittai chôsa hôkokusha (Ein Ergebnisbericht zum mittelständischen Unternehmer), 1989 (unv.).

BRAUN, G.E. (1990): Organisation, in: PFOHL, Hans-Christian: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe - größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 2. neubearbeitete Auflage, Berlin 1990, S. 164-190.

CHIBA-KEN Chûshô Kigyô Shinkô Kôsha/Chiba-ken Chûshô Kigyô Jôhô Center (1992): Seinen keieisha ishiki chôsa hôkoku (Untersuchungsbericht zur Einstellung von Jungunternehmern), 1992 (unv.).

CHÛSHÔ KIGYÔCHÔ (1993): Chûshô kigyô hakusho - chûshô kigyô no kadai to shinrô - atarashii keizai shakai e no kôzô henka no naka de (Weißbuch zu mittelständischen Unternehmen. Aufgabe und Entwicklungen im Mittelstand: Vor dem Hintergrund eines Strukturwandels in Richung auf eine neue Wirtschaftsgesellschaft), Tokyo 1993.

CHÛSHÔ KIGYÔ KENKYÛ Center (1993): Chûken kigyô ni okeru 21seiki senryaku (Mittelunternehmen: Strategien für das 21. Jahrhundert), Tokyo 1993 (Chôsa Kenkyû Hôkoku No. 81) (unv.).

CHÛSHÔ KIGYÔ Sôgô Kenkyû Kikô (1993): Chûshô kigyô no keieisha no kenkyû (Forschungsergebnisse zum mittelständischen Unternehmer) Tokyo 1993 (Chûkan hôkoku) (unv.).

ENGINEERING INDUSTRIES of Japan (1992): Technological Strategy and Organization of Midsize Enterprises of Japan, in: Engineering Industries of Japan 27 (June 1992), S. 53-63.

FURUTA, Akitarô (1990): Chûkan kanrisha no soshikikan (Das "organizational commitment" des mittleren Managements), in: Chûshô Kigyô Kenkyû (Chûkyô Daigaku) 12 (Oct. 1990), S. 54-60.

HARADA, Takayuki (1991): Consulting kara mita chûshô kigyô no kadai - informal soshiki ni jakuten wa nai ka (Aufgaben mittelständischer Unternehmen von einem Unternehmensberater aus betrachtet: Hat die informelle Organisation nicht Schwachpunkte?), in: Sangyô Nôritsu 410 (May 1991), S. 1-5.

HAYASHI, Nobuhiko (1989): Chûshô kigyô to jinzai ikusei - keieisha kyôiku o chûshin ni (Mittelstand und Personalentwicklung. Die Weiterentwicklung des Unternehmers), in: Shôgaku Kenkyû (Aichi Gakuin Daigaku Ronsô) 34:2 (7/1989), S. 471-501.

HIBINO, Shôzô, DORFMAN, Peter W. & HOWELL, Jon P. (1990): Chûkan kanrisha no kokusai hikaku (Internationaler Vergleich zum mittleren Management), in: Chûshô Kigyô Kenkyû 12 (Oct. 1990), S. 61-83.

IKEJIMA, Masahiro (1991): Kigyô no kenkyû kaihatsu senryaku to top no yakuwari (F&E-Strategien von Unternehmen und die Rolle der Top-Managements), in: Mita Shôgaku Kenkyû 34:1 (Apr. 1991), S. 134-143.

INSTITUT FÜR JAPANOLOGIE der Universität Wien (1987): Das japanische Unternehmen. Leitfaden für Wissenschaft und Praxis. Wien 1987 (Institut für Japanologie der Universität Wien).

KAGONO, Tadao (1984): Venture kigyô no keiei (Management von Venture Business), in: Chôsa Geppô (Kokumin Kinyû Kôko) 283 (1984), S. 37-44.

KAMIYA, Mitsuo (1989): Shijô senyûritsu no takai chûshô kigyô no keiei rinen (Unternehmensphilosophie mittelständischer Unternehmen mit hohen Marktanteilen), in: Keiei Jôhô (Chûbu Daigaku Sangyô Keizai Kenkyûsho) 7: 314 (March 1989), S. 62-72.

KATÔ, Shigeo (1992): Small business no soshiki tokusei (Organisatorische Besonderheiten mittelständischer Unternehmen), in: Senshû Keieigaku Ronshû 54 (March 1992), S. 135-188.

KEIEISHA KAIHÔ (1991): Gendai chûshô kigyô shachô no ishiki to kôdô zenchôsa (Eine umfassende Umfrage zur Einstellung und zum Verhalten mittelständischer Unternehmer heute), in: Keieisha Kaihô 420 (June 1991), S. 12-21.

KENKYÛ KAIHATSUGATA KIGYÔ Ikusei Center (1993): Venture business dôkô chôsa (Umfrage zu Entwicklungen bei Wagnisunternehmen), Tokyo 1993 (unv.).

KIKAI SHINKÔ KYÔKAI Keizai Kenkyûsho (1991): Gijutsu rikkyakugata e mukau chûken kigyô (Mittelunternehmen - auf dem Weg der technologischen Stütze), Tokyo 1991 (Kikai Kôgyô Keizai Kenkyû Hôkokusho H 2-6) (unv.).

KIKUCHI, Hideo (1989): Chûshô kigyô - Shinsôgyô no jidai (Mittelständische Unternehmen. Die Zeit für neue Unternehmensgründungen), Tokyo 1989.

KÖMPF, Wolfgang (1989): Unternehmensführung in erfolgreichen Klein- und Mittelbetrieben. Eine empirische Untersuchung (Schriften zur Unternehmensplanung, Bd. 16), Frankfurt a. Main, Bern, New York, Paris 1989.

KOKUMIN KINYÛ KÔKO Sôgô Kenkyûsho (1991): Sedai kôtaiki o ikasu - kôkeishanan o norikoeru chûshô kigyô (Das Nachfolgeproblem. Mittelständische Unternehmen, die das Nachfolgerproblem überwunden haben), Tokyo 1991.

KOLATEK, Claudia (1989): Das Management von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in japanischen Unternehmen, in: ZfB-Ergänzungsheft 1/1989, S. 177-213.

KOYAMA, Kazunobu (1992): Chûken kigyô no gijutsu senryaku to soshiki (Organisation und technologische Strategie von Mittelunternehmen), in: Shôkei Ronsô (Kanagawa Daigaku), 27:2 (Jan. 1992), S. 223-242.

KOYÔ SHOKUGYÔ Sôgô Kenkyûsho (1988): Chûshô kigyô no soshiki fûdo ni kansuru kenkyû - shigoto iyoku to no kankei (Untersuchungen zum Organisationsklima in mittelständischen Unternehmen. Beziehung zur Motivation), Tokyo 1988 (Shokken Chôsa Kenkyû Hôkokusho No. 79) (unv.).

LOVEMAN, Gary & SENGENBERGER, Werner: Introduction: Economic and social reorganisation in the small and medium-sized enterprise sector, in: SENGENBERGER, Werner, LOVEMEN,Gary & PIORE, Michael J.: The reemergence of small enterprises. Industrial restructuring in industrialized countries, Genf 1990, S. 1-61.

MIYAZAKI-KEN Sangyô Gijutsu Jôhô Center (1992): Chûshô kigyô no shaze, shakun, keiei rinen ni kansuru chôsa hôkoku (Umfrageergebnisse zu Firmenprinzipien, Firmenvorschriften und Unternehmensphilosphien in mittelständischen Unternehmen), 1992 (unv.).

MOMOSE, Shigeo (1992): Shin kigyôka to kôkeisha, jinzai ikusei (Der neue Unternehmer - Nachfolger und Personalentwicklung), in: SATO, Yoshio & TATSUMI, Nobuharu: Shin chûshô kigyôron o manabu (Eine neue Diskussion um den Mittelstand), Tokyo 1992, S.220-230.

NAKAMURA, Hideichirô (1989): Chûken kigyô play a significant role in Japan's economy, in: Sumitomo Quarterly (Summer 1989), S. 4-9.

NAKAMURA, Hideichirô (1990): Shin chûken kigyôron (Ein Diskussionsbeitrag zu Mittelunternehmen), Tokyo 1990.

NAKAMURA, Hideichirô (1992): 21seikigata chûshô kigyô (Mittelständische Unternehmen des 21. Jahrhunderts), Tokyo 1992.

NIHON KEIZAI SHINBUN (1993): Chûshô kigyô no tsuma no ganbari ga sasae (Die Anstrengungen der Ehefrau mittelständischer Unternehmer ist ein Pfeiler), in: Nihon Keizai Shinbun 19. März 1993.

NIHON RÔDÔ Kenkyû Kikô (1992): Sôgyôgata chûshô seizôgyô ni okeru koyô kôdô to jinzai ikusei (Personalanwerbung und -entwicklung in mittelständischen Gründungsunternehmen der verarbeitenden Industrie), Tokyo 1992 (Chôsa Kenkyû Hôkokusho No. 17) (unv.).

NIHON SHÔKÔ Kaigisho (1991): Keiei kaizen fukyû jigyô kihon mondai kenkyû hôkoku - Shôkibo kigyôtô no seinen keieisha to kôkeisha mondai (Eine Studie zu den grundlegenden Schwierigkeiten in der Durchsetzung von Verbesserungen im Management. Das Problem junger Unternehmer und Nachfolger), Tokyo 1991.

NITA, Michio (1992): Chûshô kigyô ni okeru kigyônai communication - mô hitotsu no nihonteki keiei (Innerbetriebliche Kommunikation in mittelständischen Unternehmen. Ein weiterer Aspekt japanspezifischen Managements), in: Musashi Daigaku Ronshû 40: 213 (Nov. 1992), S. 81-100.

NÔMURA SÔGÔ Kenkyûsho (1992): Middle Sizing jidai no kigyô keiei - seichô no kabe o norikoeru tame ni (Management in einer Zeit des "middle sizing". Um die Wachstumsschwelle überschreiten zu können), Toyko 1992 (unv.).

NONAKA, Ikujirô (1991): The Knowledge Creating Company, in: Harvard Business Review 69 (Nov./Dec. 1991) S. 96-104.

OHE, Takeru & HONJO, Shinji (1990): Japanese Entrepreneurs and corporate mangers - a comparison, in: Journal of Business Venturing 5:3 (1990), S. 163-176.

OKUMURA, Akihiro (1984): Venture kigyô no soshiki seichô (Organisatorisches Wachstum von Venture Business), in: Soshiki Kagaku 17:4 (1984), S. 51-62.

ORIHARA, Seiji (1993): Waga sha no kenshû wa, manner o taisetsu ni jibun de kizukaseru kokoro no kenshû (Eine Schulung des Herzens - Die Ausbildung unseres Betriebes macht bewußt, wie wichtig richtiges Verhalten ist), in: Kindai Chûshô Kigyô 28:2:369 (Feb. 1993), S. 30-37.

ÔTA, Ichirô (1992): Gendai no chûshô kigyô - sono katsuryoku to saisei (Mittelständische Unternehmen heute. Dynamik und Wiedererstarken). Tokyo 1992.

ÔSAKA FURITSU Sangyô Kaihatsu Kenkyûsho (1990): Kenkyû kaihatsugata kigyô no keiei gijutsu senryaku ni kansuru chôsa (Untersuchung zu Management- und Technologiestrategien von F&E-Unternehmen), Osaka 1990 (unv.).

PASCHA, Werner & HAAF, Katrin (1994): Slogans als Instrument der japanischen Unternehmens- und Wirtschaftspolitik, in: Japanstudien, Jahrbuch des Deutschen Institutes für Japanstudien der Philipp-Franz-von Siebold-Stiftung, Band 6, 1994, S. 361-386.

SAIGO, Yoshimori (1990): Chûkan kanrisha no leadership to kôdô (Führung und Verhalten des mittleren Managements), in: Chûshô Kigyô Kenkyû (Chûkyô Daigaku) 12 (Oct. 1990), S. 1-18.

SHIBA, Takahasho (1990): Tôkai chiiki chûshô kigyô no keiei rinen to keiei senryaku (Unternehmensphilosophie und -strategie mittelständischer Unternehmen in der Tôkai-Region), in: Chiiki Bunseki (Aichi Gakuin) 28:2 (March 1990), S. 75-89.

SHIMODA, Kentarô & TAKAHASHI Yoshi (1993): Chûken, chûshô kigyô no rômu kankyô - shain o yaru ki ni saseru seido, taigû to wa (Die Arbeitsplatzgestaltung in Mittel- und mittelständischen Unternehmen. Welche Systeme, welche Maßnahmen motivieren die Angestellten?), in: Nikkei Venture 78 (March 1993), S. 119-137.

SHINOHARA, Yukiya & OGIKUBO, Eikô (1989): Chûshô kigyô ni okeru shigoto iyoku to soshiki fûdo (Motivation und Organisationsklima in mittelständischen Unternehmen), in: Koyô Shokugyô Kenkyû 30 (1989), S. 83-89.

SHIOTSUGU, Kiyoaki (1989): Growth model of small companies in Japan, in: Keizaigaku Kenkyû (Kyûshû Daigaku) 55: 4/5 (Dec. 1989), S. 29-54.

SUZUKI, Haruo (1992): Chûshô kigyô ni okeru kôkeisha mondai to taiô no hôkô (2) (Das Nachfolgeproblem und die Reaktion darauf in mittelständischen Unternehmen, 2. Folge), in: Chûshô Kigyô to Kumiai 9: 571 (1992), S. 12-17.

TAKATSUKI SHÔKÔ KAIGISHO (1991): Chûshô kigyô keieisha to sono kôkeisha ni kansuru anquete chôsa kekka (Untersuchungsergebnisse zum mittelständischen Unternehmer und zum Nachfolger), 1991 (unv.).

TAKEUCHI, Takeshi: Chûshô kigyô ni okeru keiei kyôiku no shomondai - jitchi kenshû no taiken kara (Probeleme bei der Ausbildung von Führungskräften in mittelständischen Unternehmen. Betrachtungen aus der Praxis), in: Keiei to Keizai (Nagasaki Daigaku Keizai Gakkai) 73: 1: 208 (June 1993), S. 135-155.

TOKYO BUSINESS TODAY (1990): Companies Granting More Leisure, Nov. 1990.

TOKYO BUSINESS TODAY (1995): Adventures in Venture Business, Feb. 1995, S. 12-15.

TÔKYÔ CHÛSHÔ KIGYÔ Tôshi Ikusei Kabushiki Kaisha (1994): Chûken, chûshô kigyô keiki ni kansuru chôsa hôkoku (Ergebnisbericht zur Konjunkturlage in Mittel- und mittelständischen Unternehmen), Tokyo 1994 (unv.).

TÔKYÔ CHÛSHÔ KIGYÔ Tôshi Ikusei Kabushiki Kaisha (o.J.): Chûken, chûshô kigyô no shachô no heikinzô anquete chôsa kekka (Ergebnisse einer Umfrage zu dem "durchschnittlichen" Mittelständler), Tokyo o.J. (unv.).

TÔKYÔ SHÔKÔ Kaighisho (1990): Keieisha, wakate shain, gakusei ishiki chôsa - keiei kankyô no henka to wakushazô (Eine Umfrage unter Unternehmern, jungen Firmenangestellten und Studenten: Der Wandel der betrieblichen Umwelt und die jüngere Generation), Tokyo 1990.

TÔKYÔ-TORITSU Rôdô Kenkyûsho (1990): Chûshô kigyô ni okeru jûgyôin soshiki no yakuwari (Die Rolle der Angestelltenvereine in mittelständischen Unternehmen), Tokyo 1990 (unv.).

TREVOR, Malcolm & CHRISTIE, Jan (1988): Manufacturers and Suppliers in Britain and Japan (Poliya Studies Institute), Competitiveness and the Growth of Small Firms, London 1988 (PSJ research report; 682).

TURPIN, Dominique (1988): Strategic Alliances with Small high-tech businesses in Japan, in: Entrepreneurship and economic development - Journal of Development Planning (18) 1988: S. 153-163.

ULRICH, Peter & FLURI, Edgar (1992): Management. Eine konzentrierte Einführung. 6., neubearbeitete und ergänzte Auflage, Bern, Stuttgart 1992.

VENTURE LINK (1992): Tokushû - Iyokuteki nisei ikuseihô (Sonderthema: Wie man den Nachfolger ausbildet, so daß er motiviert ist), 12 (1992).

WATANABE, Fumio (1990): Chûshô kigyô no soshiki kaizen kaikaku no dôkô to kadai (Richtung und Aufgaben der Erneuerung und Reform der Organisationsstruktur in mittelständischen Unternehmen), in: Kigyô Shindan 37: 6 (June 1990), S. 52-58.

WATANABE, Kazuyuki (1991): Kôkeisha no sodatekata (Die Ausbildung von Nachfolgern), Tokyo 1991.

YAMAMOTO, Kenji (1978): Dôzoku chûshô kigyô keiesha no keiei rinen (Unternehmensphilosophien in mittelständischen Unternehmen), in: Shôgaku Kenkyû (Aichi Gakuin Daigaku Ronsô) 23:3 (Aug. 1978), S. 35-36.