

No. 6/ 1995

Klein- und Mittelunternehmen in Japan -
Dokumentation eines Workshops

herausgegeben von Werner Pascha

 Gerhard-Mercator-Universität
Gesamthochschule Duisburg

info

Institut für Ostasienwissenschaften

Institut für Ostasienwissenschaften (Center for East Asian Studies)

D-47048 Duisburg, Germany

Tel.: 0203/3789-191

Fax: 0203/3789-157

e-mail: oawiss@unidui.uni-duisburg.de

Vorwort

Japans Klein- und Mittelunternehmen (KMU) stellen weit mehr als 90 Prozent des Gesamtbestandes aller Unternehmen, über 70 Prozent der Beschäftigten und der Auslieferungen sowie immerhin mehr als die Hälfte der Wertschöpfung. Trotzdem ist hierzulande relativ wenig über sie bekannt. Meist wird Japans Wirtschaft mit den bekannten Namen der Großindustrie wie Mitsubishi, Toyota oder Sony identifiziert. Und wer denn an die kleinen und mittleren Unternehmen denkt, hat meistens nur das Bild von den technologieschwachen „Hinterhofbetrieben“ im Auge, die von den Großen hemmungslos ausgenutzt und in ihre Interessen eingebunden werden.

Ein Grund für diese verengte Sicht besteht darin, daß die KMU auch in der deutschsprachigen Forschung relativ wenig Aufmerksamkeit gefunden haben. Zwar hat Karl Hax an sie in seiner ersten Großmonographie zur japanischen Wirtschaft gedacht (Japan. Wirtschaftsmacht des Fernen Ostens, Köln/Opladen 1961), und es hat auch schon früh eine Dissertation dazu gegeben (S. Böttcher: Das Einkommen der arbeitenden Schichten Japans in seinen Grundlagen und Entwicklungstendenzen, Kiel 1961)¹, Kenner der Materie haben verschiedentlich die große Relevanz betont (z. B. W. Kraus: Die Doppelstruktur der japanischen Wirtschaft: Großkonzerne - Kleinbetriebe, in: Zeitschrift für Kulturaustausch, Heft 32.2, 1982), und 1989 ist sogar eine facettenreiche Gesamtaufarbeitung vorgelegt worden (A. Ernst/H. Laumer: Struktur und Dynamik der mittelständischen Wirtschaft in Japan, Hamburg 1989), aber insgesamt blieben dies doch vereinzelte Inseln im wachsenden Meer der Japanpublikationen.

Dabei waren und sind die japanischen KMU ein sehr vielschichtiges Phänomen. Es gibt keineswegs nur die oben bereits erwähnten „Hinterhofbetriebe“. Moderne, leistungsstarke Mittelbetriebe sind entstanden. (Schließlich war auch das Großunternehmen Sony in den 50er Jahren noch ein Zwerg). Dienstleister sind anders strukturiert als Firmen der verarbeitenden Industrie. Die soziale Einbettung ist komplex: So finden sich Unternehmer, die hohe Einkommen und Selbstverwirklichung realisieren wollen, arbeitsame Mitarbeiter, die selber auf spätere Unabhängigkeit hoffen, daneben aber auch benachteiligte weibliche Teilzeiter, illegal als Tagelöhner arbeitende Ausländer und jobbende Studenten, die ihr Budget für Fun&Lifestyle aufbessern wollen.

¹ Die Arbeit wurde unter dem Titel „Lebensverhältnisse in der japanischen Kleinindustrie: zwischen Bauernhof und Großindustrie“, Frankfurt /M. 1961 publiziert.

Bei genauerem Hinsehen ist auch die deutschsprachige Forschung über japanische KMU differenzierter, als es auf den ersten Blick erscheinen mag. An verschiedenen Orten gibt es Ansätze, die aber m. W. noch nie zusammengeführt wurden. Dies war der Grundgedanke des Workshops, dessen Beiträge hier dokumentiert werden. Er fand am 21. November 1995 anlässlich der Jahrestagung der Vereinigung für sozialwissenschaftliche Japanforschung e. V. an der Evangelischen Akademie Tutzing statt.

Im Mittelpunkt des Referats von *Harald Dolles* (Erlangen-Nürnberg), das auf seiner laufenden Dissertation beruht, steht eine Grundfrage der Auseinandersetzung mit KMU in Japan, nämlich ihre Einbindung in übergreifende Verbundgruppen. Dabei geht es Dolles insbesondere um die theoretische Interpretation dieser Beziehung. Es folgen zwei Referate, welche die in den Unternehmen agierenden Menschen in den Vordergrund rücken. *Cornelia Storz* (Duisburg) informiert aus ihrem laufenden Promotionsprojekt über die Person des Unternehmers in Japan, insbesondere zu Geschlecht, Alter, Lebensstil und Arbeitseinstellung. *Angelika Ernst* (Hagen und München) berichtet von ihren empirischen Arbeiten im Rahmen des großangelegten Projektes der VW-Stiftung über Bildung und Beschäftigung in Japan. Sie konzentriert sich im vorliegenden Papier auf einen Vergleich der Karrieremuster von männlichen regulären Arbeitskräften in KMU und Großunternehmen, wobei erstaunlich wenig Unterschiede festzustellen sind. Zwei weitere Beiträge zum Workshop beschäftigen sich schließlich mit eher außenwirtschaftlichen Aspekten. *Rainer Schwarz* (Duisburg) stellt sein Dissertationsvorhaben zum Zugang deutscher Mittelständler in Japan und einige Teilergebnisse seiner in Zusammenarbeit mit dem Münchner Ifo-Institut durchgeführten Unternehmensbefragung vor. *Brigitte Kubota-Müller* (Syke) befaßt sich mit der Aufnahme ausländischer Praktikantinnen und Praktikanten in japanischen KMU, wobei sie auf ihre an der Hochschule Bremen gemachten Erfahrungen bei der Organisation solcher Praktika zurückgreift.

Die hier angesprochenen Themen stellen natürlich nur Ausschnitte aus einem Forschungsfeld dar, das über eine reiche Palette weiterer interessanter und wichtiger Fragen verfügt. Zum Schluß des Tutzinger Treffens wurde deshalb darüber nachgedacht, den Workshop im folgenden Jahr, d. h. Ende 1996, und möglicherweise darüber hinaus zu wiederholen. Die Verwirklichung hängt natürlich u. a. davon ab, daß genügend Arbeiten bekannt werden, die vorgestellt werden können. Ziel ist nicht eine ausgereifte Präsentation abschließender Forschungsergebnisse, sondern - schließlich handelt es sich um einen Workshop - die Diskussion ausgewählter Teilergebnisse, Vorhaben und Thesen. Auch Diplom- oder Magisterarbeiten, die spannende Ausschnitte zum Phänomen der KMU behandeln, kommen

deshalb in Frage. Der Unterzeichnende würde sich freuen, auf entsprechende Arbeiten und Referatsangebote aufmerksam gemacht zu werden.

Die vorliegende Dokumentation versteht sich als ein wirkliches *Arbeitspapier*. Es wurde Wert darauf gelegt, die Referate in knapper Form möglichst rasch zugänglich zu machen. Der Form wurde dabei wenig Beachtung geschenkt. Im Gegenteil: Eine übertrieben „aufpolierte“ Wiedergabe der schriftlichen Referatsgrundlagen wurde bewußt vermieden, um gar nicht erst den Eindruck entstehen zu lassen, es habe sich bei der Veranstaltung um etwas anderes als ein lebendiges Gespräch über Themen, Thesen und Teilergebnisse gehandelt.

Ein herzlicher Dank geht an die Vereinigung für sozialwissenschaftliche Japanforschung sowie an die Evangelische und die Politische Akademie Tutzing, die den Workshop als „Satellitenveranstaltung“ zur Jahrestagung willkommen geheißen haben. Der Dank richtet sich insbesondere auch an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Evangelischen Akademie; sie haben mit ihrer aufmerksamen Betreuung und der erfolgreichen Veranlassung von Sonnenschein, Alpensicht, Schneelandschaft und ruhig sich darbietendem Starnberger See ganz wesentlich zum angenehmen und anregenden Ambiente beigetragen.

Prof. Dr. Werner Pascha

Duisburg, im November 1995

Inhaltsverzeichnis

1. Die strategische Rolle der kleinen und mittleren Unternehmen zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen japanischer Verbundgruppen - Aufbau und Sicherung von Marktmacht durch Eintritts- und Mobilitätsbarrieren - Harald Dolles	1
2. Unternehmerprofile - Der mittelständische Unternehmer Cornelia Storz	13
3. Karrieremuster für reguläre Beschäftigte in Großunternehmen und in KMU Angelika Ernst	22
4. Marktzugang für deutsche mittelständische Unternehmen in Japan Rainer Schwarz	30
5. Internationalisierungs-Strategien bei Klein- und Mittelbetrieben in Japan am Beispiel einjähriger Praktika für AusländerInnen Brigitte Kubota-Müller	39

Workshop: „Kleine und mittlere Unternehmen in Japan“

anlässlich der Jahrestagung 1995 der Vereinigung für sozialwissenschaftliche Japanforschung in Tutzing

„Die strategische Rolle der kleinen und mittleren Unternehmen zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen japanischer Verbundgruppen - Aufbau und Sicherung von Marktmacht durch Eintritts- und Mobilitätsbarrieren -“

Harald Dolles (Dipl.-Kfm., Dipl.-Betriebswirt (FH))

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management
Postfach 3931, 90020 NÜRNBERG

Wettbewerbsstrategie, Wettbewerbsvorteile, Eintrittsbarrieren und Marktmacht - Eine Hinführung

Indem Unternehmen ihre spezifischen Produkte oder Dienstleistungen verkaufen, verfolgen sie auch - bewusst oder unbewußt - eine Wettbewerbsstrategie. Diese Wettbewerbsstrategie, egal ob sie ausdrücklich durch Planung entwickelt wurde, ob sie aus der Geschichte erwuchs oder ob sie aus den Aktivitäten der verschiedenen Unternehmensbereiche hervorging, wird im Allgemeinen, so PORTER (1984: 18 f.), folgende vier entscheidende Faktoren berücksichtigt haben, die den Handlungsspielraum jedes Unternehmens begrenzen.

Die **Stärken und Schwächen** eines Unternehmens ergeben sich aus dem Profil seiner Aktiva und Fähigkeiten, wie z.B. verfügbare finanzielle Mittel, technologischer Stand, Bekanntheitsgrad der Marke usw., im Vergleich zu denen seiner Konkurrenten. Die **subjektiven Werte einer Organisation** bestehen aus den Motivationen und Bedürfnissen der Mitarbeiter. Diese Kombination aus Stärken und Schwächen einerseits und subjektiven Werten andererseits bestimmt die, aus der Sicht des Unternehmens, **internen Grenzen** der Wettbewerbsstrategie, die ein Unternehmen erfolgreich durchführen kann.

Die **externen Grenzen** der Wettbewerbsstrategie werden durch die Gegebenheiten der jeweiligen Branche und das soziale Umfeld des Unternehmens bestimmt. Die **branchenspezifischen Möglichkeiten und Gefahren** kennzeichnen die Wettbewerbssituation mit ihren gegebenen Risiken und Ertragschancen. Der **Einfluß gesellschaftlicher Werteerwartungen**, die an das Unternehmen gerichtet werden, zeigt sich u.a. durch die Gesetzgebung, die Wirtschaftspolitik, aber auch in sozialen Belangen, durch gesellschaftliche Ansprüche, und vielem mehr.

Basierend auf diesen vier Faktoren kann ein Unternehmen nun Maßnahmen zur Verfolgung einer Wettbewerbsstrategie ergreifen und versuchen Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Es kann beispielsweise anstreben die inneren Stärken zu betonen, um sich vom Angebot der Konkurrenz abzuheben. Hierfür kann es versuchen, sein Angebot derart zu differenzieren, daß es als tatsächlich heterogenes Produkt mit dem Konkurrenzangebot nicht mehr vergleichbar ist. Es ist ebenfalls möglich, ein homogenes Produkt in den Augen der Nachfrager als ein Gut eigener Art, d.h. als Markenartikel erscheinen zu lassen oder die Nachfrager durch das Schaffen persönlicher Kontakte, wie Service, persönliche Betreuung etc., fest an sich zu binden. Allerdings verschaffen derartige Differenzierungsversuche nicht notwendigerweise Macht am Markt, sondern Marktmacht entsteht vielmehr erst, wenn in zunehmendem Maße ergänzend Markteintrittsbarrieren aufgebaut werden.

Beispielsweise besitzt bei der Existenz von Betriebsgrößenersparnissen (*economies of scale*) ein etablierter Anbieter gegenüber einem Neuanbieter solange einen Kostenvorteil, wie dieser nicht die gleiche Betriebsgröße, d.h. die gleiche Cutputrate pro Zeiteinheit, erreicht hat. Dieses Gleichziehen kann der etablierte Anbieter verhindern, indem er einen Großteil der Nachfrage selbst bedient. Dem neuen Anbieter wird somit nur eine Restnachfragemenge überlassen, bei der dieser nicht kostendeckend operieren kann. Im Fall absoluter Kostenvorteile ist ein Neuanbieter unabhängig von seiner Unternehmensgröße immer im Nachteil. Denn wenn der etablierte Anbieter überlegene Produktionstechniken durch Patente oder durch Geheimhaltung von *know how* kontrolliert, so müssen aufgrund des abweichenden Produktionsverfahrens und der unterschiedlichen Faktorpreise die Kosten des *newcomers* zwangsläufig höher ausfallen.

Allerdings reichen strukturelle Markteintrittsbarrieren - d.h. die eben skizzierten Produktdifferenzierungsvorteile, Betriebsgrößenersparnisse oder absolute Kostenvorteile - alleine nicht aus, um das Eindringen neuer Wettbewerber in einen Markt zu verhindern, da sie ja lediglich einen neuen Anbieter in eine ungünstigere Kosten- oder Differenzierungsposition versetzen. Diese ist jedoch nicht zwangsweise mit einem Nichteintritt in den Markt verbunden, da es ja sein könnte, daß die Höhe des erzielbaren Marktpreises für einen neuen Wettbewerber gegenüber den etablierten Anbietern trotzdem ausreiche, kostendeckend anbieten zu können.

Für eine wirksame Eintrittsbehinderung bedarf es daher - so ließe sich aus theoretischer Sicht vermuten - ergänzender strategischer Handlungsweisen etablierter Anbieter, welche die erst strukturell angelegten Wettbewerbsnachteile der *newcomer* deutlich zum Tragen bringen. Dieser Vermutung will ich im folgenden anhand der *keiretsu*-Strukturen im Vertrieb (*ryūtsū keiretsu*) wie in der Produktion (*seisan keiretsu*) weiter nachgehen. Dabei sollen vor allem diejenigen Maßnahmen herausgearbeitet werden, mittels derer japanische Großunternehmen versuchen, die bestehenden *keiretsu*-Strukturen derart zu stärken, daß sie das Handeln etwaiger Herausforderer beeinflussen, bzw. diese vom Markteintritt abhält.

Ryûtsû keiretsu: Eintrittsbarrieren und deren strategische Verstärkung im japanischen Distributionssystem

Der Zwang für einen neuen Konkurrenten, den Vertrieb seines Produktes zu sichern, schafft die Möglichkeiten im Vertriebssystem Markteintrittsbarrieren aufzubauen. Denn je begrenzter die Groß- und Einzelhandelskanäle für ein Produkt sind, und je mehr diese Vertriebswege an etablierte Wettbewerber gebunden sind, desto schwieriger wird der Eintritt für einen *newcomer*, wenn er dazu noch aus dem Ausland kommt. Das für die Vertriebsverbindungen in Japan typische Bild ergibt sich aus vielen Großhandelsstufen und Einzelhändlern einerseits sowie der Existenz herstelleregebundener Vertriebskanäle, insbesondere in den Sektoren Konsumgüterelektronik und Kraftfahrzeuge, andererseits (vgl. Übersicht 1).

Übersicht 1: Strukturelemente der Verbundgruppen im Vertrieb (*ryûtsû keiretsu*)

1. Der absichtsgel leitete Einsatz von Rabattarten (Umsatz- und Mengen- sowie herstellerbezogene Rabatte) auf undefinierter und persönlicher Basis;
2. eine ständige Lieferbereitschaft der dem Einzelhandel vorgelagerten Stufen, da dieser kaum Lagerkapazität besitzt (mit Anlieferungen bis zu 2-3 mal am Tag);
3. ein System der Rücknahme unverkaufter, unbeschädigter Waren durch die dem Einzelhandel vorgelagerten Stufen, ohne daß ein Kommissionsvertragsverhältnis besteht (Ausnahme bei Frischwaren);
4. herstellereempfohlene Preise, deren Preisbindung der Zweiten Hand z.T. strikt kontrolliert und sanktioniert wird, besitzen einen hohen Verbindlichkeitsgrad;
5. die Entsendung von Personal des Herstellers (ggfs. auch des Großhandels) in den Verkauf des Einzelhandels, der damit einen Teil seines Einkaufs- und Verkaufs-*know-hows* aufgibt;
6. Zahlungsziele von 90 bis 120 Tagen dienen als Lieferantenkredit (i.d.R. zinslos, jedoch berücksichtigt in der Kalkulation des Herstellers) zur Stützung finanzschwacher Kleinhändler.

Quelle: Eigene Zusammenstellung aus KOYAMA/DOLLES (1992; 1994), PREIS (1995), GOTTSCHLICH (1993), MIYASHITA/RUSSEL (1994), KUMAR/STEINMANN/DOLLES (1993).

Folgen wir der Argumentation des MITI (1989a), die in der „Vision des Distributionssystems der 90er Jahre“ zum Tragen kommt, dann würde das Vertriebssystem in Japan keine diskriminierende Wirkung gegenüber in- oder ausländischen Unternehmen entfalten. Dennoch gesteht das MITI gewissen Deregulierungsbedarf im Handel zu, beispielsweise bei Unterstützung von Distributeuren zur Ausweitung der Angebotsvielfalt, bei der Einführung von Informationstechnologien im Vertrieb, beim Abbau von Preisunterschieden bei

gleichen Produkten gegenüber vergleichbaren Ländern oder bei der Beseitigung von Wettbewerbshemmnissen, mit Augenmerk auf Handelspraktiken und gesetzliche Regelungen (MITI 1989b: 5).

Lassen sich die herstellerebenen Vertriebsysteme und die Preispolitik der Großunternehmen noch durch den Einsatz entsprechender Ressourcen überwinden - siehe beispielsweise die Schritte hin zum Aufbau eigener Vertriebskanäle durch deutsche Automobilhersteller in Japan - so stellt der zuletzt festgestellte Deregulierungsbedarf eine absolute Markteintrittsbarriere dar. Allerdings wurde sowohl auf Drängen japanischer Industriekreise als auch als Reaktion auf ausländische Kritik inzwischen das Gesetz über großflächige Handelsbetriebe in zwei Stufen einer Reform unterzogen (1990/92), eine Ausweitung der Lizenzvergabe im Alkoholvertrieb (1989) zugelassen und seit 1993 die Preisbildung Zweiter Hand sukzessive aufgehoben. Somit verbleibt im wesentlichen der wettbewerbshemmende und strukturbewahrende Einfluß von Handelspraktiken als ergänzende strategische Handlungsweise japanischer Unternehmen, den es jetzt zu untersuchen gilt.

Da wären zunächst die im internationalen Vergleich sehr langen **Zahlungsfristen**, da üblicherweise die Geschäftskonten am zwanzigsten jeden Monats geschlossen und die Forderungen erst am fünften des folgenden Monats (oder später) beglichen werden. Auch wenn zu beobachten ist, daß Bargeschäfte zunehmen, dominiert nach wie vor die Zahlung per Wechsel, mit einer Laufzeit zwischen 90 und 150 Tagen. Dies bedeutet, daß der Lieferant seine Lieferungen meist für eine Reihe von Monaten - im Durchschnitt sogar länger als ein halbes Jahr - finanzieren muß. Diese Art des Zahlungsverkehrs erfordert deshalb ein erhebliches Maß an gegenseitigem Vertrauen und begünstigt den Geschäftsverkehr mit ein und demselben bewährten Partner.

Retouren im Rahmen der Handelspraktiken bedeuten, daß der Einzelhandel, weil Lager- und Regalflächen für neue Ware gebraucht werden oder weil ein gewisses Kontingent der Waren sich nicht absetzen ließ, diese an den Zwischenhändler bzw. Hersteller zurückgeben kann und ihm ein Verlust erspart wird. Der Vorteil für den Hersteller liegt darin, daß der Händler eher bereit sein wird, schnell neue Produkte in sein Sortiment aufzunehmen, da er kein Absatzrisiko trägt. Der Verbraucher wird allerdings durch höhere Preise belastet, da Hersteller und Händler das Risiko auf den Verbraucher abwälzen. Die Höhe der von den Vorstufen und insbesondere vom Hersteller akzeptierten Rücknahmen hängt vom Machtgefüge innerhalb eines Absatzkanals ab, wobei kleine Einzelhändler i.d.R. in einem starken Abhängigkeitsverhältnis stehen und sich entsprechend loyal, z.B. in der Preisfestsetzung oder Verkaufspolitik, verhalten (müssen).

Das **Rabattsystem** - ein weiteres Beispiel für japanische Handelspraktiken - wird zwar primär zum Ziel der Verkaufsförderung eingesetzt, bewirkt aber gleichzeitig eine enge Bindung der Händler an ihre Hersteller. Es können folgende drei gebräuchlichste Rabattarten

unterschieden werden, die in ausgeprägter Form in den *ryūtsū keiretsu* vorzufinden sind (Ullrich 1995: 19):

- ♦ Ein **Mengenrabatt** wird einem Händler proportional zum Geschäftsvolumen mit dem Hersteller gewährt, wodurch ihm die Aufrechterhaltung des Monopolgeschäfts für die Waren eines bestimmten Herstellers erleichtert wird;
- ♦ die Höhe eines **progressiven Rabattes** bemißt sich proportional zur verkauften Produktmenge des Herstellers. Bei der hohen Progressionsrate des Systems können somit leicht Konkurrenzprodukte verdrängt werden;
- ♦ einen **Treuerabatt** erhält der Händler, wenn er den vom Hersteller empfohlenen Warenpreis einhält oder seine Verkaufsbemühungen auf einen empfohlenen Kundenkreis beschränkt. Für den Hersteller ist dabei der Kooperationsgrad ausschlaggebend für die Höhe des Rabatts.

Als vierte charakteristische Handelspraktik ist die **Entsendung von Personal** des Herstellers und z.T. auch des Großhandels in den Verkauf des Einzelhandels zu nennen. Insbesondere in Warenhäusern sowie im Handel mit Haushaltselektrogeräten gehört die Personalausleihe zur üblichen Geschäftspraxis in Japan. Sie bietet dem Hersteller sowohl die Möglichkeit einer wirksamen Verkaufsförderung seiner Produkte als auch eine Gelegenheit zur kundennahen Marktforschung (Gottschlich 1993: 93 f., DMC 1991: 28). Allerdings gibt der Handel durch den Einsatz von Fremdpersonal einen Teil seines Einkaufs- und Verkaufs-*know-how* ab. Aufgrund des dadurch entstandenen Abhängigkeitsverhältnisses werden neue Anbieter, die über keine eingespielten Geschäftsbeziehungen verfügen, vom Markt ausgeschlossen.

Zusammenfassend betrachtet lassen sich folgende Komponenten des japanischen Distributionssystems identifizieren, denen zunächst einmal eintrittsverhindernder Charakter zugesprochen werden kann (vgl. Übersicht 2). Dabei ist zu unterscheiden zwischen strukturellen Eintrittsbarrieren, d.h. Kostenvorteilen des etablierten Systems, die aus dem privilegierten Nutzen bestehender Vertriebskanäle resultieren, einerseits und strategischen Handlungsweisen zur Verstärkung der strukturell angelegten Barrieren, andererseits. Während sich erstere in proportionalen Kostennachteilen neuer Anbieter, z.B. höhere Transportkosten aufgrund von Standortnachteilen, niederschlagen, wirken sich letztere z.T. sogar als absolute Markteintrittsbarrieren im Rahmen der etablierten Vertriebskanäle aus, d.h. die Nachteile können gegenüber den bestehenden Wettbewerbern nicht kompensiert werden, auch nicht mit einem überdurchschnittlichen Ressourceneinsatz.

Übersicht 2: Markteintrittsbarrieren und ergänzende strategische Handlungsweisen (*ryûtsu keiretsu*)

Strukturelle Markteintrittsbarrieren:

- ◆ System der Retouren;
- ◆ System der Rabatte (Mengenrabatt, progressiver Rabatt, Treuerabatt);
- ◆ Lieferservice (kurzfristige Bestellung, Lieferung auch kleiner Mengen);
- ◆ Zahlungsmodalitäten (langfristige Zahlungsziele).

Ergänzende strategische Handlungsweisen (z.T. absolute Markteintrittsbarrieren):

- ◆ Kapitalmäßige Verflechtungen zwischen den einzelnen Stufen in den etablierten Vertriebskanälen und die daraus resultierende Einflußnahme der Hersteller auf den Handel;
- ◆ Handelsgewohnheiten, wie der Abschluß von Lieferverträgen ohne schriftliche Fixierung der einzelnen relevanten Abmachungen (z.B. Rabattgewährung) und Lieferbedingungen;
- ◆ Praxis des Einsatzes von herstellereigenem Personals in Verkaufsstellen, über den auf persönlicher Basis entschieden wird;
- ◆ persönliche Beziehungen zwischen den Distributionspartnern (regelmäßige Besuche, Hilfestellung bei privaten Problemen, häufiger Austausch von Geschenken).

Quelle: Eigene Zusammenstellung

***Seisan keiretsu*: Eintrittsbarrieren und deren strategische Verstärkung im japanischen Produktionssystem**

Der Vorwurf des Ausschlusses neuer Anbieter, die ohne langjährige Geschäftspraxis vor Ort eben nicht zum Zuge kommen können, wird auch gegenüber dem japanischen Produktionssystem erhoben (vgl. die Zusammenfassung der strukturellen Merkmale in Übersicht 3). So weisen ausländische Zulieferer die im japanischen Markt tätig werden wollen, auf hohe, zu erbringende Vorleistungen *in puncto* Qualität, Preis, Liefersicherheit und -flexibilität hin, ohne daß bereits ein konkreter Auftrag zur Disposition stehen würde. Teilweise wird darüber hinaus sogar die Bereitschaft zu einer kooperativen Produktent- und -weiterentwicklung vorausgesetzt.

Als Folge der Unterschiede müssen von einem *newcomer* wesentlich höhere Anfangsinvestitionen getätigt werden, sei es bei ausländischen Anbietern in Form von Direktinvestitionen oder durch die Kosten einer langen Anlaufphase. Dabei ist allerdings noch nicht

Übersicht 3:
Strukturelemente der vertikalen Verbundgruppen
(Fertigungsverbundgruppen bzw. *seisan keiretsu*)

1. Die hierarchische, quasi pyramidenförmige Zulieferstruktur mit einer relativ geringen Fertigungstiefe der Endmontagebetriebe an der Spitze und daraus resultierend die vergleichsweise geringe Zahl der jeweils direkten Zulieferer;
2. der verhältnismäßig längere Bestand der Zulieferbeziehungen, der Kooperationen in F&E einschließt sowie die daraus resultierende gegenseitige Abhängigkeit von Auftraggebern und -nehmern;
3. die semi-exklusive Beziehung zwischen Zulieferer und Abnehmer für Systemkomponenten, d.h. eine wesentlich engere Integration von Hauptlieferanten in die Fertigungsverbundgruppe bei gleichzeitiger, potentieller Konkurrenz durch externe Anbieter;
4. die Bildung von Interessen- und Kooperationsvereinigungen (*kyōryokukai*) innerhalb einer Verbundgruppe im Gegensatz zu herstellerübergreifenden Zusammenschlüssen;
5. der höhere Personalfluß (Versetzung, Entsendung, Ausleihe, Schulung etc.) zwischen den Mitgliedsunternehmen der Fertigungsverbundgruppen.

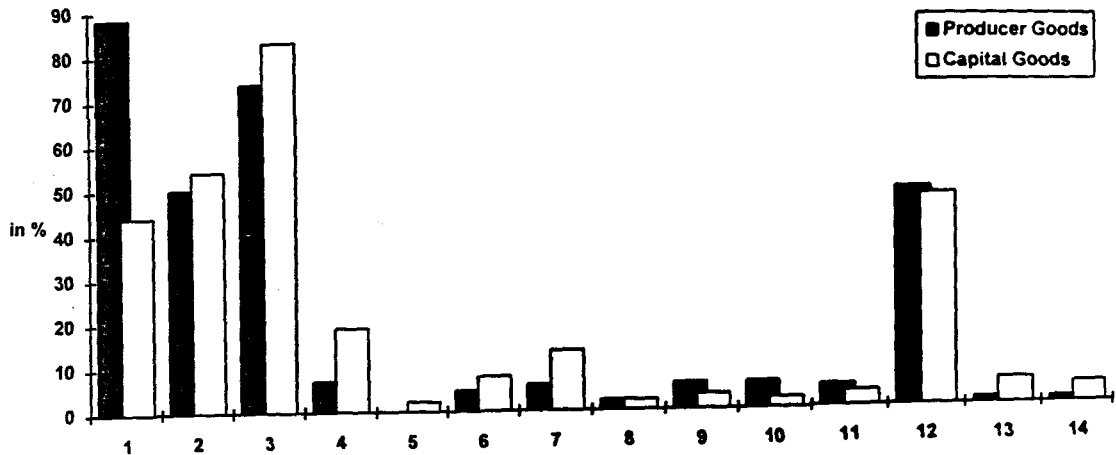
Quelle: Eigene Zusammenstellung aus DOLLES/JUNG (1990), KOYAMA/DOLLES (1992; 1994), KŌSEI TORIHIKI IINKAI (1992), TAKAHASHI/DOLLES (1993).

gesagt, daß ein ausländischer Anbieter als Zulieferer, trotz technologischer Produktvorteile oder einem attraktiveren Preis-Leistungs-Verhältnis, auch wirklich zum Zuge kommt, da es zudem gilt bestehende Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen zu durchbrechen. Es erscheint daher sinnvoll zunächst zu prüfen, auf welchen Grundlagen diese langfristigen, kontinuierlichen Geschäftsbeziehungen in der Produktion beruhen, die eine beherrschende Stellung der vertikalen Kooperationsformen der japanischen Industrie einnehmen.

In diesem Zusammenhang fragte die FAIR TRADE COMMISSION bei den 200 größten japanischen Industrieunternehmen nach, worin die Gründe für derartige langfristige Beziehungen (d.h. kontinuierlich und länger als fünf Jahre) liegen. Unterschieden nach Produktions- und Investitionsgütern ergab sich folgendes Bild (Abbildung 1)

Drei Aspekte scheinen bei Betrachtung der gegebenen Antworten bemerkenswert. Zum ersten, daß das Qualitätsargument gegenüber dem Preis einen höheren Stellenwert besitzt; zweitens, daß Liefersicherheit absolute Priorität bei der Beschaffung von Produktionsgütern einnimmt, und drittens, daß nur sehr wenige Unternehmen der *keiretsu*-Zugehörigkeit des Lieferanten nach außen hin Bedeutung beimessen - was eigentlich, den vom Ausland erhobenen Vorwürfen widerspricht. Es erscheint weiterhin zweckmäßig, die in dieser Abbildung angeführten Gründe hinsichtlich ihres Charakters als Eintrittsbarriere und als

**Abbildung 1:
Gründe für langfristige Geschäftsbeziehungen**



Legende (Abszisse): ① Ensure Security of Supply; ② Better Prices; ③ Better Quality; ④ Short Delivery Period; ⑤ Favorable Payment Terms; ⑥ Favorable Transaction Terms (other than payment terms); ⑦ Supplier Adaptability, Flexibility; ⑧ Membership in Same Horizontal Corporate Group; ⑨ Membership in Same Hierarchical Corporate Group; ⑩ Engaged in Joint Development Projects; ⑪ Supplier is Major Purchaser of Finished Products; ⑫ Long-Term Relationship has Proven Supplier's Reliability; ⑬ Supplier is Sole Source of Supply; ⑭ Other.

Quelle: Darstellung in Anlehnung an FTC (1987: Chart 3).

Quelle von Wettbewerbsvorteilen noch weiter zu untersuchen und in folgenden Kategorien zusammenzufassen:

(1) Bei den Produkt- und Servicemerkmale, wie Preis, Qualität, Lieferzeit und -konditionen, handelt es sich um Merkmale, die jeder *make-or-buy*-Entscheidung zugrunde liegen und von daher nicht als spezifisch japanisch betrachtet werden können.

(2) Bei den Kriterien, welche die Liefersicherheit sowie die Zuverlässigkeit und Flexibilität des Lieferanten betreffen, kommt zusätzlich zu den obligatorischen Faktoren, wie Aufrechterhaltung der Lieferungen und der Qualität über die Lieferperiode, in Japan die Forderung nach flexibler Anpassung hinzu. Letztere schließt u.a. ein, daß der Produktionsapparat beweglich gehandhabt wird und Produktions- sowie Lieferpläne exakt auf die Bedürfnisse des Abnehmers zugeschnitten werden. Hinzu kommt der Wunsch, daß der Lieferant auch bereit ist unkonventionelle Wege zu beschreiten, wenn es darum geht eine Produktionsstillstand hervorgerufen durch Streiks, Transportunfälle usw. zu vermeiden, obwohl dies vertraglich nicht festgelegt ist.

Die dritte Kategorie umfaßt zwar nur einen relativ geringen Anteil, wirkt sich in diesen Fällen aber als absolute Eintrittsbarriere für neue Anbieter aus. Vor allem die *keiretsu*-

Mitgliedschaft sowie das Vorliegen **wechselseitigen Geschäfts** sind hierbei für die Lieferantenauswahl entscheidend. Derartige Austauschbeziehungen sind i.d.R. sowohl wesentlich länger als auch intensiver als nur für eine Modellzyklus - die FTC schreibt von 10 Jahren und länger - und Kaufentscheidungen schließen neben dem eigentlichen Kontrakt noch andere, soziale Gesichtspunkte ein, weshalb der Lieferantenauswahlprozess für Außenstehende letztendlich nicht mehr nachzuvollziehen ist.

Als Erklärung für die eben skizzierten Eintrittsbarrieren liegt die Vermutung nahe, daß die Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen innerhalb der *seisan keiretsu* auf die besonderen Eigenarten des **JIT-Produktionssystems** zurückzuführen sind. JIT-Produktion bindet mit der Verknüpfung der aufeinanderfolgenden Schritte zur Herstellung des Endprodukts und zur Beseitigung von Lagerbeständen Montageunternehmen und Zulieferer wesentlich enger aneinander und baut Mobilitätsbarrieren auf. Sie erfordert zwar beim Zulieferer - und zwar nicht nur der ersten Stufe, sondern auch der zweiten und dritten - eine erhebliche technische Umstellung auf flexible, schnell umrüstbare Maschinen, aber der gelieferte Input ist dann für den kontinuierlichen Ablauf des Fertigungsprozesses entscheidend. Wir brauchen uns nur die Folgen von Fällen mangelnder Qualität einzelner Teile, die somit ihre Verwendung ausschließen, oder wenn Zulieferungen nicht oder zu spät eintreffen, ausmalen. Aus diesen Gründen ist es offensichtlich, daß Liefersicherheit bei den Produktionsgütern das entscheidende Argument ist, während Qualität eher bei Investitionsgütern maßgebend ist.

Eine enge, langfristige Zusammenarbeit mit wenigen Zulieferern fördert den Aufbau von Kostenvorteilspositionen durch substantielle Einsparungen in den verschiedensten Unternehmensbereichen, z.B. im Beschaffungswesen, in der Eingangslogistik usw., da diese Qualitätssicherungsmaßnahmen durchführen, technische Spezifikationen aus Eigeninteresse geheimhalten oder der Lagerbestand an der Fertigungsstraße verringert werden kann. Zudem sinken die Produktionskosten, da die Zulieferer Lern- und Erfahrungskurveneffekte nutzen können. Anschlußaufträge können auch schnell ausgehandelt werden, da die Kommunikationswege aus früheren Verhandlungen bereits bekannt sind.

Allerdings bleiben immer noch die Fragen offen, ob es nicht Unterschiede zwischen den Lieferanten-Abnehmer-Verhältnissen auf den verschiedenen Hierarchieebenen der Produktionspyramide gibt, bzw. ob sich das eben skizzierte, der Automobil- und Elektroindustrie entstammende Bild, als gültig für alle Branchen hinstellen läßt. Letzteres ist sicherlich zu verneinen, denn wie auch HEMMERT (1995: 437) unter Bezug auf seine Untersuchungen der feinmechanischen und optischen Industrie festhält, existiert in Japan eine **große Bandbreite von Arbeitsteilungsformen**, so daß von einigen ausgewählten Gemeinsamkeiten abgesehen, keinesfalls von einer einzigen typisch japanischen Industrieorganisation gesprochen werden kann (vgl. auch Dolles/Jung 1990: 56-66).

Erstere Frage hingegen ist zu bejahen, so übernehmen die Tochter- und zugehörigen Unternehmen der ersten Stufe einen Großteil der Komponenten- und sogar der Endmontage, sind finanziell sowie personell stark verflochten und es ist davon auszugehen, daß die Zusammenarbeit auf dieser Ebene zentral vom Endhersteller koordiniert wird. Die Zulieferverträge umfassen grundsätzlich eine Modellreihe, d.h. sie laufen rund vier Jahre. Schon in einem frühen Stadium werden die Interessenten um die Abgabe von Angeboten gebeten und in den Entwicklungsprozess einbezogen. Die Hauptkriterien sind einerseits Kosten, Produktqualität, Lieferschnelligkeit und Entwicklungskapazität; ein Beurteilungsprofil, welches wie HEMMERT (1995: 435) anmerkt, in ähnlicher Form auch in anderen Ländern angewandt werden dürfte - also keinen absoluten Eintrittsbarrierencharakter aufweist. Andererseits wird häufig auch das vertrauensvolle Verhältnis zu den bestehenden Zulieferern betont, was als Hinweis auf einen hohen Internalisierungsgrad der vertikalen Arbeitsteilung gilt und als absolute Markteintrittsbarriere betrachtet werden kann.

Verfolgen wir den Wertschöpfungsprozeß zurück und gehen in die unteren Ebenen der Produktionspyramide zu den Kleinbetrieben, so ist festzustellen, daß die enge Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Abnehmer in Hinblick auf F&E, Managementunterstützung etc. immer mehr abnimmt. Ein extensiver Ressourcenaustausch zwischen primären und sekundären Zulieferern ist eine Ausnahme und zwischenzeitlich gebildete sekundäre *kyōryōkukai* wurden in jüngerer Zeit vielfach wieder aufgelöst (Hemmert 1995: 435).

Die Produktion ist, je tiefer wir gehen, immer mehr durch standardisierte Mittel- und Kleinserienfertigung von Normteilen gekennzeichnet, die in einem breiteren Anwendungsbereich einsetzbar sind. Sekundäre und tertiäre Zulieferer sind deshalb auch weniger spezialisiert und folglich weniger von ihren Abnehmern abhängig, was mit kürzeren Lieferkontrakten auf dieser Ebene korrespondiert. Trotzdem gibt es kleinbetriebliche Zulieferer, die sich auf die Sicherheit als Zulieferer verlassen und in Maschinen sowie Fertigungsverfahren investieren. Diese langfristige Investition verringert das Risiko eines Abbruchs der Lieferbeziehung, welche die unternehmerische Existenz in Frage stellen würde und stellt gleichzeitig eine Investition in die Zukunft dar, die eventuell durch einen höheren Auftragseingang honoriert wird (Smitka 1991: 134).

Zusammenfassend betrachtet lassen sich folgende Faktoren des japanischen Produktionssystems identifizieren, denen struktureller Markteintrittsbarrierencharakter zugesprochen werden kann (siehe Übersicht 4). Hinzu kommen, wie beim Vertriebssystem, ergänzende strategische Handlungsweisen der etablierten Marktteilnehmer, welche einen Markteintritt z.T. unmöglich machen.

Übersicht 4:
Markteintrittsbarrieren und ergänzende strategische Handlungsweisen
(seisan keiretsu)

Strukturelle Markteintrittsbarrieren:

- ♦ JIT-Produktion (Lean Production) mit den Konsequenzen in Hinblick auf Liefersicherheit, Zuverlässigkeit, etc.;
- ♦ Entwicklungskapazität vor Ort, um die ganz spezifischen Anforderungen eines Herstellers zu erfüllen und eine enge Zusammenarbeit in der Entwicklungsphase zu ermöglichen;
- ♦ Einstieg nur in das neue Produktprogramm eines Herstellers, da beim bereits existierenden, die bisherigen Lieferverbindungen aufrechterhalten werden.

Ergänzende strategische Handlungsweisen (z.T. absolute Markteintrittsbarrieren):

- ♦ Flexibilität des Lieferanten, über vertragliche Abmachungen hinausgehend, z.B. beim Preis, bei der Liefermenge oder in Hinblick auf technische Veränderungen;
- ♦ gegenseitiges Verstehen zwischen Abnehmer und Lieferanten, das durch seit langem bestehende Geschäftsverbindungen entstanden ist;
- ♦ kapitalmäßige, finanzielle und personelle Verflechtungen, durch wechselseitigen Aktienbesitz, Kreditvergabe und Personalthilfe (Management sowie Ingenieurskapazität);
- ♦ „influential power“ seitens des Abnehmers, auf das Produktprogramm des Lieferanten ebenso wie auf dessen Möglichkeiten andere Kunden zu beliefern.

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Fazit

Neue Marktteilnehmer bringen neue Kapazitäten, den Wunsch nach Gewinn und erhebliche Mittel in den Wettbewerb ein. Folglich sinkt die Rentabilität, da die Preise heruntergedrückt bzw. die Kosten der etablierten Anbieter erhöht werden. Somit wird deutlich welche Bedeutung den kleinen und mittleren Absatzmittlern und Zulieferern zukommt; zum einen bei der Schaffung von Eintrittsbarrieren bzw. Mobilitätsbarrieren durch stabile Bindungen in den Absatz- und Beschaffungskanälen und zum anderen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen durch konsequente Arbeitsteilung und Spezialisierung.

Die eingangs aufgestellte These, daß es ergänzende strategische Handlungsweisen sind, welche die erst strukturell angelegten Wettbewerbsnachteile neuer Anbieter deutlich zum Tragen bringen, kann im Falle der *ryûtsû keiretsu* und *seisan keiretsu* bestätigt werden. Diese strategischen Handlungsweisen prägen auch die Spielregeln des Wettbewerbs zwischen kleinen und mittleren Betrieben auf der einen Seite und Großunternehmen auf der anderen Seite in Japan. In diesem Zusammenhang liegt die Vorstellung nahe, daß die einzelnen *ryûtsû*

keiretsu und *seisan keiretsu* mit ihren Großunternehmen an der Spitze tendenziell geschlossene Systeme darstellen. In diesen nimmt jeder Akteur seine spezielle Funktion wahr und kann, wenn er sich etabliert hat, bzw. sein langfristiger systemischer Nutzen erkannt wurde, von den Vorteilen einer relativ stabilen, von Markteintrittsbarrieren geschützten Wettbewerbsbasis profitieren. Systemische Konkurrenz und Anpassung aufgrund konjunktureller Talfahrten ist damit nicht ausgeschlossen, nur werden die damit verbundenen Aktionen und Reaktionen nicht soweit gehen, daß sie die Basis der Handlungskoordination und damit auch die Wettbewerbsgrundlage des Systems an sich gefährden.

Literaturverzeichnis

- DMC (Dodwell Marketing Consultants) (1991): Retail Distribution in Japan, 4. Aufl., Tokyo: Dodwell Marketing Consultants
- Dolles, Harald (1995): *Keiretsu - Eine Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie? Überlegungen zur Analyse japanischer Verbundgruppen*, in: Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management (Prof. Dr. Brij N. Kumar), Nr. 4, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Dolles, Harald / Jung, Herbert F. (1990): Subcontracting in Japan, in: Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung (Prof. Dr. Horst Steinmann), Heft 58, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- FTC (Fair Trade Commission) (1987) (Hrsg.): Long Term Relationship Among Japanese Companies. A Report by the Study Group on Trade Frictions and Market Structure, Tokyo: FTC
- Gottschlich, Hendrik (1994): Strukturwandel des japanischen Distributionssystems. Konsequenzen für das vertikale Marketing in Japan, Frankfurt am Main: Peter Lang
- Hemmert, Martin (1995): Merkmale der japanischen Industrieorganisation und ihre Bedeutung für den Zugang zum japanischen Markt, in: ZfbF, 47. Jg., Nr. 5 (Mai), S. 425-455
- Koyama, Akihiro / Dolles, Harald (1992): Nichidokukigyô no hikaku bunseki no tame ni (1) - „kinyû keiretsu“ no kihonteki saikentô [Japanische und deutsche Unternehmen im Vergleich (1) - Überlegungen zu Verflechtungen], in: Gakushûin daigaku keizai ronshû [Gakushûin Economic Papers], hrsg. durch: Gakushûin keizai gakkai, Gakushûin University (Tokyo) [The Society for Economics in Gakushûin University, Tokyo], 29. Jg., Nr. 2 (Juli), S. 113-126
- Koyama, Akihiro / Dolles, Harald (1994): Nichidokukigyô no hikaku bunseki no tame ni (2) - „kinyû keiretsu“ no kihonteki saikentô [Japanische und deutsche Unternehmen im Vergleich (2) - Überlegungen zu Verflechtungen], in: Gakushûin daigaku keizai ronshû [Gakushûin Economic Papers], hrsg. durch: Gakushûin keizai gakkai, Gakushûin University (Tokyo) [The Society for Economics in Gakushûin University, Tokyo], 30. Jg., Nr. 4 (Februar), S. 423-438
- Kumar, Brij N. / Steinmann, Horst / Dolles, Harald (1993): Das Management in Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Klein- und Mittelbetrieben, in: Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management (Prof. Dr. Brij N. Kumar), Nr. 2, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- MITI (1989a) (Hrsg.): '90 nendai no ryûtsû vision, Tokyo: Ôkurashô Insatsukyoku
- MITI (1989b) (Hrsg.): Summary of MITI's „Vision for the Distribution System in the 1990's“, Tokyo: Ôkurashô Insatsukyoku
- Miyashita, Kenichi / Russell, David W. (1994): Keiretsu. Inside the Hidden Japanese conglomerates, New York: McGraw-Hill
- Porter, Michael E. (1984): Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 2. Aufl., Frankfurt am Main: Campus
- Preis, Agnes (1995): Das japanische Distributionssystem - Möglichkeiten des Marktzugangs für ausländische Unternehmen, in: Japan. Analysen Prognosen, Nr. 107 (Mai), S. 1-28
- Smitka, Michael J. (1991): Competitive Ties. Subcontracting in the Japanese Automotive Industry, New York: Columbia University Press
- Takahashi, Yoshiaki / Dolles, Harald (1993): Wide Human Resource Management - Structure, Practice and Strategy in Comparison between Japan and Germany, in: Shôgaku Ronsan [The Journal of Commerce], hrsg. von: Chûô daigaku shôgaku kenkyû kai [The Society of Business and Commerce in Chûô University - Tokyo], 34. Jg., Nr. 2/3, S. 389-441
- Ullrich, Christina (1995): Der amerikanisch-japanische Handelstreit. Hintergründe und Beurteilung, in: Japan. Analysen Prognosen, Nr. 110 (August), S. 1-41

UNTERNEHMERPROFILE - DER MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMER

von Cornelia Storz

FB 5 Ostasienwirtschaft/Wirtschaftspolitik, Gerhard-Mercator Universität GH Duisburg

Die Erstellung von Unternehmerprofilen ist ein Aspekt eines Dissertationsvorhabens, das sich mit der Mikroperspektive mittelständischer Unternehmen auseinandersetzt. Hier soll ein Auszug davon vorgestellt werden, nämlich das Profil eines "durchschnittlichen" mittelständischen Unternehmers. Nachfolgend werden "typische" Lebensgeschichten und Karrieremuster (1), Motivationsbündel (2), der Lifestyle (3) und das Eigenbild des Unternehmers (4) skizziert.

Mit der Person des mittelständischen Unternehmers setzen sich besonders fünf Studien auseinander. Die umfassendste Untersuchung wurde 1993 vom Small Business Research Center durchgeführt (Chūshō Kigyō Sōgō 1993)¹. Weitere Studien wurden von der Aichi-Präfektur (Aichi-ken 1989)², von der Vereinigung inkorporierter Unternehmen in Tokyo (Tōkyō Hōjinkai 1990)³, vom Tokyoter Arbeitsforschungsinstitut (Tōkyō-toritsu 1992)⁴ und von der IHK Takatsuki (Takatsuki Shōkō 1991)⁵ realisiert.

I Lebensgeschichte und Karrieremuster

I.1 Geschlecht

Nach den Ergebnissen des Small Business Research Centers sind 96,7% der Unternehmer in Japan Männer und nur 2,6% Frauen (Chūshō Kigyō Sōgō 1993: 39-40)⁶. Nach der Studie in der Aichi-Präfektur sind mehr Frauen unternehmerisch tätig, nämlich 4,5% (Männer: 95,5%; Aichi-ken 1989: 17). Insgesamt nehmen Unternehmensgründungen von Frauen stark zu, da der Schritt in die Selbständigkeit zunehmend als eine zusätzliche Möglichkeit der individuellen Lebensplanung gesehen wird⁷.

¹Die Studie wurde unter 9.145 mittelständischen Unternehmen durchgeführt und war an den Präsidenten gerichtet (Rücklaufquote: 21,8%; Chūshō Kigyō Sōgō 1993). Die Studie wurde 1994 unter dem Titel Chūshō kigyōka seishin (Mittelständischer Unternehmergeist) veröffentlicht (Chūshō Kigyō Sōgō 1994).

²Die Umfrage wurde unter 1500 mittelständischen Unternehmen durchgeführt und war an die Präsidenten gerichtet (Rücklaufquote: 46%; Aichi-ken 1989).

³Die Umfrage wurde 1990 unter 401 mittelständischen Unternehmern (nur inkorporierte Unternehmen) in Tokyo und unter 306 Angestellten in Banken, Versicherungen u.a. durchgeführt. Die Rücklaufquote für die Unternehmer lag bei 61,7%. Bei der Umfrage ist zu berücksichtigen, daß die befragten Unternehmer durchschnittlich 59,7 Jahre und die befragten Angestellten nur 40,4 Jahre alt sind (Tōkyō Hōjinkai 1990).

⁴Die Umfrage wurde 1991 unter 3.933 Selbständigen durchgeführt, der Rücklauf abzüglich ungültiger Antworten lag bei 17,4% (Tōkyō-toritsu 1992).

⁵Die Umfrage wurde unter 225 mittelständischen Unternehmen in Takatsuki durchgeführt (Takatsuki Shōkō 1991).

⁶Der Wert ergibt nicht 100. Die Differenz wird nicht erklärt.

⁷Zu Unternehmerprofilen im mittelständischen Einzelhandel vgl. Chūshō Kigyō Jigyōdan, Chūshō Kigyō Daigakkō & Chūshō Kigyō Kenkyūsho 1981.

1.2 Alter und Herkunft

43,7% der japanischen Mittelständler sind Gründer, 55,9% haben einen Betrieb übernommen (Chûshô Kigyô Sôgô 1994: 41). Die Untersuchung in der Präfektur Aichi kommt zu einem etwas höheren Anteil von Gründern, nämlich zu einem Anteil von 49,8% (Aichi-ken 1989: 21). Daß 50% des Unternehmensbestandes gegründet wurden, zeugt von einer hohen Dynamik im Mittelstand.

Das Durchschnittsalter des mittelständischen Unternehmers liegt bei 53,8 Jahren. 30,2% der japanischen Unternehmer sind über 60 Jahre alt, und damit bereits im Rentneralter - gleichzeitig bedeutet dies einen Generationswechsel im Mittelstand (Chûshô Kigyô Sôgô 1993: 40).

Alter und Branche korrelieren: Je jünger die Branche ist, desto jünger ist das Durchschnittsalter der Unternehmer. In der Informationsverarbeitung beispielsweise liegt das Durchschnittsalter bei 47,7 Jahren und damit rund 6 Jahre unter dem Durchschnitt. Im Großhandel und in der verarbeitenden Industrie gibt es unterproportional wenig Gründer und überproportional viel Nachfolger (Chûshô Kigyô Sôgô 1994: 61).

1.3 Ausbildung

Über 40% der japanischen Unternehmer hat eine Universität besucht und nur jeder zehnte japanische Unternehmer hat lediglich einen Mittelschulabschluß. Das durchschnittliche Bildungsniveau ist damit relativ hoch - nur 12,2% der japanischen Bevölkerung über 20 Jahren hat ebenfalls einen Hochschulabschluß. Im übrigen korrelieren Alter und Ausbildungsniveau positiv (Tabelle 1; Chûshô Kigyô Sôgô 1994: 41; Kokumin Kinyû Kôko 1993: 18).

Tabelle 1:

Mittelständische Unternehmer: Ausbildungsstand (in %; Stand 1993)

	Mittel- schule	Ober- schule	Fach- schule	Kurz- uni.	Uni. (G)	Uni. (N)	Sonst.
unter 30 Jahre	-	50,0	16,7	-	-	33,3	-
30-40 Jahre	4,7	20,5	6,3	3,9	38,6	25,2	0,8
40-50 Jahre	1,9	32,5	4,1	4,8	37,0	19,4	-
50-60 Jahre	10,9	41,8	1,7	3,2	30,0	12,1	0,3
über 60 Jahre	19,6	41,2	2,8	10,0	15,0	7,6	3,5
Gesamt	10,4	37,2	5,8	3,1	27,8	13,8	1,2

Anmerkungen:

Mittelschule: chûgakkô; Oberschule: kôkô; Fachschule: senmon gakkô; Uni.(G): Universität (Geisteswissenschaften); Uni. (N): Universität (Naturwissenschaften).

Quersumme ergibt wegen ungültiger Antworten nicht 100.

Quelle: Chûshô Kigyô Sôgô 1994: 41

1.4 Berufserfahrung

Die meisten Mittelständler haben vor der Unternehmensgründung oder -übernahme in einem anderen Unternehmen, überwiegend der gleichen Branche, gearbeitet. "Direkteinsteiger" gibt es mit 13,2% relativ wenig. Nur sehr wenig Gründungen, nämlich 1,8%, sind die Folge von Arbeitslosigkeit, also einer Facette sozialer Probleme. Angesichts der hohen Gründungskosten dürfte der Schritt in die Selbständigkeit für Arbeitslose allerdings auch sehr schwierig sein (Tabelle 2).

Tabelle 2:

Mittelständische Unternehmer: Berufserfahrung vor der Unternehmertätigkeit (in %; Stand 1993)

Angestellter/ Arbeiter (gleiche Branche)	Angestellter/ Arbeiter (andere Branche)	Unternehmer (in anderem Unternehmen)	Student	Arbeitsloser	o.A.
39,7	24,1	5,9	13,2	1,8	5,3

Anmerkung:

1. Im japanischen bedeutet das Wort jūgyōin Angestellter und Arbeiter.
2. Die Quersumme ergibt nicht 100. Der Fehler liegt im Original.

Quelle: Chūshō Kigyō Sōgō 1993: 42

Eigentümerunternehmer (nur Gründer) haben ihre Arbeitsstelle durchschnittlich 1,9mal gewechselt. Der Wert liegt ähnlich hoch wie für Wagnisunternehmer und deutlich über dem Wert von Managern (0,2mal; Ohe & Honjo 1990: 167). Die meisten Unternehmer in den späten 80er Jahren, nämlich 73,6%, haben zuvor im Mittelstand gearbeitet (Stand 1992; Kokumin Kinyū Kōko 1993: 18). Der Mittelstand gilt daher auch als „Brutstätte“ neuer Gründungen.

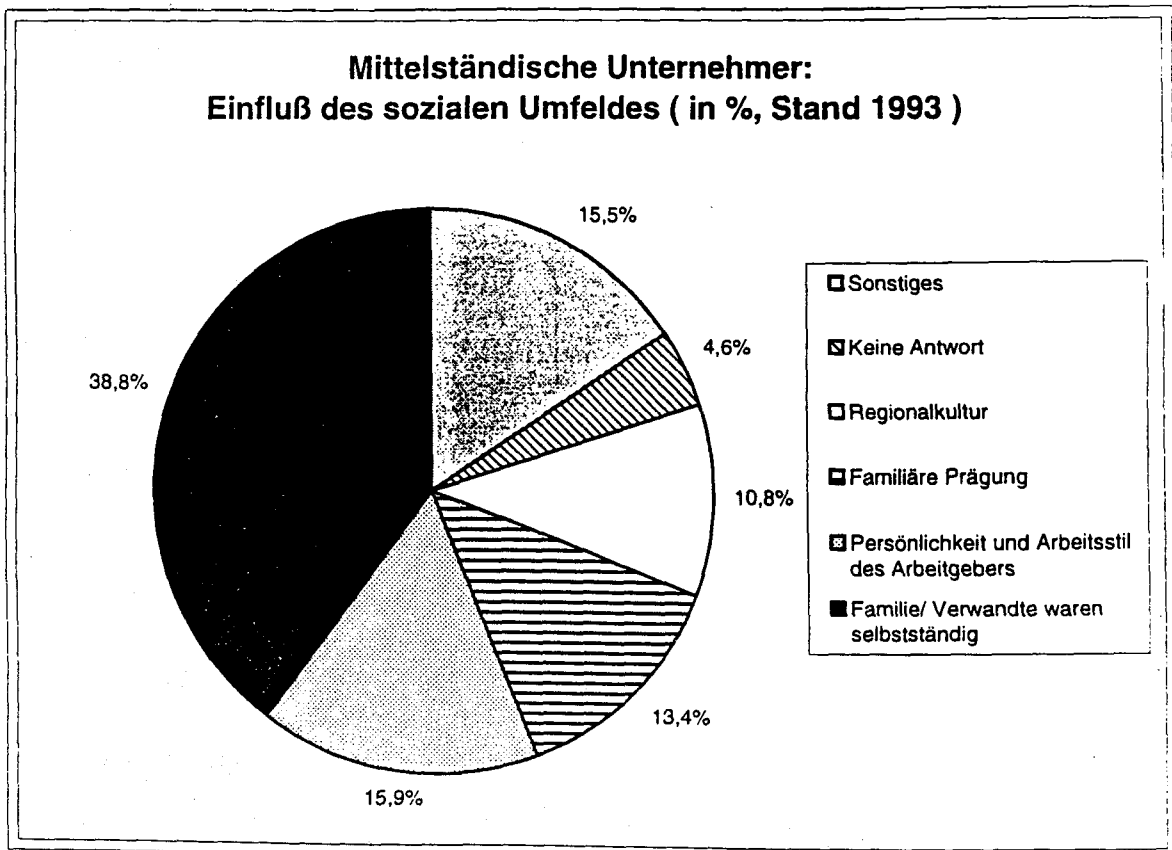
Eine Besonderheit ist die Funktion des letzten Arbeitgeber bei der Unternehmensgründung: In Japan ist es traditionell üblich, daß er den (ehemaligen) Mitarbeiter und (künftigen) Unternehmer personell und finanziell unterstützt. In der verarbeitenden Industrie beispielsweise trifft man regelmäßig auf das Muster, daß der ehemalige Arbeitgeber die Abnahme der Produkte (zumindest teilweise) garantiert. Dieses Verhalten wird auch als "Teilen des Ladenvorhangs" oder noren wake bezeichnet (Chūshō Kigyō Sōgō 1993: 44). Nach der Studie des Small Business Research Institute konnten zwar 52,9% aller mittelständischen Gründer nicht auf Hilfsangebote zurückgreifen. 35,3% - d.h. mehr als jeder dritte Selbständige - wurden jedoch durch Kunden und Geschäftspartner des ehemaligen Arbeitgebers und weitere 16,6% durch den Arbeitgeber selbst unterstützt (Chūshō Kigyō Sōgō 1994: 44), nach der Studie des Tokyoter Arbeitsforschungsinstitutes liegt der Anteil der Arbeitgeber, die Hilfestellungen leisten wollen, rund 10% höher (Tōkyō-toritsu 1992: 37). Das

"Teilen des Ladenvorhangs" wird nach Aussage von Experten auch bewußt zur Motivation der Mitarbeiter eingesetzt und schon im Einstellungsgespräch thematisiert⁸.

2 Motivation

39,8% der Mittelständler führen die familiäre und regionale Prägung als diejenigen Bereiche an, die sie am stärksten geprägt haben. Das soziale Umfeld spielt damit eine außerordentlich große Rolle in der Prägung des künftigen Unternehmers. Umso bedenklicher ist daher der Einbruch in der Zahl der Neugründer: Weniger Selbständige führen zu einem weniger gründungsfreundlichen Umfeld - ein *circulus virtiosus* (Abbildung 1; Chûshô Kigyô Sôgô 1993: 49).

Abbildung 1

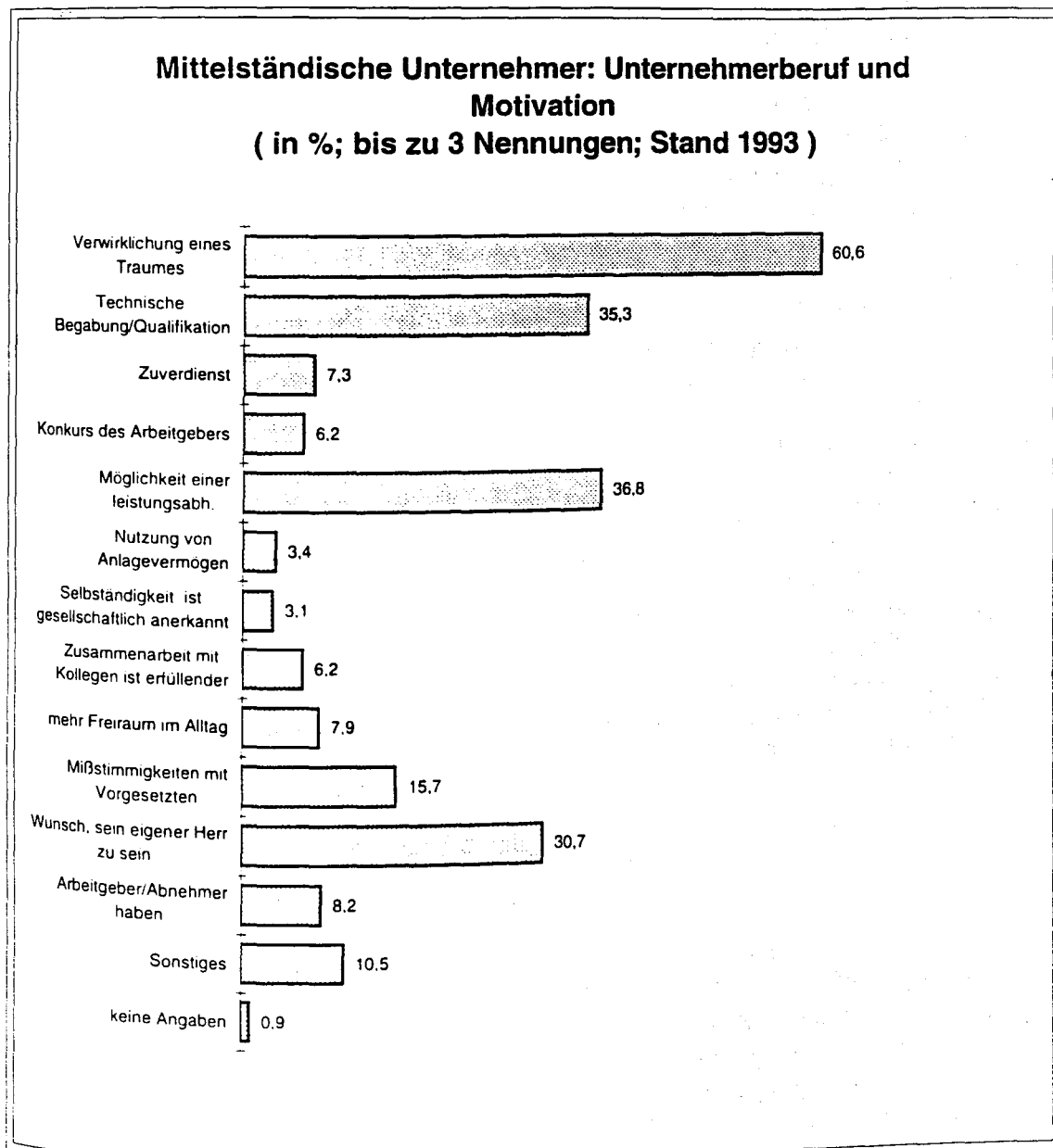


Quelle: Chusho Kigyo Sogo Kenkyu Kiko 1993: 49

⁸Gespräch mit People's Finance Corporation am 07. März 1994. Vielleicht könnte das "Teilen des Ladenvorhangs" auch als traditionelle Form der Unternehmensteilung (*bunsha*) interpretiert werden.

Der tatsächliche Entschluß, ein Unternehmen zu gründen, wird durch materielle und immaterielle Überlegungen beeinflusst. Die meisten Unternehmer nennen lebensstilbezogene Motive als Entscheidungskriterium. Mit 30,7% wird der Wunsch, "sein eigener Herr"⁹ sein zu wollen, auffallend häufig genannt - ein Entscheidungsverhalten, das im allgemeinen mit der westlichen Kultur und ihrem ausgeprägten Individualismus in Verbindung gebracht wird (und insofern überraschend, als daß die meisten Unternehmer als Zulieferer arbeiten). Für 36,3% waren einkommensbezogene Motive relevant (Abbildung 2; Chûshô Kigyô Sôgô 1993: 43):

Abbildung 2



Quelle: Chusho Kigyo Sogo Kenkyu Kiko 1993: 43

⁹Auf japanisch: ikkoku ichijô no aruji (eigentlich: Landesfürst), auf englisch: "to be one's own boss".

Der unmittelbare Anlaß, ein eigenes Unternehmen aufzubauen, waren zu 46,5% konkrete Absatzperspektiven, so z.B. entsprechende Angebote von einem Geschäftspartner des letzten Arbeitgebers. Bei 23,8% gab eine weitere Person, die Interesse an einer Gründung hatte, den Ausschlag. Dieses Gründungsmuster - konkrete Absatzmärkte oder das Interesse potentieller Mitgründer - konnte in den Fallstudien bestätigt werden (Mehrfachantworten; nur Gründer; Chûshô Kigyô Sôgô 1993: 44).

3 Lifestyle

Nach einer Umfrage der Zeitschrift "Unternehmerbulletin" (Keieisha Kaihô; 11/1993) liegt das durchschnittliche Monatsgehalt mittelständischer Unternehmer bei 1,28 Mio. Yen, so daß das Jahresgehalt über 14 Mio. Yen beträgt. Fast alle Unternehmer besitzen weitere Vermögenswerte aus Immobilien, Aktienbesitz u.a., deren Wert bei 330 Mio. Yen durchschnittlich liegt. Zudem besitzen 77% der Familienmitglieder Vermögenswerte von durchschnittlich 137 Mio. Yen. Das Gehalt von Gründern liegt nach dieser Umfrage mit 1,31 Mio. Yen höher als das Gehalt von Nachfolgern (1,24 Mio. Yen; Keieisha Kaihô 11/1993: 18-29)¹⁰.

Nach einer Studie der People's Finance Corporation liegt das Durchschnittseinkommen deutlich niedriger, nämlich zwischen 8,8 Mio. Yen (Gründer) und 7,8 Mio. Yen (Nachfolger) jährlich (People's Finance Corporation: 07.03.1994; Kokumin Kinyû Kôko 1991: 51). Auch dieser Wert liegt noch über dem Durchschnittseinkommen eines 35-39jährigen Angestellten (5,15 Mio. Yen; Kokumin Kinyû Kôko 1993: 21)¹¹.

Eine Untersuchung der inkorporierten Unternehmen Tokyos vergleicht den Lebensstandard von mittelständischen Unternehmern und Angestellten. Die Studie definiert den Lebensstandard über verschiedene Kriterien wie Haus-, Grundstück- und Ferienhausbesitz, die Nutzung einer Kreditkarte oder das Fahren einer bestimmten Wagenklasse. Im Vergleich zu Angestellten besitzen mittelständische Unternehmer häufiger Eigenheime & Wohnungen (93,8% vs. 61,4%), Wochenendhäuser (28,4% vs. 1,3%) oder ausländische Fahrzeuge¹² (38,0% vs. 13,0%). Ein weiteres Element höherer Lebensqualität liegt in der größeren Nähe des Wohnsitzes zum Arbeitsplatz und den dadurch verkürzten Pendelzeiten (Tôkyô Hôjinkai 1990: 1-2).

4 Eigenbild

Unternehmer sehen sich selbst vor allem als Menschen mit Verantwortung (34%), mit Durchhaltevermögen und Geduld (16%), und als vital (10,6%), weniger als Kämpfer (9,9%) oder als Menschen mit Neigung zur Härte (9,6%; Aichi-ken 1989: 16)¹³. Diese Selbstdarstellung darf sicherlich (auch) als Selbstidealisation oder als Wunsch nach sozialer Anerkennung interpretiert werden.

¹⁰Dem stehen Schulden von 128 Mio. Yen je Unternehmer gegenüber (Keieisha Kaihô 11/1993: 18-29).

¹¹Zum Einkommen von japanischen Arbeitnehmer vgl. auch Teruoka 1995: 167-174.

¹²In Japan ein hohes Statussymbol.

¹³12,5% bezeichnen sich als einsam, 6,1% als arbeitsüberlastet, 1,3% nannten Sonstiges.

Unternehmer sind mit ihrem Beruf weitaus zufriedener als Angestellte, und auch Angestellte stehen diesem Beruf ausgesprochen positiv gegenüber: Angestellte wurden hypothetisch nach der Berufswahl in einem "zweiten Leben" gefragt. 21,6% gaben an, daß sie gerne Unternehmer würden. Die Gegenfrage an die Unternehmer, also ob sie gerne als Angestellte arbeiteten, beantworteten nur 2,7% positiv. Trotz der häufig negativen Assoziationen in der Öffentlichkeit scheint doch die "Selbständigkeit" und das Risiko viele Angestellte zu faszinieren und tatsächlich zu einer höheren Lebenszufriedenheit der Unternehmer zu führen (Tôkyô Hôjinkai 1990: 6)¹⁴.

Die hohe Zufriedenheit mit dem Beruf wird in anderen Untersuchungen bestätigt: Nach der Umfrage der IHK in Takatsuki halten 51,6% der Mittelständler ihre Berufsentscheidung für sehr gut, und nur 1,9% wären lieber Angestellte geworden. 36,5% haben sich bisher dazu keine Gedanken gemacht, und 5,1% hätten lieber einen noch ausgefalleneren Beruf (4,7%: Sonstiges; Takatsuki Shôkô 1991: 6)¹⁵.

Die Studie der Tôkyô Hôjinkai endet mit der bitteren Feststellung: "Es wird immer wieder gesagt, daß Japan ein nivellistisches Land ohne große Unterschiede sei. Aber innerhalb dieser Gesellschaft ist der mittelständische Unternehmer in gewissem Sinne elitär... Sowohl psychisch als auch materiell ist sein Leben erfüllt. Angestellte hingegen... sind in verschiedener Hinsicht nicht so zufrieden wie der Unternehmer. Ist die Rolle des Angestellten nicht die gleiche wie die der Bauern in der Edozeit? Zwar muß der Angestellte heute keine Angst mehr vor dem Verhungern haben. Man kann sagen, daß das aber auch das einzige ist, worin es besser als zur Edozeit ist" (Tôkyô Hôjinkai 1990: 7; eigene Übersetzung).

5 Fazit

Der mittelständische Unternehmer hat vor dem Schritt in die Selbständigkeit durchschnittlich in ein, zwei mittelständischen Betrieben gearbeitet. Mit Ausnahme der 40er und 50er Jahre, in denen eine Unternehmensgründung den Versuch bedeutete, soziale Probleme zu lösen, sind Unternehmer seit den 60er Jahren durch den Wunsch nach Selbstentfaltung und einem Einkommensschub motiviert.

Viele Unternehmer unterstützen ihre Mitarbeiter im Falle einer Unternehmensgründung finanziell oder personell (noren wake). Dieses Instrument wird sogar bewußt zur Motivation der Mitarbeiter eingesetzt, indem die späteren Hilfeleistungen im Vorstellungsgespräch thematisiert werden. Viele Gründer arbeiten daher anfangs als Zulieferer ihres Arbeitgebers oder seiner Geschäftspartner. Japanische Unternehmer scheinen keinen Widerspruch in ihrer Motivation, nämlich unabhängig sein zu wollen, und ihrer Unternehmensstrategie, nämlich als Zulieferer zu arbeiten, zu sehen.

¹⁴Die Studie geht nicht auf die Problematik dieser Ergebnisse vor dem Hintergrund der niedrigen Gründungsrate und dem Nachfolgeproblem ein.

¹⁵Zur Psychologie japanischer Unternehmer aus historischer Sicht vgl. Tsumoya 1959.

Im Vergleich zu Angestellten haben mittelständische Unternehmer höhere Einkommen und hohe Vermögenswerte. Auch die Lebensqualität dürfte durch die kürzeren Pendelzeiten höher sein. In der Tat zeigen verschiedene Umfragen, daß Unternehmer mit ihrem Leben zufriedener als Angestellte sind.

Literaturverzeichnis

AICHI-KEN Chûshô Kigyô Kôsha/ Aichi-ken Chûshô Kigyô Jôhō Center (1989)
Chûshô kigyô keieisha jittai chōsa hōkokusho (Ergebnisbericht zum mittelständischen Unternehmer) (unv.).

CHUSHO KIGYO JIGYODAN, CHUSHO KIGYO DAIGAKKO & CHUSHO KIGYO KENKYUSHO (1981)
Keieisha no ishika ga keiei kōdō, keiei seika ni oyobasu eikyō ni tsuite (Zum Einfluß der unternehmerischen Einstellung auf Management und Unternehmensergebnis), No. 798 (unv.).

CHUSHO KIGYO SHINKO (01.09.1989)
Tōsan no risk (Das Risiko des Konkurses).

CHUSHO KIGYO SOGO Kenkyū Kikō (1993)
Chûshô kigyô keieisha no kenkyū. Chûkan hōkoku (Forschungsergebnisse zum mittelständischen Unternehmer. Zwischenbericht; 8), 93-7, (unv.).

CHUSHO KIGYO SOGO Kenkyū Kikō (1994)
Chûshô kigyōka seishin (Mittelständischer Unternehmergeist), Tokyo 1994.

KEIEISHA KAIHO (11/1993)
Shachō no shūnyū to shisan (Einkommen und Vermögen von Unternehmern), in: Keieisha Kaihō, Nov. 1993, S. 18-29.

OE, T. (1990)
Hikaku kenkyū: Nihon no kigyōka to daikigyō kanrishoku (Japanese Entrepreneurs and Managers in Big Business: A Comparative Study), in: Sangyō Keiei Kenkyū, 10, S. 1-12.

OHE, T. ET AL. (1991)
(zs. mit Honjo, S., Oliva, M., Considine, M. & MacMillan, I.) Entrepreneurs in Japan and Silicon Valley: A Study of Perceived Differences, in: Journal of Business Venturing, 6:2, S. 135-144.

TAKATSUKI SHOKO Kaigisho (1991)
Chûshô kigyô keieisha to sono kôkeisha ni kansuru anquete chōsa kekka (Umfrageergebnisse zum mittelständischen Unternehmer und Nachfolger) (unv.).

TOKYO HOJINKAI Rengōkai (1990)
Chûshô kigyô keieisha to salaried man no seikatsu hikaku (Ein Vergleich des Lebensstandards von mittelständischem Unternehmern und Angestellten) (unv.).

TOKYO SHOKO Kaigisho Chûshô Kigyô Imkai (1991)

Owariknaki chûshô seizôgyô no keiei henkaku (Änderungen im Management in Klein- und Mittelunternehmen - sie hören nicht auf) (unv.).

TOKYO-TORITSU Rôdô Kenkyûsho (1992)

Jieigyôsha no carrier to shûrô - saikin no dokuritsu kaigyô (Arbeitsinhalt und Karriere des Selbständigen - Unternehmensgründungen in letzter Zeit) (unv.).

Karrieremuster für reguläre Beschäftigte in Großunternehmen und in KMU

1. Verortung der Fragestellung im BuB-Projekt

- BuB-Projekt eigentlich kein KMU-Projekt
- nur im Teilprojekt 1 (Hagen) „Qualifikation und Karriere“ mituntersucht
- Hinweis auf aktuelle Demes/Georg-Empirie

2. Fragestellung für diesen Workshop:

Gibt es systematische Unterschiede in den Karrieremustern für reguläre männliche Arbeitnehmer, insbesondere Akademiker, in Großunternehmen und in KMU?

- **Karrieremuster = Rangsysteme und Beförderungspraxis**
 - Fokus nur auf Stammbeschäftigte
- **Relevanz: für die Dualitätsthese**
 - Sind die Stamm-AN in KMU wirklich benachteiligt?
 - für die Perspektiven zur zwischenbetrieblichen Mobilität
 - Sind die Rangsysteme vergleichbar?
- **Statistik: Akademikerdichte (Tabelle 2-9)**
Anteil der Standardarbeitnehmer (Tabelle 2-10)
 - keine großen Unterschiede zwischen Groß- + Mittelbetrieben
 - Sprung erst bei unter 100 Beschäftigten

3. Meine Quellen

- Einige große japanische Erhebungen von Chingin Kenkyu Senta (1994) zu Rangsystemen
JIL (1993) zu Karriereverläufen
Kansai Keieisha Kyokai (1986) zum Satei
- Punktuell eigene Empirie, mein früheres Interesse am Subkontraktwesen
- Unschärfen in der Größenabgrenzung von KMU (unter 300/1000)
- hier keine Diskussion der Gehaltsrelationen, nur der Aufstiegschancen!

4. Ergebnisse

These 1: Die Rangsysteme und Aufsteigskonzepte sind in KMU nicht grundsätzlich anders als in Großunternehmen.

- Überall dominiert das „shokunô shikaku seido“, Qualifikationsrangsystem mit
 - zwei Rangleitern (QR und HR)
 - in beiden Bereichen meist standardisierte Anwartschaftszeiten
 - überall zu Anfang rangliche Gleichschaltung von OS- und Akademikern
 - fast überall Personalbeurteilungssysteme (satei, jinji kôka)
- Allerdings sind die Rangsysteme in KMU oft einfacher aufgebaut als in Großunternehmen, z. B. in bezug auf
 - Zahl der Rangstufen in KMU weniger
 - keine Sonderlaufbahnen für bestimmte Personengruppen

- Beispiele: Rangsysteme von drei Handelsunternehmen
 - 157 Beschäftigte Firma L S. 42
 - 654 " Firma G S. 42
 - 2900 " Firma C S. 38

These 2: Trotz gleicher Rangsysteme und obwohl auch in KMU die regulär beschäftigten Männer überwiegend Dauerbeschäftigung genießen, ergeben sich dennoch Unterschiede in den Karriereverläufen!

- Rekrutierung: Nicht so stetig wie in Großbetrieben,
(das gilt insbesondere für Oberschulabsolventen)
Seiteneinstieg, auch in Spitzenpositionen, nicht ungewöhnlich

- Horizontaler Karriereverlauf:

- Es gibt keine Standardentwicklung in KMU in dem Sinne wie in Großunternehmen, wo bei Akademikern der „breit qualifizierte Spezialist“ recht verbreitet ist.
- Alles ist möglich, von dauerhaftem alleinigem Einsatz in einem Arbeitsgebiet bis zum echten Generalistentum.
- Job rotation ist aber auch in KMU verbreitet, aber nicht jeder Mitarbeiter wird dabei berücksichtigt.

Interpretation:

Die Spielräume für die Entkoppelung der Karriereverläufe von den betrieblichen Notwendigkeiten sind in KMU kleiner.

- Vertikaler Karriereverlauf:

- Akademiker scheinen in KMU *gegenüber den OS* auch in KMU *begünstigt* zu sein:
 - Ihr Aufstieg verläuft stetiger (siehe TSI),
 - ihre Verweilzeiten in den einzelnen Rängen sind kürzer,
 - ihre Karrierereichweite ist höher.
- „Beförderung im Gleichschritt“ zu Anfang der Karriere wird in KMU seltener betrieben (nein: 40% - 28%)
- Wenn im Gleichschritt befördert wird, dann in KMU *nicht so lange* wie in Großbetrieben (über 5 Jahre: 30% - 42%, über 8 Jahre: Null % - 18%)
- Anwartschaftzeiten / *Regelzeiten* als Auslöser für Aufstieg in KMU 57%, in Großbetrieb 73% bei Kacho
- Fachliche Voraussetzung zum Aufstieg in OFK: in KMU wird häufiger Erfahrung im Personalwesen vorausgesetzt (41% - 17%).
- Einstiegsalter für Aufstieg in OFK in KMU *niedriger!*
 - unter 35 Jahre zum Kacho 52% (29% in GU)
 - unter 40 Jahre zum Bucho 41% (17% in GU)

Mögliche Gründe: weniger Rangstufen?
weniger Konkurrenz?
Maßnahme gegen Abwanderung?

Fazit: In KMU herrscht weniger Senioritätsautomatismus, eine rigorosere Auslese, stärkere Leistungsorientierung, d.h. für gute Leute bessere Chancen als in vielen Großunternehmen!

- Zur Personalbeurteilung (satei, jinji kôka)

Hauptsächliche Unterschiede zwischen KMU und Großbetrieben

- **Verbreitung** von systematischer, regelmäßiger Beurteilung

In Kleinbetrieben mit unter 100 AN: 55%

In Mittelbetrieben mit unter 300 AN: 80%

In Großunternehmen mit über 3000 AN: 100%

- **Ohne definierte Standards** in der Beurteilung

In Kleinbetrieben 78%

In Mittelbetrieben 50%

In Großbetrieben 41%

- **Keine Schulung** der Beurteiler

40% in Kleinbetrieben

15% in Großbetrieben

Fazit: Freihändigere Personalbeurteilung in KMU, erlaubt freihändigere Bevorzugung, ermöglicht aber auch Willkür.

Zusammenfassung:

Die Unterschiede zwischen KMU (mittelgroßen!) und Großunternehmen in der Karrieregestaltung von hochqualifizierten Mitarbeitern sind gradueller, nicht aber fundamentaler Art. In den Karriere-/Rangsystemen liegen keine grundsätzlichen Mobilitätsbarrieren. Die KMU sind stärker leistungsorientiert, enger an den betrieblichen Gegebenheiten, Notwendigkeiten orientiert, können weniger „entkoppeln“, bieten aber auch schnellere Karrieren. Das sind genau die Parolen, die die Großen sich auf die Fahnen geschrieben haben. KMU haben die Zukunft möglicherweise schon vorweggenommen!

Anhang: 2 Tabellen, 3 Abbildungen

Tabelle 2-9:

Akademikerdichte¹⁾ bei männlichen Arbeitnehmern nach Betriebsgröße, 1987 und 1992

- in % -

Betriebsgröße	1987		1992	
	Akademikerdichte	Verteilung der Akademiker	Akademikerdichte	Verteilung der Akademiker
1000 - Beschäftigte	36	26	41	27
300 - 999 Beschäftigte	37	13	41	13
30 - 299 Beschäftigte	26	24	28	23
1 - 29 Beschäftigte	17	19	20	19
Öffentlicher Dienst	47	9	51	17
Insgesamt	29	100	32	100

¹⁾ Anteil der Akademiker in den jeweiligen Arbeitnehmergruppen.

Quelle: Employment Status Survey.

Tabelle 2-10:

Anteil der Standardarbeitnehmer¹⁾ an den männlichen Beschäftigten mit Hochschulabschluß im verarbeitenden Gewerbe nach Altersgruppe und Betriebsgröße, 1993

- in % -

Altersgruppe	1000 u. mehr Beschäftigte	100 - 999 Beschäftigte	10 - 99 Beschäftigte
20 - 24 Jahre	90	88	78
25 - 29 Jahre	58	61	43
30 - 34 Jahre	54	50	30
35 - 39 Jahre	42	40	25
40 - 44 Jahre	59	45	17
45 - 49 Jahre	52	42	18
50 - 54 Jahre	57	39	11
55 - 59 Jahre	37	23	7
Alle Altersgruppen	57	49	24

¹⁾ Arbeitnehmer, die direkt nach Schulabschluß in das derzeitige Unternehmen eingetreten sind, den Arbeitgeber also nicht gewechselt haben.

Quelle: Lohnzensus des Arbeitsministeriums

●商業上社 (157人)
 (Hounded)
 ▲制度導入年

昭和44年

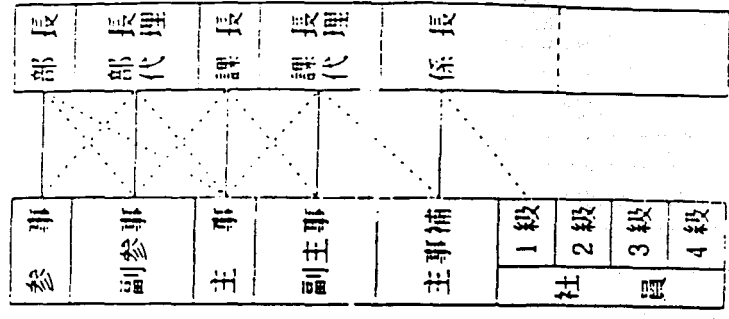
▶昇格選考時の
 人事考課ウエイト配
 分

(管理職層・指導職
 層)
 能力30/成績30/情
 意40
 (一般職層)
 能力20/成績20/情
 意60

【総合職】

資格	昇格の 形態	昇格の決定	年 数		年 齢	
			最短	期待	最短	期待
参 事	1 評価昇格	常 務 会	—	—	—	—
	2 " "	" "	2	—	44	~55
副参事	1 " "	" "	2	—	42	~55
	2 " "	" "	2	—	40	~55
主 事	1 " "	" "	2	2	38	~55
	2 " "	" "	2	2	36	~55
	3 " "	" "	1	2	35	~55
副主事	1 " "	" "	2	3	34	~55
	2 " "	" "	1	2	32	~55
主事補	1 昇格選考委員会	昇格選考委員会	2	5	29	~55
	2 " "	" "	2	3	27	~55
	3 " "	" "	3	5	24	~50
	4 " "	" "	2	2	22	~45
社 員	1 級	" "	2	2	20	~32
	2 級	" "	2	2	18	~26

【資格と対応職位】



*職能資格と役職の関係は、基本的なもので必ずしも一致しないこともある。
 *基本的には係長制度は無いが、事業部運営上係長補をとる場合がある。

賃金実務 1994年 8月 1・15日 (No.731)

● 商業G社 (654人)

(Handel)

▶ 制度導入年
平成3年

資格	等級	呼称 (肩書)	役割 (コース別)	モデル滞留年数			対応役職位
				基礎 A	専門 C	管理 D	
GM12		参与	A 総合基礎コース C 専門職コース D 管理職コース		∞ (56)	∞ (56)	部長・ブロック長 課長 店長・次長・係長 主任
M11		副部長			∞ (51)	∞ (51)	
10		副部長			5 (46)	5 (46)	
9		副部長 副課長			5 (41)	5 (41)	
8		副係長			4 (37)	4 (37)	
S7		副係長			4 (37)	4 (33)	
6		副主任			3 (30)	3 (30)	
5		副主任			4 (28)	3 (27)	
4		副主任			3 (25)	2 (25)	
J3		1 級			3 (22)		
2		中 級			2 (20)		
1		初 級			2 (18)		

● 商業C社 (2,900人)
(Handed)

▶ 制度導入年

昭和61年

▶ 昇格選考要件等

S1, S2等級昇格時=筆記

M1等級昇格時=論文、適性

検査

職他等級		等級定義	対応役職位				対応専門職位						
職層	等級		本部部長 副部長	課長・主任	地区部長 地区主任	店長・副店長	店長代理	部長・主任	地区部長 地区主任	店長代理			
D	A	経営職能											
	D-2	最高統率 最高専門職能											
M	D-1	統率職能 高度専門職能											
	M-3	上級管理職能 上級専門職能											
	M-2	中級管理職能 中級専門職能											
	M-1	初級管理職能 初級専門職能											
S	S-2	上級指導職能 上級專任職能 上級判断職能											
	S-1	初級指導職能 初級專任職能 初級判断職能											
	J-3	上級定型職能											
J	J-2	中級定型職能											
	J-1	初級定型職能											

Thesepapier zum Workshop:

"Kleine und mittlere Unternehmen in Japan"

Leitung: Prof. Dr. Werner Pascha

Datum: 21. November 1995

Ort: Evangelische Akademie Tutzing

Von: Rainer Schwarz, Gerhard-Mercator Universität - GH Duisburg

Thema: **Marktzugang für deutsche mittelständische Unternehmen in Japan**

Relevanz der Fragestellung

Die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und Japan sind bezogen auf den Handel und die gegenseitigen Investitionen zugunsten des asiatischen Landes unausgeglichen und gemessen an der Wirtschaftskraft beider Länder noch stark unterentwickelt. Auf der Suche nach weiterem Japanpotential in der deutschen Wirtschaft stellt sich die Frage, inwieweit der Mittelstand im deutschen Japangeschäft involviert ist, welche Chancen sich dem kleinbetrieblichen Bereich auf diesem asiatischen Leitmarkt bieten, welche Probleme sich dieser Unternehmensgruppe in diesem speziellen internationalen Geschäft stellen und wie weiteres mittelständisches Engagement im Japangeschäft wirtschaftspolitisch initiiert werden kann. Dabei wird davon ausgegangen, daß je nach der Form der Marktbearbeitung und nach Branchen unterschiedliche Situationen auftreten.

Das deutsche Japangeschäft

Eine Betrachtung nach Unternehmensgrößen und Marktbearbeitungsformen

Die Recherche der Daten der deutschen Industrie- und Handelskammern ergab folgende Verteilung von im Japangeschäft tätigen deutschen Unternehmen (Stand: Dezember 1994):

Form/Unternehmen	Alle	< 500 MA	> 500 MA
Export	6.440	5.070	810
Lizenz	430	260	130
Direktinvestition	490	270	190
Sonstige	500	360	50
Gesamt	8.930	7.100	960

Zum verwendeten Mittelstandsbegriff

Die nachfolgenden Ergebnisse basieren auf einem rein quantitativen Ansatz zur Abgrenzung der Unternehmensgröße. Mittelständische Unternehmen werden dabei als Betriebe mit bis zu 500 Beschäftigten klassifiziert. Innerhalb dieser Klasse werden zudem noch die Gruppe der Kleinunternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten eigens betrachtet.

Bei der weitergehenden Untersuchung der Bearbeitung des japanischen Marktes durch kleinere Unternehmenseinheiten erscheint eine rein quantitative Abgrenzung im Sinne der Industrieökonomik nicht ausreichend, da die Internationalisierungsentscheidungen z.B. im Rahmen der regionalen Marktselektion, Produktpolitik, Investitionsvolumen und die bevorzugte Form der Marktbearbeitung sehr stark durch den für kleinere Unternehmenseinheiten typischen Eigentümer-Unternehmer "personifiziert" werden.

Für die weitergehende Analyse soll deshalb ein quantitativer Ansatz mit qualitativer Merkmalsdominanz - d.h. zusätzliche Identifikation durch das Vorhandensein und den Einfluß einer Eigentümerperson - verwendet werden.

Datenbasis der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung basiert auf folgenden Quellen:

1. Recherche aller deutschen Unternehmen im Japangeschäft nach Größen und Marktbearbeitungsformen bei einer zentralen Datenbank der deutschen Industrie- und Handelskammern.
2. Bundesweite empirische Untersuchung in Zusammenarbeit mit dem ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München, anhand eines detaillierten Fragebogens. Insgesamt konnten damit rd. 350 auswertbare Antworten gewonnen werden.
3. Interviews mit rd. 60 Managern und Interessenvertretern deutscher Unternehmen während eines dreimonatigen Forschungsaufenthaltes von Mai bis August 1995 in Japan.

Anmerkung: Die im folgenden getroffenen Aussagen und Tendenzen basieren auf den Ergebnissen der schriftlichen Unternehmensbefragung bei der Vollerhebung eines Bundeslandes in Deutschland (rd. 200 Antworten) und den systematisierten Interviews mit 31 Vertretern deutscher Unternehmen in Japan.

Japanbild

Das Japanbild der befragten Unternehmen spiegelt die allgemeine Medienmeinung wieder. Dabei wurden alle Aussagen - z.B. harte Arbeitsbedingungen, Dominanz von Großunternehmen, Gemeinschafts- und Familiensinn, Technologieführerschaft - von den Unternehmen in Deutschland als eher richtig eingeschätzt. Vergleicht man die Einschätzung der Unternehmen in Deutschland mit der Meinung von Vertretern deutscher Niederlassungen in Japan ist auffällig, daß die Aussagen "rücksichtslose Exportexpansion", "Verschlossenheit der Märkte" und "Verschlossenheit der Gesellschaft" von dieser Unternehmensgruppe als eher falsch eingeschätzt wurde. Die Größe des japanischen Binnenmarktes wird von den Unternehmen in Deutschland im Vergleich eher unterschätzt.

Profil deutscher mittelständischer Unternehmen im Japangeschäft

Mehr als drei Viertel der untersuchten Unternehmen fällt unter die Abgrenzung der Betriebe mit bis zu 500 Beschäftigten. Insgesamt gehören rd. ein Drittel zur Gruppe der Kleinunternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern. Die Analyse nach Branchen ergab eine sehr starke Konzentration im Bereich des verarbeitenden Gewerbes.

Ein Drittel der befragten Unternehmen firmiert als Personengesellschaft, die Mehrheit als Kapitalgesellschaften. Nur sehr wenige Betriebe gehören einem Konzern an. Bei drei Viertel der kleineren Unternehmungen übt die Person des Unternehmers einen starken Einfluß auf die Geschäftspolitik aus. Die Organisation ist bei einem Drittel der mittelständischen Betriebe auf die Person des Eigentümers ausgerichtet.

Die organisatorischen Kapazitäten nehmen mit steigender Unternehmensgröße zu. Dabei verfügen noch nicht ein Drittel der Kleinunternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten über eine Organisations- und Planungsabteilung bzw. eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung und noch nicht die Hälfte der Betriebe über eine Export- und Auslandsvertriebsabteilung. Demgegenüber haben rd. die Hälfte der mittleren Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten eine Organisationsabteilung, zwei Drittel eine Forschungsabteilung und drei Viertel eine eigene Auslandsvertriebsabteilung.

Als unternehmensspezifische Stärken wurden von der überwiegenden Mehrheit der

Betriebe insbesondere die Produktqualität hervorgehoben. Daneben wurden noch die Produktinnovation und die Produktvariation sowie von den kleineren Unternehmen noch das Marketing Knowhow genannt. Zwei Drittel der mittelständischen Unternehmen orientieren ihre Unternehmensziele an Marktnischen.

Die untersuchten Unternehmen sind international auf verschiedenen Märkte der Triade tätig, wobei zunächst die europäischen Märkte und dann mit Abstand der amerikanische Markt bedient werden. Hat der japanische Markt in Bezug auf die Anzahl der angewandten Marktbearbeitungsformen und der Sicherung des unternehmensspezifischen Know-hows in Form von Patenten und anderen Schutzrechten noch die gleiche Bedeutung wie der amerikanische, so steht Japan in Bezug auf die dort erzielten Marktanteile und Umsätze an letzter Stelle.

Form der Marktbearbeitung

Die dominante Form der Bearbeitung des japanischen Marktes durch kleinere Unternehmen stellt der Export dar. Bei den Exportformen arbeiten die kleineren Betriebe vorzugsweise japanischen Generalimporteuren und Handelshäusern zusammen.

Die Lizenzvergabe spielt insgesamt eine sehr geringe Rolle. Die Kleinunternehmen weisen keinen Fall, die mittleren Unternehmen nur eine sehr geringe Anzahl von Direktinvestitionen in Japan auf.

Gründe, Initiierung, Geschäftskontakte

Als Grund für das Japangeschäft wurden von den kleineren Unternehmen in erster Linie direkte operationale Gründe mit der Angabe der Größe des japanischen Binnenmarktes genannt. Dem folgen mit Abstand die Argumente sonstige stagnierende Märkte und die Bedeutung Japans als Brückenkopf in der gesamten Asien-Pazifik Region als strategischer Grund.

Zwei Drittel der Geschäftsbeziehungen wurden durch die Unternehmen selbst initiiert, in nur einem Drittel der Fälle ging die Initiative von japanischer Seite aus. Die ersten Kontakte zu Japan wurden vorzugsweise durch bereits bestehende sonstige Geschäftskontakte vermittelt bzw. auf Messen geschlossen.

Probleme

Von den befragten mittelständischen Unternehmen in Deutschland wurden die Probleme der Bearbeitung des japanischen Marktes durch das Stammhaus wie folgt klassifiziert:

1. Errichtung von Auslieferungslagern, Ausstellungsräumen und Niederlassungen
1. Bestehen im Wettbewerb
2. Sprachliche und kulturelle Distanz
3. Wahl der Absatzwege
4. Beschaffung von Informationen

Bei den Kleinunternehmen nimmt dabei die Informationsbeschaffung einen noch höheren Rang in der Problemintensität ein.

Gegenüber den Ergebnissen der schriftlichen Befragung in Deutschland akzentuierten die befragten Unternehmen in Japan die Problemstellung des Stammhauses insbesondere auf die Anforderungen bei den Lieferbedingungen und dem After Sales Service.

Als schwierige Standortfaktoren für die Niederlassungen deutscher mittelständischer Unternehmen in Japan wurden insbesondere folgende Bereiche genannt:

1. Japanische Sprache und Kultur
2. Wettbewerbsintensität
3. Verflechtungen durch keiretsu
4. Marketingkosten
5. Investitions- und Produktionskosten
5. Distributionswege
6. Handelsusancen
7. Rekrutierung und Führung von Personal
8. Zölle, Quoten, Tarife, Steuern
9. Patentsystem, Know-how-Schutz
9. Industriestandards, Normierungen

Die befragten Unternehmen in Japan gaben dagegen folgende Problemeinschätzung ab:

1. Marketingkosten
2. Produktions- und Investitionskosten
3. Distributionswege
4. Rekrutierung und Führung von Personal
5. Japanische Sprache und Kultur.

Ein Viertel der Unternehmen in Deutschland und Japan gab an, durch administrative Hemmnisse bei der Bearbeitung des japanischen Marktes behindert zu werden. Von den Nennungen waren jedoch rd. ein Drittel dem Bereich nicht-tarifärer Hemmnisse zuzuordnen, wobei sich die Problematik insbesondere auf die Marktmacht der Handelsunternehmen und der Generalvertretungen bezog.

An tarifären Hemmnissen wurden von den Unternehmen in Deutschland insbesondere Importbeschränkungen, Zulassungsprobleme und Schwierigkeiten mit japanischen Standards und Normen hervorgehoben.

Erfolgsmerkmale und zukünftige Entwicklung

Trotz Rezession und Marktbearbeitungsproblemen haben sich die Verkaufserlöse der mittelständischen Unternehmen in Zeit von 1990 bis 1995 bei gleichbleibenden Renditen tendenziell verbessert. Bei den Kleinunternehmen ist dagegen eher das Geschäft stagnierend. Auch für die nächsten fünf Jahre erwartet die Mehrheit der Unternehmen weitere Umsatzverbesserungen.

Die Hälfte der Unternehmen plant, sein Japanengagement im Rahmen der derzeitigen Marktbearbeitungsform auszuweiten. Ungefähr jedes fünfte Unternehmen sieht eine Intensivierung der Marktbearbeitungsform vor. Die Mehrheit dieser Unternehmen sieht die Zusammenarbeit mit weiteren Verkaufsvertretungen vor. Ein Drittel der Unternehmen gab an, sein Japanengagement nicht ausweiten zu wollen. Als Gründe wurden hierfür insbesondere die bereits ausreichende Präsenz, zu starke Konkurrenz und fehlendes Fachpersonal genannt.

Die überwiegende Mehrheit ist bereits, zwecks einer weiteren Intensivierung seines Japangeschäfts, mit anderen Unternehmen zu kooperieren. Dabei werden insbesondere japanische Partner der eigenen Unternehmensgröße bevorzugt. Die Kooperation soll auf der Basis einer sich ergänzenden Produktpalette erfolgen.

Informationsbedarf und Förderung

Als bereits bestehenden Informationsquellen wurden die örtlichen Industrie- und Handelskammern, die allgemeine Presse und Banken hervorgehoben. An Informationsbedarf gaben die befragten Unternehmen insbesondere Informationen über Partner- bzw. Konkurrenzunternehmen, den weiteren Marktzugang und über die produktbezogene Branchenstruktur und Marktdaten an.

Bei der Beurteilung von ausgewählten Informationsdiensten und Marktbearbeitungshilfen gaben die Unternehmen die individuelle Marktberatung, Informationsdienste im allgemeinen, die Vermittlung von Geschäftskontakten, die Unterstützung bei Messen und Vergünstigungen bei den Zöllen als bedeutsam an. Das größte Eigeninteresse wurde dabei an Informationsdiensten, an der Vermittlung von Geschäftskontakten und der Messeunterstützung geäußert.

Den höchsten Bekanntheitsgrad der Institutionen, die Hilfen bei der Marktbearbeitung anbieten, hat die Deutsche Industrie- und Handelskammer und wurde auch am stärksten von den Unternehmen genutzt. Weiterhin sind MITI und JETRO als Institutionen der Hälfte der Unternehmen noch bekannt, wurden aber nur selten in Anspruch genommen. Nur ein Drittel der Unternehmen kennt die Unterstützungsleistungen der Europäischen Union und des TÜV Rheinland, die Inanspruchnahme ist jedoch sehr gering. Von den Förderprogrammen spezialisierter japanischer Institutionen ist die Japan Development Bank noch auf geringem Niveau am bekanntesten und wurde auch in einigen Fällen in Anspruch genommen. Andere spezialisierte Institutionen wie z.B. Japan Regional Development Corporation JRDC, Foreign Investment in Japan Corporation FIND u.a. sind bei den Unternehmen kaum bekannt und wurden auch in keinem Fall genutzt.

Weitergehende Fragestellungen

Lassen sich bei einer Einbettung der gewonnenen Erkenntnisse in ein System von unternehmens-, internalisierungs- und länderspezifischen Wettbewerbsvor- und -nachteilen auf Betriebs-, Branchen- und Gastlandebene die verschiedenen Marktbearbeitungsformen theoretisch erklären?

Sind die Marktbearbeitungsformen, spezielle Probleme oder der Unternehmenserfolg explizit durch die Unternehmensgröße bedingt oder ist ihr Einfluß eher branchen- oder länderspezifisch zu erklären?

Welche Rolle spielt in diesem Kontext der Unternehmenseigentümer? Bei der Initiierung des Japangeschäfts werden das Verhalten und die Entscheidungen des in mittelständischen Unternehmen überwiegend vorhandenen Eigentümer-Unternehmers als ausschlaggebend angesehen. Welche Auswirkungen auf das Japangeschäft eines kleineren Unternehmens lassen sich wissenschaftlich durch das Vorhandensein eines Eigentümer-Unternehmers und einer eigentümergezentrierten Organisationsform in Bezug auf ausgewählte Merkmale wie z.B. Erfolg und Probleme feststellen. Welche Schlußfolgerungen ergeben sich daraus auf die wirtschaftspolitischen Maßnahmen bei einer gegebenen Förderungswürdigkeit auf die Förderungsfähigkeit und -bedürftigkeit.?

Workshop Prof. Dr. Werner Pascha:
Kleine und mittlere Unternehmen in Japan
Ev. Akademie Tutzing, 20. Nov. 1995

version 25.11.95

Brigitte Kubota-Müller

INTERNATIONALISIERUNGS-STRATEGIEN BEI KLEIN- UND MITTELBETRIEBEN IN JAPAN

Am Beispiel einjähriger Praktika für AusländerInnen

GLIEDERUNG

1. Datengrundlage
2. Motive für die Aufnahme von ausländischen PraktikantInnen
3. Integrationsgrad der AusländerInnen
4. Tendenzen bei Praktikaprogrammen für AusländerInnen in Japan
5. Schlußbetrachtung

1. Datengrundlage

Diese Studie basiert auf der Analyse von 89 einjährigen Praktikaplätzen in Japan, die StudentInnen des Studienganges WIRTSCHAFT UND SPRACHE JAPANS der Hochschule Bremen von 1990 bis 1995 in Firmen und Organisationen innehatten.

Da die Zahlen eine Zufallsauswahl sind und damit keinerlei statistische Repräsentativität beanspruchen können, ist die Beschränkung auf eine qualitative Analyse angemessen.

Die - bis auf zwei Ausnahmen deutschen - StudentInnen der Hochschule Bremen hatten gemäß Studien- und Prüfungsordnung ihr drittes Studienjahr in einem japanischen Betrieb oder einer Organisation zu verbringen, nach u.a. zwei Jahren Sprachvorbereitung (12 Std. pro Woche Japanischunterricht).

Der internationale Aspekt für die japanischen Firmen lag darin, für zwölf Monate eine Ausländerin oder einen Ausländer am Arbeitsalltag des Unternehmens teilnehmen zu lassen.

Internationalisierung soll hier an den Merkmalen Motive für die Aufnahme sowie Integration der AusländerInnen im Betriebsalltag gemessen werden.

2. Motive für die Aufnahme von ausländischen Praktikanten und Praktikantinnen

2.1 Aktuelle internationale Geschäftsaktivitäten

Nur eine Firma im gesamten Praktikumprogramm stellte im Beobachtungszeitraum 1990-95 jedes Jahr einen Platz zur Verfügung. Daraus kann man schließen, daß die Motivation zur Aufnahme von ausländischen/deutschen PraktikantInnen in dieser Firma besonders groß war.

Es handelt sich um ein mittelständisches Unternehmen im Genußmittelbereich mit dem Hauptprodukt Pflaumenschnaps. Die Firma hat in Düsseldorf - und damit im Herkunftsland der PraktikantInnen - eine Vertriebsniederlassung, kaufte zudem im Großraum Düsseldorf ein Grundstück zum Ausbau der Geschäftsaktivitäten und plante auch Investitionen in Ostdeutschland.

In China hatte das Unternehmen bereits eine Produktionsstätte, auch in den USA war es auf dem Markt.

Von der seit 1990 anhaltenden japanischen Rezession war das mittelständische Unternehmen kaum betroffen. Dafür wurde folgende Begründung gegeben: früher habe man den Pflaumenschnaps zu Hause hergestellt, das sei arbeitsaufwendig. Mit der steigenden Erwerbstätigkeit von Frauen in Japan kauften immer mehr japanische Haushalte den Pflaumenschnaps fertig in Geschäften ein, was der Herstellerfirma zu einem jährlich stark ansteigenden Umsatz verhalf.

Deutsche PraktikantInnen sind der Firma willkommen, um der japanischen Belegschaft Gelegenheit zu Kontakten mit Deutschen zu schaffen.

Einsatzort war ein Dorf eineinhalb Stunden im Hinterland von Osaka, wo Auslandskontakte für die Bevölkerung eine Seltenheit sind.

Eine der Aufgaben der PraktikantInnen bestand in der Bearbeitung der deutschen Korrespondenz und im Anfertigen von Übersetzungen. Darüberhinaus umfaßte das Praktikumprogramm eine theoretische Einführung in den Produktionsprozeß sowie Durchlauf in allen Abteilungen incl. Fließbandarbeit.

Nach mehreren Frauen auf der Praktikumsstelle wurde die Anfrage, auch Männer aufzunehmen, positiv entschieden.

Das Hauptmotiv zur Schaffung dieses Praktikumsplatzes ist von seiten der japanischen Firma in aktuellen internationalen Geschäftsaktivitäten und deren Ausweitungsinteresse zu sehen.

2.2 Internationale Unternehmen

Eine besondere Gruppe in der Bandbreite der Praktikumsgeber nahmen die Firmen ein, die durch Kapital oder Arbeitsbereich international definiert waren.

Hierunter fallen z.B. deutsch-japanische joint ventures oder eine japanische Fluggesellschaft, die ohnehin einen internationalen Personalbestand hatte.

In einem der deutsch-japanischen joint-venture-Unternehmen gab es eine festangestellte Japanischlehrerin, bei der alle im Betrieb anwesenden Deutschen Japanischunterricht zu nehmen hatten. Die Kosten dafür trug die Firma.

In dieser Kategorie von Praktikumsgebern entsprach es dem natürlichen Betriebsablauf, daß AusländerInnen beschäftigt wurden.

Der Praktikumaufenthalt in diesen Firmen eignete sich besonders zum Studium der Problematik, wie im deutsch-japanischen Arbeitsalltag westliche und japanische Personalmanagement-Vorstellungen aufeinanderprallen und in der japanischen Umwelt gehandhabt werden.

Die wiederholt angebotenen Praktika in diesem Unternehmen waren sehr gut dotiert und wurden als Arbeitsplatz gewertet.

2.3 Zukünftige internationale Geschäftsabsichten

Mehrere japanische Mittelbetriebe unter den Praktikafirmen, die internationale Aktivitäten planten oder für später beabsichtigten, zeigten sich aufgeschlossen für AusländerInnen und boten Praktikaplätze an. Von seiten der Firma wollte man damit das Personal an internationale Kontakte gewöhnen.

In einigen Fällen hatten die PraktikantInnen als Teil ihres Aufgabenbereiches den japanischen KollegInnen deutschen oder englischen Sprachunterricht zu erteilen.

2.4 Allgemeine Internationalisierungswünsche

Eine weitere Kategorie von Praktikum-Firmen waren japanische mittelständische Unternehmen, die keine internationalen Geschäftsaktivitäten hatten, aber allgemein an Internationalisierung interessiert waren.

Nachdem in den achtziger Jahren die Internationalisierungsdiskussion (kokusaika) in den japanischen Medien einen breiten Raum einnahm und Anfang der neunziger Jahre abebbte, verlagerte sich die Welle der diesbezüglichen Aktivitäten von den Zentren (wo eine Übersättigung zu spüren war) in die Regionen des Hinterlandes. Verwaltungen von Städten abseits der Ballungsgebiete von Tokyo und Osaka definieren nun Internationalisierung als politisches Ziel und stellen Finanzmittel und Raum bereit für internationale Programme.

Auch in der Privatwirtschaft kommt es nun verstärkt zur Gründung von Vereinigungen Organisationen zur Förderung von kokusaika.

In diesem Rahmen boten besonders im Hinterland gelegene mittelständische Unternehmen Praktikastellen an, ohne aktuelle internationale Geschäftsinteressen damit zu verfolgen. Neben den vagen Vorstellungen von einer Intensivierung internationaler Kontakte waren diese Unternehmen bestrebt, den Ausländern einen Einblick in ihren Firmenalltag zu bieten. Verbunden mit den Praktika organisierten diese Firmen und Kommunalverwaltungen für die AusländerInnen ausgiebig Einblicke in das kulturelle Leben in Japan (Theaterbesuche, Besichtigungen, Teilnahme an lokalen Festen). Dabei waren die AusländerInnen stets auch Vorzeigeobjekt zum Nachweis der Internationalität der Praktikageber bzw. der Kommune oder Organisation (z.B. Verband der Mittel- und Kleinbetriebe). Es galt als imagefördernd, "international" zu sein.

Zu dieser Gruppe von Praktikagebern zählen auch Firmen, in denen es alte Kontakte - ohne Geschäftsaktivitäten - gab. Z.B. hatten zwei Firmenleiter (und -Besitzer) in Deutschland studiert. Einer davon bot einen sehr großzügig ausgestatteten Praktikumsplatz an, um Deutschen ein positives Bild von Japan zu geben.

Die Aufforderung zur Schaffung eines Praktikumsplatzes kam in dieser Gruppe meist durch die Organisation mit Internationalisierungszielen, der die Firma angehörte.

2.5 Übereinstimmende Merkmale der Praktika

In allen Fällen der oben beschriebenen Praktikageber war das Bestreben der japanischen Firmen deutlich, von der aufgenommenen ausländischen Praktikantin bzw. dem Praktikanten zu lernen. Oft wurden sie aufgefordert, Berichte zu schreiben über Aspekte des Arbeits- und Soziallebens in Deutschland und diese vor der japanischen Belegschaft vorzutragen. Ferner geschah es häufig, daß sie zu Stellungnahmen über das Arbeitsleben in Japan gebeten wurden mit dem Ziel, daraus zu lernen und Verbesserungen zu erreichen.

Wo aber - ungefragt - Kritik zu deutlich ausgesprochen wurde, kam es in einem Fall zum Rauswurf der Praktikantin, da der Ruf des Praktikagebers (eine private Hochschule) auf dem Spiel stand.

Das Motiv der japanischen Unternehmen, mit der Anwesenheit von ausländischen PraktikantInnen Internationalität zu zeigen, war bei allen Praktikumsplätzen deutlich. Verbunden damit wurde der Wunsch, durch den Kontakt mit AusländerInnen dem japanischen Personal Gelegenheit zu internationalen Kontakten zu schaffen.

3. Integration der ausländischen PraktikantInnen

3.1 Bezugsrahmen des Integrationsgrades

3.1.1 Finanzielle Aufwendungen der Praktikageber

Mit der Bitte zur Schaffung eines Praktikumsplatzes war von deutscher Seite der Anspruch verbunden, die deutschen StudentInnen auch finanziell für das Japanjahr abzusichern. Die Praktikageber wurden daher gebeten, mindestens 100.000 Yen (ca. 1600 DM) monatlich zu zahlen und eine Wohnmöglichkeit zur Verfügung zu stellen. Oft wurden freiwillig weitere Sozialleistungen geboten wie verbilligtes Kantinenessen, Fahrgeld, Teilnahme an Schulungen, Sprachunterricht u.ä. In fast allen Fällen wurden Arbeitsuniformen gestellt, in einigen Fällen maßgeschneidert.

Im Durchschnitt erhielten die Studenten mindestens umgerechnet 2500.- DM monatlich am Geld- und Sachleistungen, was Ihnen die Finanzierung des Japanaufenthaltes möglich machte.

Alleine für das Praktikumjahr 1994-95 konnten so für 17 Studierende der Hochschule Bremen ca. DM 500.000 an Geld- und Sachleistungen von den Praktikagebern in Japan hereingeholt werden.

Wohnung wurde - wo vorhanden - in firmeneigenen Heimen zur Verfügung gestellt. In einigen Fällen waren das vollmöblierte Einzimmer-Appartments mit Waschmaschine und Telefon.

Mehrere Firmen mieteten für die Praktikumszeit eine Wohnung und möblierten sie.

In Abhängigkeit von den Wohnmöglichkeiten baten die Firmen oft darum, Praktikantinnen zu erhalten, wenn es ein Wohnheim nur für Frauen gab bzw. Praktikanten, wenn sie Männerwohnheime hatten. Oft waren freie oder sehr billige Mahlzeiten oder die gesamte Verpflegung im Wohnheimplatz eingeschlossen.

Es bestand eine Abhängigkeit von obigen Firmenaufwendungen zum Integrationsgrad der AusländerInnen in den Betrieben.

Wenn viel gezahlt wurde (in einigen Fällen Yen 190.000 pro Monat plus freie Wohnmöglichkeit im Firmenwohnheim sowie Sozialleistungen) behandelte man die PraktikantInnen als befristete Arbeitskräfte mit hoher betrieblicher Integrationsmöglichkeit. Sie wurden dann dem japanischen Personal in Fragen von Arbeitszeit und Urlaub gleichgestellt.

In diesen Fällen war der Spielraum für die deutschen Praktikaziele enger als in Fällen, wo die Vergütung geringer war und damit der Kostenfaktor für das Unternehmen kleiner.

Bei den letztgenannten Stellen war man in der Regel großzügiger mit Sonderurlaub, Erlaß von Überstunden usw., was die Integration in das Betriebsgeschehen verminderte. Wenn die PraktikantInnen bessere Bedingungen hatten (mehr Freizeit, geringere Einbindung in den Arbeitsablauf) als die japanischen KollegInnen, so entstand leicht eine Wand gegenüber den als Gästen empfundenen PraktikantInnen.

In den meisten Fällen versuchten die Firmen, die AusländerInnen ähnlich oder gleich zu stellen wie die in die Firma neueingetretenen MitarbeiterInnen des japanischen Personals.

3.1.2 Funktion der japanischen Sprachkenntnisse

Wichtig für den Integrationsgrad der deutschen PraktikantInnen war der Stand der japanischen Sprachkenntnisse. Bei guter bis sehr guter Lese-, Sprech- und Schreibfähigkeit war es eher möglich, die AusländerInnen zu integrieren.

Bei mangelhaften Kenntnissen gab es Fälle, wo sie die meiste Zeit am Schreibtisch saßen, Kanji nachschlugen und japanische Texte übersetzten.

Die Länge der Anwesenheit in Japan war mitentscheidend für das Sprachvermögen. In den ersten Wochen wurde vieles sprachlich nicht verstanden. Die Eingewöhnungszeit betrug ca. 3-4 Monate, danach wurde es immer leichter, auch sprachlich am Geschehen der japanischen Umgebung teilzunehmen. Im Jahresablauf verbesserte sich besonders die Sprechfähigkeit. In vielen Fällen wurde keine Verbesserung des Kanji-Schatzes erreicht.

Die japanischen Firmen waren gebeten, mindestens zweimal pro Woche Gelegenheit zur Teilnahme an Sprachunterricht zu geben. Dies geschah in verschiedenen Formen: durch Privatunterricht, einzeln oder in kleinen Gruppen, durch Kurse an Sprachschulen, seltener auch in der Firma. Auch die Kostenfrage des Sprachunterrichts war sehr unterschiedlich geregelt, d.h ganz, teilweise oder gar nicht durch die Firma getragen.

3.1.3 Bestehende Erfahrung des Praktikumsgebers mit AusländerInnen

Ein weiterer Faktor der Betriebsintegration der PraktikantInnen war das Vorhandensein bzw. Fehlen von Erfahrung der jeweiligen Praktikageber mit AusländerInnen. Oft war die Unsicherheit auf Firmenseite groß. Man erwartete in der Regel von deutscher Seite detaillierte Angaben, was mit den PraktikantInnen zu tun sei.

Im Unterschied zum mittelständischen Bereich gab es bei Großunternehmen als Praktikageber meist organisierte PraktikantInnen-Programme und damit wenig individuellen Spielraum für die deutschen Praktikaziele.

In einigen Fällen hatte man aber auch bei mittelständischen Betrieben schon viel Erfahrung mit Ausländern (oft Praktika über drei Monate. Ein Jahr war die große

Ausnahme) und schlug von Firmenseite ein bestimmtes Programm zum Kennenlernen des japanischen Betriebes vor.

Die Aufgeschlossenheit japanischer mittelständischer Betriebe gegenüber ausländischen PraktikantInnen war oft erstaunlich. In vielen Fällen war das Angebot des Praktikumsplatzes durch jahrzehntelange Bekanntschaft der deutschen Praktikumsprogrammleitung mit der Firmenspitze zustande gekommen. Damit kam die Praktikantin/der Praktikant "von oben" in die Firma, was meist besonders gute Betreuung sicherstellte.

3.2 Integrationsgrade

3.2.1 Weitgehende Integration

Abhängig von obigen Faktoren kamen alle Grade von Integration im Betriebsalltag vor. Je nach Spracherfordernissen konnten die PraktikantInnen in einigen Fällen ein eigenes Aufgabengebiet übertragen bekommen, für das sie verantwortlich waren. Bei sehr guten Japanischkenntnissen waren sie bei mehreren Unternehmen als Arbeitskraft eingesetzt. Wo erforderlich konnten sie deutsche oder englische Korrespondenz selbständig erledigen. In einigen Fällen war auch eine Art Ausbeutung als Arbeitskraft zu verzeichnen, zu Bedingungen, die nicht denen des Marktes entsprach.

Ein hohes Maß an Arbeitsintegration ging in der Regel einher mit weitgehender sozialer Akzeptanz und Teilnahme an abendlichen Umtrunken und Geselligkeit auf Kosten der Firma.

3.2.2 Sonderrolle

Häufigste Form der Eingliederung der Praktikantin/des Praktikanten in die Firma war eine teilweise Integration und teilweise Sonderrolle der PraktikantInnen. Neben einem umfassenden Durchlauf aller Abteilungen des Unternehmens hatten die auch als Gast empfundenen Studierenden die besondere Aufmerksamkeit ihrer Umgebung.

In fast allen Fällen gab es ein für den kenshusei ausgearbeitetes Trainingsprogramm, in der Regel mit regelmäßigen individuellen briefings der japanischen Abteilungsleiter und Sachbearbeiter über die Arbeitsinhalte und -organisation ihrer Abteilung.

Besonders in den ersten Monaten des Aufenthaltes in Japan wurde intensive Betreuungsarbeit geleistet. Sie reichte vom Ausstatten der Wohnung bis zum Einrichten eines Bankkontos. Mehrmals kam es vor, daß nach Ankunft ein Kollege mit der Praktikantin Einkaufen ging und vom Toaster bis zum Staubsauger auf Firmenkosten fehlende Haushaltsgegenstände besorgte.

Die traditionelle Fürsorgepflicht des japanischen Arbeitgebers gegenüber den ihm anvertrauten jungen Leuten wurde auch auf die Praktikanten-Situation übertragen.

Der personelle, zeitliche und finanzielle Aufwand der Firmen war beträchtlich und daher nicht oft zu leisten.

3.2.3 Gastrolle

Die Gastrolle von PraktikantInnen im Sinne von partiellen Außenseitern am Betriebsgeschehen war häufig in Fällen von - für das betreffende Arbeitsumfeld - unzureichenden japanischen Sprachkenntnissen und bei Arbeitsbedingungen, die von denen des japanischen Personals stark abwichen. Mehr Urlaub und kürzere Arbeitszeiten der für ein Jahr Anwesenden waren Gründe, die eine gute Integration verhinderten.

In der Gastrolle hatte die Praktikantin/der Praktikant kein eigenverantwortliches Aufgabengebiet, hatte einen Tagesablauf, der sich stark von der japanischen Umwelt unterschied, war wenig beteiligt an betrieblichen Arbeitstreffen (kaigi) u.ä. Oft trug das Naturell und die Einstellung zur japanischen Umwelt auf seiten der PraktikantInnen zu dieser Situation bei. Reine Gastrollen waren selten, kamen aber vor.

Vorübergehende Schwankungen des Integrationsgrades mit Gastrollen-Funktion waren häufig. sie waren zeitbedingt (Eingewöhnungsphase) oder traten in einem bestimmten Stadium des Praktikumverlaufes ein, z.B. nur in einer bestimmten Abteilung der Firma.

Bei Unternehmen, die durch soziale Verpflichtungen zur Schaffung eines Praktikumsplatzes gedrängt wurden - und ihn eigentlich ablehnten -, war die Integrationsbereitschaft gegenüber dem ausländischen Eindringling gering. Diese Plätze waren selten, aber auffällig, z.B. wenn der Firmenleiter/Besitzer als Mitglied im Verband der Mittel- und Kleinunternehmen von dessen Beauftragten für internationale Kontakte dazu animiert wurde, einen Praktikumsplatz bereitzustellen.

3.2.4 Außenseiter-Position

Das Extrem fehlender Integration kam in ausgeprägter Form selten vor, aber Ansätze dazu in Mischformen.

Bei mangelhaften Japanischkenntnissen konnten Firmen den PraktikantInnen keine sinnvollen Arbeitsaufgaben zuweisen.

In zeitlichen Schwankungen und vom Charakter der PraktikantInnen gefördert (oder verhindert) sind Phasen von vorübergehendem Außenseiterdasein bei vielen Praktikumsplätzen zu verzeichnen. Bei auftretenden Problemen gab es Situationen von Mobbing-Verhalten im japanischen Betrieb, wenn man nach japanischem Verständnis den Betriebsfrieden gefährdet sah und das Ansehen der Firma auf dem Spiel stand.

In zwei Fällen kam es zum Wechsel der Praktikumsfirma, in zwei weiteren Fällen zum Abbruch des Praktikums (bei insgesamt 89 Praktika).

Die deutsche Strategie wechselte: Im Anfangsstadium des Praktikum-Programmes wurde von der Hochschule eine Politik des Ausharrens verfolgt. Die (damals unbezahlten) Plätze waren durch Vermittlungsgebühr gekauft, damit teuer und rar. Nachdem die Praktikum-Organisation nach Stellenbesetzung der Professur ganz in deutsche Hände übergegangen war, wurde die Frage des Abbruchs vorrangig an den Ausbildungszielen der Praktikantin/des Praktikanten gemessen und in zwei Fällen ein Abbruch bzw. Wechsel befürwortet. Das konnte aber nur geschehen, weil genügend Praktikumsplätze vorhanden waren und nicht befürchtet werden mußte, daß das Programm für die nachfolgenden Praktikumjahre durch den Gesichtsverlust einer Firma an diesem Ort in Gefahr geriet.

Probleme wurden nach Möglichkeit in gegenseitigem Einvernehmen gelöst, die Bandbreite der Erreichung des Praktikumsziels ist groß, aber überwiegend sehr positiv.

4. Tendenzen

Im Verlauf des Beobachtungszeitraumes hat eine Verlagerung der geographischen Verteilung der Praktikum-Firmen von den großen Ballungsgebieten in das Hinterland durch die Ausbildung von fünf geographischen Schwerpunkten stattgefunden. Dies hatte praktische Gründe: zeitliche, räumliche und finanzielle Restriktionen legten es nahe, einige Schwerpunkte zu bilden (Großraum Tokyo, Großraum Osaka, Takaoka, Toyohashi und Fukuoka).

Begünstigt wurde diese Tendenz durch die zunehmende Bereitschaft von mittelständischen Unternehmen im Hinterland, Praktikumsplätze zu schaffen.

Dagegen war eine Übersättigung von Anfragen nach Praktikamöglichkeiten aus der ganzen Welt bei den japanischen Großunternehmen in Tokyo festzustellen. Sie hatten ihre (kleinen) Quoten regelmäßig ausgeschöpft und wollten nichts hören von noch mehr PraktikantInnen.

Für PraktikantInnen bei Klein- und Mittelunternehmen in Japan ist im Beobachtungszeitraum (1990-1995) eine Asiatisierung der Herkunftsländer zu verzeichnen. Wiederholt wurden Folgeplätze mit der Begründung abgelehnt, man wolle das nächste Mal Asiaten in die Firma aufnehmen, weil man dort investiere und Geschäftstätigkeiten intensiviere (Vietnam, China, Südostasien). Wiederholt konnten auch Firmenchefs oder Personalleiter nicht angetroffen werden, weil sie auf Dienstreisen in diesen Ländern waren.

Allgemein ergab sich der Eindruck, daß die Aufnahmebereitschaft von AusländerInnen im Betriebsalltag bei vielen mittelständischen Unternehmen in Japan im Wachsen begriffen ist und daß damit ein Prozeß der langsamen aber stetigen Internationalisierung einhergeht.

Die Analyse einer auffallenden japanspezifischen Vorstellung von "international" sprengt den Rahmen der vorliegenden Studie, sollte aber an anderer Stelle geschehen.

5. Schlußfolgerung

5.1 Beurteilung von japanischer Seite

Viele Firmen hoben positive Erfahrungen mit den PraktikantInnen hervor und waren teilweise bereit, weitere Plätze - nicht unbedingt im Folgejahr - zur Verfügung zu stellen.

Im Fall von Ablehnung weiterer Praktika waren nicht so sehr die Abneigung gegenüber weiteren Kontakten mit AusländerInnen, sondern eher zu große Kostenbelastung in der anhaltenden Rezession und die hohe Personalbelastung wegen des zu leistenden Betreuungsaufwandes, den kurzfristig Anwesende in japanischen Unternehmen verursachen, maßgebend.

Verstärkt wurden auch die zeit- und personalintensiven bürokratischen Hindernisse (Visabeschaffung, Bürgschaft) für die Ablehnung weiterer PraktikantInnen genannt.

5.2 Bedeutung für die deutsche Seite

Für die PraktikantInnen aus Deutschland wurde das Japanjahr in der Regel als eine große Bereicherung empfunden. Der Japanaufenthalt hat den Blick geweitet, die Studierenden kamen oft recht verwandelt und gereift aus Japan zurück. Oft wurden nach der Rückkehr intensive Kontakte zu ehemaligen KollegInnen gepflegt (Briefkontakt, Besuche), in mehreren Fällen folgten Japanbesuche in den Semesterferien und weitere Kurzpraktika. Viele dauerhafte Freundschaften und Bindungen waren durch den einjährigen Japanaufenthalt entstanden. In zwei Fällen wurden Ehen gestiftet.

Spätere Einstellungen ehemaliger PraktikantInnen in den Praktikafirmen wurden nicht bekannt.

Aber oft berichteten Absolventen des Studienganges, daß ihre Praktikumerfahrung in Japan mit einjähriger Betriebspraxis den Ausschlag gab für ein Beschäftigungsverhältnis. Besonders bei mittelständischen deutschen Firmen eröffneten sich karriereträchtige Anstellungen - für Männer.

Nach den Erfahrungen des von der Autorin organisierten Praktikumprogrammes muß ein einjähriges Japanpraktikum sehr positiv bewertet werden. Zwölf Monate Erfahrung des japanischen Betriebsalltages kann durch keine guten Bücher, durch keine theoretischen Studien ersetzt werden.

Im Rahmen der Diplomarbeiten nahmen die Themen zu, die empirisch die einjährige Japanerfahrung verarbeiteten: ein großer Gewinn für unsere Japanforschung.

Die teilnehmende und beobachtende Betriebserfahrung in Japan kann als wertvoller Beitrag zur Ausbildung eines ostasien-erfahrenen Personalbestandes in der deutschen Wirtschaft gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Weltweit sind heute japanische Firmen als Mitwettbewerber präsent und bedürfen der Beurteilung ihrer Produkte und ihrer Wettbewerbssituation, um eigene Wirtschaftserfolge zu erzielen. Damit wächst auch die Bedeutung von Japanisch als Welthandelssprache.

5.3 Frauenpolitische Implikationen

Bedingt durch hohe Zugangsvoraussetzungen (aufgrund besserer Abiturnoten der Frauen und höherer Abbruchquoten der in den Studiengang aufgenommenen Männer) und den als frauenspezifisch beurteilten hohen Sprachanteil im Studienverlauf ergab es sich, daß im Bremer Studiengang ein hoher Anteil der Studierenden Frauen sind, bei der Besetzung von Praktikumplätzen im dritten Studienjahr ca. 86%.

Allgemein ist zu verzeichnen, daß die Abneigung gegen Frauen bei Praktikumgebern und in späteren Beschäftigungsverhältnissen bei deutschen Unternehmen spürbar größer war als bei japanischen.

Bei deutschen Personalleitern wird zu oft übersehen, daß aufgrund japanischer Gepflogenheiten die Geschwindigkeit der Veränderung Richtung Frauen in hohen Positionen viel größer ist als in Deutschland.

Ein klischeehaftes Japanbild und dessen deutsche Praxisumsetzung verhindert, daß die hochqualifizierten Absolventinnen des Studienganges adäquat in die deutsche Wirtschaft integriert werden.

Erschreckend in diesem Zusammenhang ist das Beispiel eines medienweit bekannten Filialleiters einer deutschen Großbank, der nach zwei in der Tokyo-Filiale sehr erfolgreichen Praktikantinnen (ausgebildete Bankkauffrauen) die Organisatorin des

Programmes bei der Vorstellung einer dritten anfuhr: "Immer nur Frauen, können Sie mir nicht mal einen Mann schicken". In diesem Fall bestand die Firma auf Bankausbildung, keine der verfügbaren Männer hatte das einschlägige, vor dem Studium zu erwerbende, Training.

Wenn gerade Manager wie dieser immer wieder landesweit aktiv beklagen, daß wir kein einsetzbares Fachpersonal mit Japankompetenz - Sprachkenntnissen und Landeserfahrung - hätten, dann muß gefragt werden: will man Qualifikation oder Männerwirtschaft in den deutschen Unternehmen im Japanmarkt??

Im Erfahrungsraum des vorliegenden praxisbezogenen Japan-Studienganges muß festgestellt werden: Wir haben qualifiziertes Personal, aber große Abneigung gegen Qualifizierte, wenn sie Frauen sind. Für die leistungsmäßig mittelmäßigen Männer ist es nach Studienabschluß meist kein Problem, eine Anstellung zu finden, für die hervorragend qualifizierten Frauen ist es sehr schwer.

Schon die Besetzung der Leitungsstelle (C2-Professur) des Studienganges "Wirtschaft und Gesellschaft Japans" geschah erst dreieinhalb Jahre nach der ersten Ausschreibung wegen eines Beschwerdeverfahrens gegen Frauendiskriminierung. Es ist nach der Besetzung durch eine Frau gelungen - bisher einmalig - ein sich finanziell tragendes einjähriges Japan-Praktikumprogramm aufzubauen. Jährlich wurden ca. bezahlte 20 Plätze vorgehalten und konnten aus Mangel an Studierenden nicht ausgeschöpft werden.

Trotzdem wird es der Organisatorin nach Auslaufen der zunächst befristeten Berufung nicht ermöglicht, das Programm weiterzuführen: ein Mann soll her, der nachweislich keine Erfolge mit Praktikum-Organisation hat. Wenn man in drei Jahren und elf Monaten Tätigkeit für eine Hochschule (neben 18 Stunden Lehrdeputat, ohne Sekretärin) alleine über acht Jahresgehälter für das Japan-Praktikumprogramm eines praxisbezogenen Studienganges hereinholt, dann wird das in Bremen nicht als Erfolg verbucht, der eine Sicherung des Arbeitsplatzes zur Folge hat.

Hier entsteht frauenpolitisch die Frage der Gewichtung von Leistung bei nachgewiesenen (und international aufsehenerregenden) Erfolgen von Frauen.

Die Auswirkungen einer solchen Personalpolitik sind schlimm, über den betroffenen Studiengang hinaus, auch wenn der Vorgang durchwirkt ist von geschlechtsneutralen, hochschulinternen Faktoren.

Immer wieder hört man Klagen, es sei unmöglich, in Japan finanzierbare Praktika-Aufenthalte zu schaffen: Hochschulen oder Organisationen, die erfolgreiche Praktika-Programme in Japan realisieren möchten, kann die Autorin Erfahrung, Kontakte und Erfolge einbringen. Sie steht kurzfristig für neue Aufgaben zur Verfügung, geographisch ungebunden:

Dr. Brigitte Kubota-Müller
Rippes Padd 8
D-28857 Syke

Tel. 49-4242-60144
Fax: 49-4242-6117

**Duisburger Arbeitspapiere Ostasienwissenschaften
Duisburg Working Papers on East Asian Studies**

Die folgenden Papiere sind erschienen:
The following papers have been published:

- No. 1 / 1995 C. Derichs, W. Flüchter, C. Herrmann-Pillath, R. Mathias, W. Pascha
Ostasiatische Regionalstudien: Warum ?
- No. 2 / 1995 H. J. Beckmann, K. Haaf, H. Kranz, W. Pascha, B. Slominski, T. Yamada
"Japan im Netz", Eine Materialsammlung zur Nutzung des Internet
- No. 3 / 1995 C. Herrmann-Pillath
On the Importance of Studying Late Qing Economic and Social History
for the Analysis of Contemporary China or:
Protecting Sociology Against Social Science
- No. 4 / 1995 C. Herrmann-Pillath
Die Volksrepublik und die Republik China: Die Gratwanderung zweier
Staaten zwischen Politik und Wirtschaft
- No. 5 / 1995 Chen Lai
Die Kultur des Volkskonfuzianismus: Eine Untersuchung der Literatur zur
kindlichen Erziehung (Meng xue)
- No. 6 / 1995 W. Pascha (Hrsg.)
Klein- und Mittelunternehmen in Japan - Dokumentation eines Workshops

No. 06 (1995): Klein-und Mittelunternehmen in Japan

Herausgegeben von Werner Pascha

In: Duisburger Arbeitspapiere Ostasienwissenschaften / 1995

Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt.

Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: <https://doi.org/10.17185/duepublico/48715>

URN: <urn:nbn:de:hbz:464-20190508-173333-6>

Link: <https://duepublico.uni-duisburg-essen.de:443/servlets/DocumentServlet?id=48715>

Lizenz:

Sofern nicht im Inhalt ausdrücklich anders gekennzeichnet, liegen alle Nutzungsrechte bei den Urhebern bzw. Herausgebern. Nutzung - ausgenommen anwendbare Schrankenregelungen des Urheberrechts - nur mit deren Genehmigung.