

Götz, Klaus (Ed.); Iwai, Kiyoharu (Ed.)

Book

Entwicklung und Struktur des japanischen Managementsystems

Managementkonzepte, No. 15

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Götz, Klaus (Ed.); Iwai, Kiyoharu (Ed.) (2000) : Entwicklung und Struktur des japanischen Managementsystems, Managementkonzepte, No. 15, ISBN 3-87988-499-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/117367>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Klaus Götz
Kiyoharu Iwai
(Hg.)

Entwicklung und Struktur des japanischen Managementsystems

Herausgeber: Prof. Dr. Klaus Götz
DaimlerChrysler AG
(Bildungspolitik Konzern)
Universität Klagenfurt
(Institut für Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung)
Universität Bremen
(Institut für Erwachsenen-Bildungsforschung)

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Entwicklung und Struktur des japanischen Managementsystems /
Klaus Götz ; Kiyoharu Iwai (Hg.) - München ; Mering : Hampp, 2000
(Managementkonzepte; Bd. 15)
ISBN 3-87988-499-4

Managementkonzepte: ISSN 1436-2988

Übersetzung aus dem Japanischen: Iris Kuhnert

Liebe Leserinnen und Leser!
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 2000 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Internet: www.Rainer-Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Vorwort

In den vergangenen 15 Jahren zeichnete sich die japanische Wirtschaft durch zwei gegensätzliche Merkmale aus. Während dieser Zeitspanne fand zunächst ein starker Aufschwung statt, der sich jedoch Anfang der 90er Jahre in eine lang anhaltende Rezession wandelte. Für das Management der japanischen Unternehmen hatte diese Entwicklung sowohl positive als auch negative Auswirkungen.

Die positiven Folgen haben nicht nur die Unternehmen, sondern das gesamte japanische Gesellschaftssystem beeinflusst, in dem Politik und Wirtschaft nach wie vor aufs Engste miteinander verbunden sind. Dank staatlicher Hilfen im In- und Ausland waren japanische Unternehmen insbesondere in der zweiten Hälfte der 80er Jahre sehr erfolgreich. Doch Anfang der 90er Jahre wendete sich das Blatt und die Firmen sahen sich mit zahlreichen neuen Problemen konfrontiert. Das gruppenorientierte Management, insbesondere das der Großbanken und Versicherungskonzerne, sowie die Politik rückten wegen ihrer hohen, unüberlegten Ausgaben ins Zentrum der Kritik.

Das japanische Managementsystem steht vor einem Wendepunkt: Entweder der Schritt in die Selbstständigkeit gelingt – und damit die Umformung der gruppengelenkten und gruppenorientierten Systeme – oder aber man gefährdet den Platz, den man in der Weltwirtschaft als eine der führenden Nationen innehat.

Bei dem vorliegenden Buch handelt es sich um ein deutsch-japanisches Projekt, das der geschichtlichen Entwicklung des Managements in Japan gewidmet ist. In diesem Sinne klärt es nicht nur darüber auf, was Japan in den letzten Jahren gewonnen und wieder verloren hat, sondern informiert auch über die Wege, die künftig eingeschlagen werden müssen.

Stuttgart, im Sommer 2000

Klaus Götz

Kiyoharu Iwai

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
<i>Kenji Tominomori</i> Das Wirtschafts- und Managementsystem Japans: Ursprung und Entwicklung	9
<i>Atsushi Tokuda</i> Die Entstehung der Aktiengesellschaften in Japan	27
<i>Kiyoshi Yamauchi</i> Die historische Entwicklung des Managements in einem japanischen Unternehmen	61
<i>Koichi Miyashita</i> Innovationen in der Distribution und Stückkontrolle am Beispiel von Seven Eleven Japan	89
<i>Ken Kaneyama</i> Analyse des Outsourcing-Managements in Japan am Beispiel der Misumi Corporation	113
<i>Kiyoharu Iwai</i> Die Entwicklung des japanischen Umweltmanagements und die Ausbildung qualifizierten Personals im Vergleich zu deutschen Unternehmen	137
<i>Toshio Kikuchi</i> Unternehmensverwaltung in japanischen Aktiengesellschaften – Richtlinien und zukünftige Aufgaben –	159
Autorenverzeichnis	175

Kenji Tominomori

Das Wirtschafts- und Managementsystem Japans: Ursprung und Entwicklung

1 Einführung

Obwohl selbstverständlich jeder Wirtschaftsraum über strukturelle Charakteristika verfügt, die ihn von anderen unterscheiden, wird die japanische Wirtschaft in dieser Hinsicht meist als besonders auffällig empfunden. Es entspricht zwar mehr oder weniger der Wahrheit, dass sich Japan deutlich von anderen Wirtschaftsräumen unterscheidet – vor allem im Vergleich zu westlichen Volkswirtschaften –, doch sollten wir mit Vorsicht an diese Tatsache herangehen und es mit der Einzigartigkeit der Japaner nicht übertreiben.

Ich selbst habe unter diesem Gesichtspunkt verschiedene Artikel verfasst, die das so genannte „japanische System“ zur Diskussion stellen. In einem erst kürzlich erschienenen Artikel habe ich mich eingehend mit der Definition dieses Systems beschäftigt und befunden, dass es von sieben Faktoren beherrscht wird. Ich habe die sich ergänzenden Gemeinsamkeiten dieser Faktoren analysiert und auf eventuelle zukünftige Veränderungen hingewiesen.

An dieser Stelle möchte ich nicht alle sieben Faktoren des japanischen Systems aufgreifen, sondern mich auf zwei von ihnen beschränken, die ich für die wichtigsten dieses Systems halte. Beachtung finden sollen das „Finanzwesen“ und das „System des Arbeitsmarkts“ unter Berücksichtigung ihrer Entstehung und ihrer Vergangenheit, wobei auch einige Prognosen in Hinsicht auf eventuelle Veränderungen in der Zukunft gestellt werden sollen.

2 Das Finanzwesen im japanischen Stil

2.1 Das System der Hausbank

Repräsentativster Aspekt des japanischen Finanzwesens ist die so genannte Hausbank. Dabei handelt es sich kurz gesagt um ein organisiertes System, in dem Firmen, die keine Geldinstitute sind, mit einer individuellen Bank – ihrer Hausbank – eine dauerhafte Geschäftsverbindung eingehen. Fast jede Firma im heutigen Japan mit einem Jahresumsatz von mehr als einer Milliarde Yen unterhält bekanntermaßen eine Verbindung zu solch einer individuellen Hausbank. Die Tatsache, dass durchschnittlich 70 Prozent aller Geldmittel, die nicht aus Firmenkapital stammen, von Banken zur Verfügung gestellt werden, ist zweifellos ein Faktor, der dieses System maßgeblich unterstützt. Aus Sicht der Banken sicherten solche Schritte die Geschäftsverbindungen wie folgt.

Der erste und wichtigste Faktor sind die Kredite, die angegliederten Firmen zugesprochen werden. Wie wir später noch sehen, sind die Kredite einer Hausbank nicht außergewöhnlich hoch, sofern sie nur einen Teil eines langfristigen Konsortialkredits ausmachen, bei dem die Hausbank lediglich Konsortialführer ist. Bei Krediten mit kurzfristiger Laufzeit jedoch wird der Anteil der Hausbank zumeist derart vergrößert, dass sie eine tägliche Kontrolle über die ihr angegliederten Unternehmen ausüben kann.

Zweitens garantieren und zeichnen Hausbanken die Anleihen der ihnen angegliederten Unternehmen. Ein drittes Standbein ist das Eröffnen von Girokonten für Unternehmen, mit denen die Hausbanken in Geschäftsverbindung stehen. Dadurch sind sie in der Lage, sowohl die Handhabung der Kreditoren- und Debitorenkonten als auch den Geldfluss der Firma im Allgemeinen zu kontrollieren. Diese beiden Funktionen einer Hausbank werden eisern intakt gehalten, selbst unter dem Aspekt, dass bei der Sicherung der Finanzen japanischer Firmen die Finanzierung über Aktien einen Großteil dieser Kreditfinanzierung ausmacht.

Die letzten dieser pragmatischen Maßnahmen sind der Besitz von Aktien der angegliederten Unternehmen sowie die Einflussnahme auf die Firmenpolitik durch angestellte Vertreter (wie maßgeblich dieser Einfluss ist, hängt von der Höhe des Aktienanteils ab).

Obwohl die gesetzliche Grenze für Anteilseigner auf fünf Prozent oder niedriger festgelegt ist, kann die Hausbank ihren Einfluss auf die Firma sehr leicht erhöhen, indem sie die ihr angegliederten Unternehmen aus dem gleichen Keiretsu (Unternehmensgruppe/Konzern) veranlasst, Anteile zu kaufen und dann alle

zusammenfasst. Auch in diesem Sinne herrscht kein Zweifel über die Existenz der sich ergänzenden Gemeinsamkeiten zwischen dem Hausbanken-System und den Keiretsu-Zusammenschlüssen.

Es sollte jedoch angemerkt werden, dass die Beziehung zwischen einer Hausbank und einem Unternehmen grundsätzlich ein Abhängigkeitsverhältnis ist – welcher Art, richtet sich nach der jeweiligen Wirtschaftslage der angegliederten Unternehmen. Ganz allgemein lässt sich sagen, dass eine Firma zumeist umso besser gestellt ist, je weniger sie den relativen Einfluss der Hausbank zu spüren bekommt.

2.1 Konsortialkredite und delegierte Überwachung

Es gehört zu einer weiteren Eigenart des japanischen Systems, dass – trotz der deutlich erkennbaren Beziehung einer Firma zu einer Hausbank – bei der Kreditvergabe einer Hausbank an ein angegliedertes Unternehmen normalerweise die Hausbank einen Konsortialkredit organisiert, bei dem sie selbst Konsortialführer ist. In der Regel übertragen andere Banken den Hauptbanken die Überwachungsautorität, so dass eine Art Austausch von delegierter Überwachung unter den verschiedenen Kreditkonsortien einen beträchtlichen Teil des japanischen Finanzwesens abdeckt. Offensichtlich besteht in dieser Tatsache einer der außerordentlichen Unterschiede zum System der deutschen Hausbank.

Anders ausgedrückt können wir sagen, dass sich die japanischen Banken auf Grund solch wechselseitiger Austauschaktionen delegierter Überwachungen von kollektiven Kreditaktivitäten aufeinander verlassen, um mögliche Risiken soweit wie möglich zu vermeiden. Hier kann man die ausgeprägte sicherheitsorientierte Natur der japanischen Banken begreifen. Auch aus Sicht der sich entwickelnden Wirtschaft lässt sich schließen, dass die DNA, die den Führungsmitgliedern japanischer Banken in den verschiedensten Diensträngen grundsätzlich zu Eigen ist (sie gelten normalerweise als relativ konservativ, bürokratisch, risikoscheu und generalistisch-orientiert, d. h. nicht wie ein deutscher Banker auf bestimmte Spezialgebiete fixiert), eventuell das Wesen der japanischen Banken bestimmt.

2.2 Die staatliche Führung und andere Tätigkeiten des Finanzministeriums

Das Hauptmerkmal des japanischen Finanzsystems könnte als offizielle Einflussnahme und Überwachungstätigkeit des Finanzministeriums über die privaten Banken charakterisiert werden. Obwohl die negativen Effekte solcher Führungstätigkeiten nach dem Zusammenbruch der so genannten „bubble economy“ ins Rampenlicht gerieten, muss man zugeben, dass das Finanzministerium eine fundamentale Rolle bei der Stabilisierung des japanischen Finanzsystems spielte, indem es die Zinsraten einfrore und den übermäßigen Wettbewerb der Banken unterband, die ihr Niederlassungsnetzwerk ausbauen wollten.

3 Die Entwicklung des japanischen Finanzsystems

Das zuvor beschriebene japanische Finanzsystem setzte sich letztendlich während der enormen wirtschaftlichen Wachstumsperiode zwischen 1955 und 1975 durch. In der Vergangenheit hatte ein etwas anderes System existiert, besonders vor dem Zweiten Weltkrieg. An dieser Stelle werden wir kurz auf das alte System eingehen, das auf die Vorkriegssituation abgestimmt war, und dann den Entwicklungsprozess vom alten System zum Nachkriegssystem genauer untersuchen.

3.1 Das Finanzsystem der Vorkriegsjahre

In der Vorkriegszeit waren japanische Firmen im Allgemeinen weniger abhängig von Bankkrediten als heute, diese wurden eher von Privatpersonen in Anspruch genommen. Zaibatsu-Firmen, die mehr oder weniger unter alleiniger Kontrolle der Zaibatsu-Familien standen, welche den Löwenanteil des Firmenkapitals besaßen, erfreuten sich großer monopolistischer Profite und mussten infolgedessen nicht auf fremde Zuwendungen zurückgreifen, um ihre Unternehmen auszubauen. Auf Grund ihrer relativ konservativen und defensiven Art der Geschäftsführung gingen Firmenvergrößerungen ohnehin sehr viel langsamer vonstatten als das heutzutage bei Firmen der Fall ist, die Teil einer großen

Unternehmensgruppe sind. Wir können also festhalten, dass die Rolle der Banken in den Zaibatsu-Organisationen im Vergleich mit heute einen weitaus geringeren Stellenwert innehatte. Firmen außerhalb der Zaibatsu-Organisationen vertrauten mehr auf Kapitalbeteiligungen als auf Bankkredite. Kennzeichnend für das Kreditwesen jener Zeit war es, dass Aktien von einzelnen Investoren gekauft wurden – hauptsächlich große Handelsfirmen –, die das Geld hierfür aus Bankkrediten bezogen.

Ein weiterer Punkt, der bei der Charakterisierung des Finanzsystems der Vorkriegsjahre in Japan nicht übersehen werden darf, ist die fundamentale Schwäche des Systems als solches, die hauptsächlich auf die Existenz zu vieler kleiner Banken zurückzuführen ist.

Tatsächlich gab es zu Spitzenzeiten ungefähr 1800 Banken, beinahe das 20-fache der heutigen Zahl. Abgesehen von einigen wenigen Zaibatsu-Banken, waren die meisten dieser Banken von sehr kleiner Größenordnung. Dadurch war es riskant, mit ihnen Geschäfte zu tätigen. Im Allgemeinen glaubte man, es handle sich um Banken, die ursprünglich als Zweigbetriebe einer speziellen Regionalbank entstanden sind und zur Betreuung kleiner und mittelständischer Unternehmen gedacht waren. In Wirklichkeit jedoch fielen diese Banken sehr leicht den Verfehlungen der Regionalbank zum Opfer. Nämlich dann, wenn ein Ansturm auf die Bank durch ihre Anleger erfolgte. Hier ist die Tatsache bedeutender, dass diese Banken im Gegensatz zu heute durch häufig auftretende finanzielle Schwierigkeiten an einem Bonitäts-Mangel litten. Hätte es eine große Zahl von Sparern unter der Bevölkerung gegeben, wäre die Stabilität des Systems gesichert gewesen.

Aus der hier geschilderten Situation könnte man schließen, dass sich das japanische Finanzsystem der Vorkriegszeit nicht besonders gut für einen wachsenden Markt eignete. Und das trifft fürwahr zu. Doch ein weiterer Aspekt verdient hier Beachtung. Trotz seiner Schwächen erwies sich das System den allgemeinen wirtschaftlichen Umständen gegenüber sehr flexibel, allerdings nur bis zu einem bestimmten Punkt in der Entwicklungsphase: Es verlor seine Anpassungsfähigkeit in dem Moment, in dem der wirtschaftliche Fortschritt seinen Lauf nahm und die später eintretende Wirtschaftskrise eine Veränderung der Banken erforderlichlichte.

3.2 Die Entwicklung des japanischen Finanzsystems in der Zeit der Wirtschaftskrise

Die Zeit der Wirtschaftskrisen in Japan wurde ursprünglich während der Stagnation in den 20er Jahren eingeleitet, die eine Reaktion auf den Boom des Ersten Weltkriegs war und bis zur Krise in der zweiten Hälfte der 40er Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg andauerte. Während dieser Zeit probierte man viele verschiedene Dinge aus, um die Krise zu überwinden. Dies wiederum führte schließlich zu unterschiedlichen entwicklungsbedingten Veränderungen der japanischen Wirtschaft.

Wir können drei Phasen der entwicklungsbedingten Veränderungen im Finanzsystem der Krisenzeit ausmachen.

Die erste Phase liegt in den Bankenfusionen begründet, die entweder durch immer neue finanzielle Krisen in den 20er Jahren oder aber durch die immense staatliche Einflussnahme in der zweiten Hälfte der 30er Jahre zu Stande kamen. Während der instabilen wirtschaftlichen Lage der 20er Jahre ereigneten sich wiederholt finanzielle Krisen. Sie waren durch Rezessionen hervorgerufen worden, die dem Ersten Weltkrieg folgten. Mindestens drei solcher Krisen können wir belegen, nämlich die in den Jahren 1920, 1922 und 1927 – und jede war schlimmer als die vorherige in Bezug auf die Anzahl der Banken, die Bankrott gingen.

Auf Grund dieser Finanzkrisen begann ein natürlicher Prozess von Fusionen, wobei sich die Gesamtzahl der Banken von 1800 (die größte Zahl im Jahr 1920) bis auf 1028 (im Jahr 1928) reduzierte. Dieser Prozess wurde insbesondere durch die Revision des Bankgesetzes angeheizt, welches in der letzten Phase der Krise (1927) erlassen wurde und das notwendige Minimum an Eigenkapital anhob, um die Situation zu stabilisieren. Die Zahl der Banken reduzierte sich dadurch auf 680 (im Jahr 1931).

Als der Staat verstärkt offiziell Einfluss nahm, um örtliche Banken zu fusionieren, und dazu überging, pro Präfektur nur eine Bank zuzulassen, kamen nach 1937 radikalere und obligatorischere Fusionen zu Stande. Man nannte dies auch IKKEN-IKKOSHUGI oder „eine-Bank-pro-Präfektur-Politik“. Es wird angenommen, dass diese Politik bessere Konditionen für die Überwachung des Geldmarkts schaffen wollte, während der Staat versuchte, die Wirtschaft zu mobilisieren. Als Konsequenz der Fusionen fiel die Gesamtzahl der Banken des ganzen Landes am Ende des Zweiten Weltkriegs auf nur 80 Stück.

Was wir an diesem Punkt besonders hervorheben sollten, ist nicht nur der Prozess der Bankenfusionen, sondern auch die wirtschaftlichen Folgen. Besonders

elementar war zweifellos die Vergrößerung und Stabilisierung der zuvor meist kleinen, regionalen Banken. Diese schufen letztendlich, wenn auch unbeabsichtigt, die günstigen Bedingungen für die Geburt des neuen japanischen Finanzsystems.

Die durchschnittliche Größe der Regionalbanken – gemessen an der Summe der Gesamtsparanlagen und des Eigenkapitals – wuchs zwischen 1930 und 1960 auf das 12-fache, während sich die Stadtbanken (meist ursprünglich Zaibatsubanken) nur um das 1,2-fache vergrößerten. In der Folge konnten die Regionalbanken eigene Rücklagen bilden und die notorische Bevormundung durch die Bank von Japan war nicht länger nötig. Als Nächstes werden wir sehen, welche wichtige Voraussetzung diese Entwicklung für die Einführung des Systems der „Hausbanken“ war.

3.3 Die Entstehung eines neuen Finanzsystems: das Hausbanken-System und die Konsortialkredite

Laut Teranishi kann der Ursprung der japanischen Form der Konsortialkredite in das Jahr 1939 zurückverfolgt werden, als die radikale Umwandlung in eine Kriegswirtschaft stattfand. Eine Untersuchung, durchgeführt von der Tokyoter Aufsichtsbehörde, stellte Ende Juni 1941 die Existenz von 130 Syndikaten fest, die 113 Banken involvierten, welche 14 Prozent der Gesamtkredite dieser Banken ausmachten.

Folgende Faktoren waren laut Teranishi die treibende Kraft für die Entwicklung der Konsortialkredite:

- I. Als in Folge des Kriegsausbruchs in Europa die allgemeinen Geschäftsbedingungen immer unsicherer wurden, gingen die Banken zunehmend vorsichtiger mit der Kreditvergabe um und versuchten, ihr Risiko zu verringern, indem sie andere Banken baten, das Risiko in Form von Syndikatsbeteiligungen mit ihnen zu teilen.
- II. Durch Militarisierung und Mobilmachung der Wirtschaft fanden radikale Veränderungen der industriellen Struktur statt, die darin resultierten, dass die Banken keinen gesicherten Zugang zu den notwendigen Daten ihrer Klienten erhielten. Militärische Geheimhaltungspflicht spornte diese Tendenz weiter an.
- III. Unter diesen sich verändernden Verhältnissen wurde eine neue Überwachungsmethode benötigt – die Lösung sah man in Konsortialkrediten.

Diesen von Teranishi angeführten Faktoren kann man überwiegend zustimmen, einen wichtigen Punkt jedoch hatte er übersehen: Ursache für die oben genannte

Tendenz muss die tief verwurzelte, traditionelle Mentalität des japanischen Geschäftsverhaltens gewesen sein, nach größtmöglicher Stabilität zu streben. Diese Mentalität war bei den Banken besonders ausgeprägt.

Verglichen mit dem relativ wagemutigen Verhalten der Amerikaner ist diese sicherheitsorientierte Geschäftsmentalität für den Autor die elementarste „DNA“ der Japaner. Selbstverständlich hatte sie auch in der vorangegangenen Ära existiert, nur in einer anderen Form. Bei den Zaibatsu-Banken wurde sie von der defensiven und konservativen Manier verkörpert, mit der man Ausgaben für Kredite unter die der Rückstellungen schraubte. Im Falle der Regionalbanken, die Geschäftsverbindungen mit der örtlichen Industrie eingegangen waren, nahm dies fast die Form eines Bedienstetenverhältnisses an, um auf diese Weise die Stabilität dieser Industrien zu gewährleisten. Während die großen Zaibatsu-Banken in der Beteiligung an Konsortialkrediten Sicherheiten suchten, schlugen die Regionalbanken, die durch politisch gelenkte Fusionen groß und stabil geworden waren, einen anderen Weg ein. Sie suchten Sicherheiten, indem sie Rückstellungen in Staatsanleihen investierten oder aber in Anleihen, die von KOGIN gezeichnet waren. KOGIN war eine spezielle Bank, die vom Staat unterhalten wurde und ursprünglich als Konsortialführer bei syndizierten Krediten agierte. Dies weist darauf hin, wie lebenswichtig es für die Regionalbanken war, sich auf den Kauf von Anleihen bei handelsüblichen Konsortialkrediten zu verlassen. Unter diesem Gesichtspunkt können wir verstehen, dass die zuvor beschriebene Vorgeschichte der Fusionen für die Erschaffung des neuen Finanzsystems unerlässlich war – und das, obwohl die Fusionen ursprünglich nicht dazu gedacht waren, ein solches Ziel zu erreichen.

3.4 Die endgültige Gestaltung des neuen Finanzsystems

Die Konsortialkredite, die wie oben beschrieben gestaltet waren, wurden während der Kriegszeit weiter ausgebaut. Die Regierung benutzte sie zu Gunsten der Wirtschaftsmobilisierung vermehrt als effektive Maßnahme, um den Geldfluss zu manipulieren. Nach 1942, als ein Gesetz mit den Konstitutionen für Finanzinstitute erlassen wurde, ernannte die Regierung für jeden Konsortialkredit eine individuelle Bank, die als Konsortialführer die ausführende Gewalt übernahm. Dies trug fraglos zur allgemeinen Gestaltung des neuen Finanzsystems bei. Wir müssen uns jedoch noch eine weitere Entwicklungsstufe ansehen – und zwar die Zeitspanne, die der wirtschaftlichen Zerstörung durch den Krieg folgte. Zum Zweck der wirtschaftlichen Regeneration wurde das Finanzsystem damals von der Obrigkeit für rechtskräftig erklärt und löste eine neue Krise aus.

Tatsächlich bezog die Hauptverwaltung mit dieser Maßnahme politisch Stellung. Sie löste das japanische Finanzsystem, das während des Krieges bestanden hatte, auf und wagte eine politische Richtungsänderung um 180 Grad. Nicht nur zur Erhaltung des alten Bankgesetzes, welches die willkürliche Ausübung von staatlichen Anweisungen erlaubte, sondern auch um eine zinsenkende Politik zur Ausnahme des Anti-Monopol-Gesetzes zu machen. Das Ziel war selbstverständlich, den politischen Anforderungen des kalten Krieges durch schnellstmögliche Genesung der japanischen Wirtschaft entgegenzutreten zu können.

Unter dieser Konstellation ergriff die Bank von Japan im Januar 1947 die Initiative, verschiedene Konsortialkredite zu eröffnen, die denen aus der Kriegszeit ähnelten. 1949 erreichte die Konstruktion solcher Kredite, bei denen jeweils eine große Bank zur Konsortialbank über je einen Konsortialkredit berufen wurde, ihren Höhepunkt. Als Folge dieses Prozesses etablierten sich zur gleichen Zeit die reziproken Austauschaktionen delegierter Überwachung zwischen den Syndikaten.

Obwohl diese Veränderungen zu Beginn nicht mehr als eine dringend notwendige Anpassung an die kritischen Konditionen der direkten Nachkriegsperiode waren, sollte sich der Prozess im positiven Sinn als sehr anpassungsfähig herausstellen – besonders während der Jahre des schnellen Wirtschaftswachstums. Die gesamten Hintergründe zu erklären würde in diesem Kapitel zu weit führen, wir können jedoch kurz zwei Ursachen rezitieren.

Mit Beginn des steigenden Wirtschaftswachstums erwies sich das Hausbanken-System für eine bestimmte Form des Konsortialkredits als effektive Maßnahme, um einen Finanzkanal anzubieten, der die von Keiretsu-Unternehmen für Investitionen benötigten Mittel zur Verfügung stellte. Jede dieser Investitionen wurde von der Hausbank der jeweiligen Keiretsu-Firma geführt. Weil das positive Wirtschaftswachstum aber nicht nur finanzielle Stabilität brachte, sondern auch die Sparrate steigerte, aktivierte es einen Spiraleffekt sowohl für den Geldfluss als auch für das Wirtschaftswachstum.

Der zweite Grund ist, dass das System leicht mit anderen strukturellen Faktoren der japanischen Wirtschaft in Einklang gebracht werden konnte, wie z. B. dem Keiretsu-System oder dem Beschäftigungssystem. In diesem Sinne kann man hier ein Gleichgewicht finden, was beim „evolutionären Strukturalismus“ in der Biologie als DNA bezeichnet wird. Auf das strukturelle Gleichgewicht des japanischen Finanzsystems und des japanischen Beschäftigungssystems – mit anderen Worten die sich ergänzenden Gemeinsamkeiten dieser beiden Faktoren – werden wir noch zurückkommen.

4 Das japanische Beschäftigungssystem

4.1 Teamwork mit dehnbaren Grenzen der Arbeitsplatzbeschreibung

Das grundsätzlichste und am leichtesten erkennbare Merkmal des japanischen Beschäftigungssystems sind die dehnbaren Grenzen der einzelnen Berufsbilder für die einzelnen Arbeiter sowie ein gruppenorientiertes Arbeitssystem, das auf diesen Charakteristika beruht.

Tatsächlich bekommt ein normaler Arbeiter nicht, wie in der westlichen Welt üblich, eine individuelle Arbeitsplatzbeschreibung. Stattdessen wird von ihm erwartet, dass er sich an einer ganzen Reihe von Arbeitsplätzen engagieren kann. Klar definierte Projekte sind eher bestimmten kleinen Gruppe zugeordnet, die als „Horon“ bezeichnet werden. Unter westlichen Verhältnissen sind Berufe wie Bausteine für eine bestimmte Arbeit geplant.

Obwohl dieses Merkmal des japanischen Arbeitsmarktes in vielen Diskussionen gerne übersehen wird, betrachtet es der Autor als elementarste Eigenart des japanischen Beschäftigungssystems. Es wird angenommen, dass es – wie nachfolgend beschrieben – auch auf andere Faktoren einen entscheidenden Einfluss ausübt.

4.2 Sachbezogene und firmenspezifische Fähigkeiten

Der erste dieser beiden Faktoren, der durch das Beschäftigungssystem bestimmt wird, ist eine besondere Form der Entwicklung von Fähigkeiten im japanischen Arbeitsleben, welche man als „breite, sachbezogene und firmenspezifische Fertigkeitensentwicklung“ bezeichnet.

Da ein bestimmtes Projekt durch gruppenorientiertes Handeln vorangetrieben wird – wobei jedes Teammitglied flexible Grenzen für seine zu erledigenden Aufgaben hat –, sollten die Fertigkeiten eines jeden Teammitglieds der Gruppe zu Gute kommen. Und weil jede Firma ihre Teams unterschiedlich gruppiert, sollten natürlich auch die sachbezogenen Fertigkeiten firmenspezifisch sein. Es ist außerdem einleuchtend, dass Arbeitsplätze mit nicht genau definierten Grenzen von den Angestellten eine breite Palette an Fähigkeiten verlangen. Darum ist

der zweite Faktor, das für Japan so charakteristische „job rotation system“, unumgänglich.

Dieser japanische Aspekt der Weiterbildung ist des Öfteren von Arbeitswissenschaftlern wie Shimada oder Koike diskutiert worden. Vornehmlich Koike verdient besondere Wertschätzung für die ausführlichen Studien auf diesem Feld.

Das Problem beider Wissenschaftler ist jedoch – und das schließt auch Koike ein –, dass sie den ersten Faktor sowie den Kausalzusammenhang zwischen dem ersten und dem zweiten Faktor nicht verstanden haben.

4.3 Langzeitbeschäftigung und Entlohnungssystem nach dem Senioritätsprinzip

Die nächsten Faktoren, die unweigerlich aus den beiden zuvor genannten resultieren, sind das so genannte „System der Beschäftigung auf Lebenszeit“ und das „Entlohnungssystem nach dem Senioritätsprinzip“ (die Höhe des Lohns hängt von der Dauer der Berufserfahrung ab). In der Realität dauert das Beschäftigungsverhältnis auf Lebenszeit natürlich nicht wirklich ein Leben lang, daher sollte man es eher „Langzeit-Beschäftigungsverhältnis“ nennen.

Wie Koike und Shimada auf verschiedene Weise hervorhoben, konnten sachbezogene und firmenspezifische Kenntnisse nur dann von einem Angestellten erworben werden, wenn dieser für eine gebührend lange Zeit bei einer Firma angestellt war. Über diesen Punkt werden heute kaum noch Zweifel angemeldet, daher braucht hier nichts weiter hinzugefügt werden. Nur ein kürzlich erhobener, sehr aufschlussreicher Einwand von Arai verdient einer kurzen Erwähnung: die Verwendung der „Spiele-Theorie“.

Arai setzte zwei Personen an ein Spiel, um herauszufinden, ob sie miteinander kooperieren, indem sie wichtige Informationen austauschen. Er nannte drei Konditionen, wobei das kooperative Gleichgewicht erreicht wird, indem die Spieler wichtige Informationen austauschen, um eine höhere Produktivität zu erzielen:

- I. Die Zahl der Wiederholungen ist groß genug.
- II. Die Existenz einer Kultur, von der man glaubt, dass in ihr ein hohes kooperatives (oder sachbezogenes) Bewusstsein unter der Bevölkerung verbreitet ist.

- III. Das Resultat einer steigenden Produktivität ist wertvoller als die Kosten, die durch die Aufrechterhaltung von Langzeitarbeitsplätzen entstehen.

Obwohl wir derartige Argumentationen an dieser Stelle nicht weiter verfolgen möchten, können wir doch mit Sicherheit sagen, dass die Langzeitbeschäftigung in Japan zweifellos die Konditionen I und II erfüllt. Es ist offensichtlich, dass Japans Kultur der unter Punkt II beschriebenen entspricht. Ob der dritten Kondition Rechnung getragen wird, ist von der jeweiligen Industrie abhängig (in der Automobilindustrie, wo gruppenorientiertes Arbeiten sehr effizient ist, scheint dies der Fall zu sein.)

Für die Existenz des japanischen Lohnsystems nach dem Senioritätsprinzip lassen sich zwei Gründe aufführen. Zum einen dauert es eine geraume Zeit, sich sachbezogene Fähigkeiten anzueignen, weshalb sich das Einkommen kontinuierlich erhöht, je länger das Beschäftigungsverhältnis andauert. Zum anderen kann man nur schlecht eine einzelne Arbeit an einem Projekt beurteilen, bei dem alle Vorgänge in enger Zusammenarbeit einer ganzen Gruppe erledigt werden. Bedingung III ist daher eher negativ zu werten, wenn es darum geht, ein berufsspezifisches Gehaltssystem in Japan einzuführen.

5 Die Entwicklung des japanischen Arbeits- und Angestelltensystems

Wie man oben sehen kann, sind die drei Charakteristika des japanischen Arbeits- und Angestelltensystems durch ein eng aufeinander abgestimmtes Verhältnis miteinander verbunden. In Bezug auf die Herkunft dieser Merkmale jedoch sollte jedes für sich betrachtet werden, denn immer handelt es sich um eine eigene Entstehungsgeschichte. Das Etablieren einer sich ergänzenden Gemeinschaft wird als notwendig für deren Erfolg erachtet. Wir sollten verstehen, dass diese Faktoren – die aus der ersten und elementarsten Eigenart des japanischen Beschäftigungssystems hervorgegangen sind – zwangsläufig in dieser Weise entstehen mussten, weil sie von ihrer Natur her in einem konstruktiven Verhältnis zum ersten Faktor stehen.

5.1 Die Entstehung dehnbarer Arbeitsgrenzen und des Gruppenarbeitssystems

Wie schon gesehen, sind die Hauptmerkmale des japanischen Arbeits- und Angestelltensystems die dehnbaren Arbeitsgrenzen und das Gruppenarbeitssystem, welches auf Ersterem basiert. Es steht außer Zweifel, dass diese beiden Faktoren vor den beiden anderen entstanden sind. In diesem Sinne sollte man deshalb klarstellen, dass sie die fundamentale „DNA“ des Systems widerspiegeln.

Anhand detaillierter Beobachtungen der Werdegänge ausgebildeter Arbeiter in großen Firmen während des Ersten Weltkriegs bestätigte Sugayama eindeutig das Fehlen eines Konzepts für den individuellen, eigenständigen Beruf. Stattdessen mussten sogar ausgebildete Angestellte eine andauernd wiederkehrende „Arbeitsplatz-Rotation“ durchlaufen. Aus dieser Beschreibung ergibt sich klar, dass eine solche Besonderheit schon seit den frühesten Anfängen der modernen Industriefabriken im japanischen Arbeitssystem der Realität entsprach.

Was die Entstehung des japanischen Gruppenarbeitssystems angeht, so blicken die Agrarwissenschaftler üblicherweise noch weiter zurück – nämlich fast 1000 Jahre, als das ausgeklügelte Bewässerungssystem der Reisfelder entstand. Tamaki beschreibt die Situation wie folgt:

Im Gegensatz zum europäischen, trockenen Bewirtschaften der Felder, was von natürlichen Niederschlägen abhängig ist, verließ man sich hier auf künstlich angelegte Bewässerungskanäle, die ein jedes Dorf plante und anlegte. Die strenge Organisation der Dorfgemeinschaft war so lebensnotwendig, dass die individuelle Eigenständigkeit des einzelnen Bauern in Japan drastisch eingeschränkt war.

Darüber hinaus weisen viele Agrarwissenschaftler darauf hin, dass unter den von der Natur gegebenen Umständen, in denen schnelle saisonbedingte Veränderungen als normal galten, die kooperative Zusammenarbeit der Gruppe besonders zwingend war, um eine bestimmte Aufgabe innerhalb kurzer Zeit – nämlich bevor sich das Wetter wieder änderte – zu bewältigen.

Da das für den Ackerbau taugliche Land an sich knapp bemessen ist, war eine derart enge Zusammenarbeit erforderlich, um die Produktivität der Felder zu steigern.

Diese Faktoren haben also zweifellos zur Entwicklung von Japans gruppenorientierter Kultur beigetragen und wurden später in den Fabriken nur übernommen.

5.2 Die Herkunft der firmenspezifischen Gliederung

Im gleichen Abschnitt, der zuvor zitiert wurde, schrieb Sugayama:

Da es ein soziales System zur Entwicklung des individuellen Berufs nach Art der westlichen Länder nicht gab, konnten selbst einfache Arbeiter durch die praktische Tätigkeit in der Fabrik zum Fachmann werden.

So können wir also behaupten, dass OJT (On the Job Training) im japanischen Stil seit den frühen Anfängen der modernen Fabriken in Japan durchgeführt wurde. Wenn es aber OJT gab, dann muss es auch die firmenspezifische Weiterbildung der Fähigkeiten gegeben haben. Ohne OJT und die firmenspezifische Weiterbildung konnte man technisch nicht mithalten. Der Erfolg dieses Wegs zur Berufsbildung wurde in einem sehr positiven Sinn während der Periode des immensen Wirtschaftswachstums in den 60er und 70er Jahren unter Beweis gestellt.

5.3 Die Entwicklung der Langzeitbeschäftigung und der Entlohnung nach dem Senioritätsprinzip

Wir können behaupten, dass diese Faktoren nach den beiden anderen entwickelt wurden. Shimada äußert sich wie folgt:

Es wird allgemein angenommen, dass die Entstehung eines solchen Systems in die 20er und 30er Jahre einzuordnen ist. Bis zum Zweiten Weltkrieg war es für einen ausgebildeten Arbeiter durchaus normal, dass er von einer Fabrik zur anderen wechselte, um seine Fertigkeiten und sein Fachwissen zu erweitern.

Auch Okada schrieb:

Offiziellen Statistiken zufolge verzeichneten große Firmen scheinbar ab 1925 einen starken Rückgang der Rate des Personalwechsels.

Daraus könnte man folgern, dass die Entstehung des Langzeit-Beschäftigungsverhältnisses frühestens in die Mitte der 20er Jahre angesiedelt werden kann.

Die relativ späte Entstehung dieses Systems sagt aber nicht unbedingt aus, dass dieses Merkmal des japanischen Beschäftigungssystems keinen Bezug zur japanischen Tradition hat, wie zuweilen von manchen Arbeitswissenschaftlern, einschließlich Shimada, angenommen. Ganz im Gegenteil: Bis zum Zweiten Weltkrieg – damals reisten ausgebildete Arbeiter lieber herum anstatt an einem Ort

zu bleiben – war der Prozentsatz der Beschäftigten in Fabriken gering genug, eine solche Mobilität zu verwirklichen.

Tatsächlich wurde berichtet, dass die meisten Fabrikarbeiter jener Zeit in Lagern oder Werften arbeiteten und für gewöhnlich aus der alten Handwerkerklasse stammten, die ohnehin als relativ mobiler Teil der Bevölkerung angesehen wurde. Mit fortschreitender Industrialisierung bestand ein zunehmend größerer Bedarf an Arbeitern aus den entlegenen, landwirtschaftlich genutzten Gebieten. Die Firmen führten das Langzeit-Beschäftigungsverhältnis ein, was der Kultur der traditionellen Bauerndörfer besser angepasst war. Also reflektiert die relativ späte Entstehung der Langzeit-Beschäftigungsverhältnisse nur die relativ späte Vorherrschaft der großen Fabriken. Die Mehrzahl der hier benötigten Angestellten waren Bauern oder stammten aus deren Familien.

Die Situation des Entlohnungssystems nach dem Senioritätsprinzip ist da schon etwas komplizierter. Bereits von den frühesten Anfängen der Industrialisierung ist allgemein bekannt, dass die Löhne der Arbeiter ihrer Berufserfahrung angepasst waren und meist täglich ausbezahlt wurden. Das typische Senioritätsprinzip entstand erst während des Krieges, als das so genannte „Überlebensdenken“ gefragt war, um einen Krieg führen zu können. Durch den Wirtschaftszusammenbruch der Nachkriegszeit hielt dieses Denken auch nach dem Krieg zunächst weiter an, verschwand jedoch mit Einsetzen des Wirtschaftswachstums. Die Entlohnung nach dem Senioritätsprinzip erwachte unter dem beginnenden Wirtschaftswachstum zu neuem Leben, wenngleich mit einer weniger steilen Kurve. Die beiden Hauptgründe hierfür wurden bereits am Ende von Abschnitt drei dieses Artikels beschrieben.

6 Fazit

Bis jetzt haben wir zwei Hauptbestandteile des japanischen Wirtschaftssystems aufgegriffen – das japanische Finanzsystem und das japanische Beschäftigungssystem – und auf deren Entwicklung seit ihrer Entstehung zurückgeblickt. Ebenfalls haben wir die sich ergänzenden Gemeinsamkeiten dieser beiden Faktoren analysiert.

In einer derart sich ergänzenden Beziehung stehen auch die beiden Hauptfaktoren selber. Das Beschäftigungssystem im japanischen Stil verlangt unweigerlich nach einem stetigen Unternehmenswachstum. Solch eine Stabilität bzw. solch ein Wachstum lässt sich besser mit dem System der Hausbank garantieren. Die allgemein anerkannte Existenz von sich ergänzenden Beziehungen erklärt auch,

weshalb das japanische System bis heute so gut funktioniert. Ein weiterer Grund für das Gelingen des japanischen Systems war seine Anpassungsfähigkeit an die Situation während des japanischen Wirtschaftswachstums in der Zeit zwischen 1955 und 1975. Die Umstände und Bedingungen der Wirtschaft Japans erfahren derzeit allerdings einschneidende Veränderungen, so dass wir zweifellos mit einem Wandel des japanischen Systems rechnen können. Diese nun auszuführen, würde den Rahmen des vorliegenden Artikels sprengen. Die Analysen der Gestaltung und Entwicklung des gegenwärtigen Systems scheinen jedoch Hinweise auf die zu bewältigende Aufgabe zu liefern. Obwohl es im strukturellen Rahmen der japanischen Wirtschaft noch einige Veränderungen geben wird, können wir auf jeden Fall sagen, dass es einer ausgewogenen, sich ergänzenden Beziehung zwischen allen Aspekten eines jeden neuen Systems bedarf. Und da sich bestimmte Eigenarten des heutigen Japans nicht ändern lassen und das neue System wiederum ein ausgewogenes, förderliches Verhältnis mit diesem System eingehen muss, wird auch das neue System etwas typisch japanisches werden – wenn auch in einer anderen Art und Weise.

Literatur

- Tominomori, Kenji (1997), *Japanese System in an Institutional Complementarity and its Probable Evolution*, Economic Journal of Hokkaido University.
- Teranishi, Shigero (1993), *Main Bank System*, Origin of Japanese Economic System, edited by Okazaki, Tetsuji & Okuno, Masahiro NIHONKEIZAI.
- Ikeda, Kiyohiko (1989), *Structuralism and Evolutionary Theory*, KAIMEISHA.
- Hodgson, Geoffrey (1993), *Economics and Evolution*, Polity.
- Shimada, Haruo (1994), *Employment in Japan*, CHIKUMA.
- Koike, Kazuo (1981), *Skill Development in Japan*, YUHIKAKU.
- Arai, Kazuhiro (1997), *Lifetime Employment in Japanese Culture*, CHOKOURON.
- Sugayama, Hinji (1995), *Formation of Japanese Style Employment System*, Continuity and Interruption of Japanese Management System, edited by Yamazaki Hiroaki & Kikkawa Takeo, IWANAMI.
- Tamaki, Akira (1977), *Paddy Culture and Japanese*, NIHONHYOUTOM.

Atsushi Tokuda

Die Entstehung der Aktiengesellschaften in Japan

1 Einführung

In diesem Kapitel werden wir die Hintergründe untersuchen, vor denen das System der westlichen Aktiengesellschaften in Japan übernommen wurde. Außerdem werden eine Reihe von Gegebenheiten betrachtet, die diesem Wechsel bis zur vollen Etablierung des Systems folgten. Parallel dazu soll anhand der Erforschung der eigentlichen Aktientransaktionen der Prozess ausführlicher beleuchtet werden, der als eine der wichtigsten Grundvoraussetzungen der Aktiengesellschaften gilt: das Konzept der beschränkten Haftung. Zusätzlich soll durch die Recherche verschiedener Faktoren, wie z. B. Richtlinien, Regeln und Firmenverordnungen, näher auf eine weitere Grundvoraussetzung für Aktiengesellschaften eingegangen werden, und zwar die Gründung einer Management-Organisation.

Die Aktiengesellschaften – inzwischen einer der Pfeiler der produzierenden Industrie in Japan – haben sich nicht auf Basis der traditionellen Geschäftspraktiken der Japaner entwickelt. Es handelt sich vielmehr um ein westliches System, welches durch die Politik der Meiji-Regierung seinen Weg nach Japan fand und zum Aufbau einer modernen Nation dienen sollte. Um dem nationalpolitischen Anspruch „reiches Land – starke Armee“ gerecht zu werden, wollte die Meiji-Regierung eine Industrienation auf Grundlage des Kapitalismus schaffen und wählte hierzu das System der führenden, industrialisierten, westlichen Nationen. Bei der produzierenden Industrie entschied sich die Regierung immer dann für eine Form der Aktiengesellschaft, wenn durch Aktienemissionen große Summen aufgebracht werden konnten.

Der Prozess, das System der Aktiengesellschaften nach Japan zu transferieren, kann in folgende Phasen unterteilt werden: Die Vorstellungs- bzw. Einführungsphase, die erste Übertragungs- bzw. Installationsphase und die zweite Installationsphase. Diesen folgte die Entwicklungsphase.

Die Einführungsphase fiel in die letzten Tage der Tokugawa-Regierung und in die ersten Jahre der Meiji-Zeit, die 1869 begann. Die ersten vorsichtigen Schritte

zur Gründung von Aktiengesellschaften unternahm man, nachdem dank einzelner Pioniere Details aus westlichen Unternehmen bekannt geworden waren. Die erste Installationsphase begann, als die „Kawase Kaisha“ (eine Wechselbank) und die „Tsusho Kaisha“ (eine Handelsgesellschaft) unter Anweisung und Leitung der Meiji-Regierung gegründet wurden. Bei beiden ahmte man die Struktur der westlichen Banken nach. In der zweiten Installationsphase erließ der Staat die „Kokuritsu Ginko Jorei“ (Nationalbankverordnung), die auf dem Gesetz der amerikanischen Nationalbank basierte. Hiernach folgte 1873 unter den gleichen Richtlinien die Gründung der „Dai-ichi Kokuritsu Ginko“ (Dai-ichi Nationalbank). Die letzte Phase fiel in die Periode zwischen der Gründung der Dai-ichi Kokuritsu Ginko und dem Erlass des Handelsgesetzes im Jahr 1893, als sich private Banken und gewöhnliche Firmen aus eigener Kraft vergrößerten, nachdem sie die neuen Systeme in Europa und Amerika studiert hatten. Diese Banken und Firmen entsprachen dem Trend, in jeder Region des Landes eine Kokuritsu Ginko (Nationalbank) zu gründen.

In der Vergangenheit sind sehr umfangreiche Forschungen unternommen worden, die den Prozess der Einführung und Etablierung der Aktiengesellschaften in Japan zum Thema hatten – die Geschichte dieser Zeit ist hinreichend bekannt. Weniger bekannt hingegen ist die Einführung und Etablierung „der beschränkten Haftung von Aktionären“, die eine unerlässliche Grundvoraussetzung von Aktiengesellschaften darstellt. Aus diesem Grund möchte ich im vorliegenden Artikel den Vorgang untersuchen, der auf die Einführung von Aktiengesellschaften in Japan bis zu ihrer festen Etablierung folgte, der Schwerpunkt soll dabei auf der beschränkten Haftung für Aktionäre liegen. Die Richtlinien, welche die beschränkte Haftung der Aktionäre regelten, erschienen zum ersten Mal in der Kokuritsu Ginko Jorei (Nationalbankverordnung), die 1872 erlassen wurde. Nach Gründung der Nationalbanken erschienen viele Forschungsarbeiten, die sich mit der Aktionärshaftung derjenigen Unternehmen befassten, die während dieser Zeit und unter diesen Richtlinien bis zum Erlass des Handelsgesetzes im Jahre 1893 gegründet worden waren. Allerdings haben sich diese Arbeiten zumeist auf Untersuchungen verschiedener Vertragsbestimmungen in den Firmenverordnungen beschränkt.

Die beschränkte Haftung von Aktionären und das freie Kaufen und Verkaufen von Aktien sind zwar getrennte Bereiche, sie stehen jedoch in wechselseitiger Abhängigkeit zueinander.

Die Tatsache, dass diese beiden Konzepte untrennbar miteinander verbunden sind, ist eine fundamentale Voraussetzung, um den Mechanismus der Aktiengesellschaft in Gang zu halten. Durch die Schaffung der beschränkten Haftung für Aktionäre können Aktien frei gehandelt werden, was wiederum dem Zweck dient, das Kapital vom Management zu trennen. Wir sollten bedenken, dass

diese Art der Trennung als Grundvoraussetzung einer Aktiengesellschaft in logischer Beziehung zu den ersten beiden Konzepten steht.

Deshalb möchte ich in diesem Schriftstück die Kette von Gegebenheiten untersuchen, die in die Zeitspanne zwischen den letzten Tagen des Tokugawa-Regimes bis zur Gründung der Dai-ichi Kokuritsu Ginko fallen. Zu diesem Zweck stütze ich mich auf Dokumente und verschiedene geschichtliche Fakten, welche das heutige Konzept der beschränkten Haftung der Aktionäre veranschaulichen sollen.

Zunächst möchte ich die separaten, jedoch in wechselseitiger Abhängigkeit voneinander stehenden Konzepte der beschränkten Haftung der Aktionäre und dem freien Handel von Aktien vorstellen. Parallel dazu analysiere ich die realen Umstände der Veränderungen, mit denen sich Aktionäre von großen Unternehmen konfrontiert sahen, nachdem die Dai-ichi Kokuritsu Ginko gegründet worden war. Daüber hinaus möchte ich ein wenig Licht in den Prozess bringen, unter dem sich das System der beschränkten Haftung von Aktionären eingebürgert hat. Wie zuvor bereits angemerkt, werde ich auch auf den Prozess eingehen, auf Grund dessen sich Managementsysteme durch das Auskundschaften von Richtlinien und Firmengesetzen entwickelt haben.

Dieser Untersuchung lege ich zu Grunde, dass die fundamentalsten Grundvoraussetzungen einer Aktiengesellschaft erstens das Management, vertreten durch den Vorstand, zweitens das freie Kaufen und Verkaufen von Aktien und drittens die beschränkte Haftung der Aktionäre sind. Basierend auf dieser These werde ich meine Untersuchungen fortführen. Da aber das System der beschränkten Haftung nicht vor den Bestimmungen der Firmenverordnungen Halt macht, werde ich meine Analyse dahingehend erweitern, sowohl die Entwicklung des Systems in Bezug auf das Firmenmanagement zu untersuchen als auch die tatsächlichen Bedingungen für Transaktionen herauszufiltern. Die Zeitspanne, die ich für meine Untersuchungen ausgewählt habe, entspricht der Periode der explosionsartig ansteigenden Geschäftsgründungen in den letzten Jahren der Tokugawa-Regierung (die 1850er) bis zu der Zeit, in der sich das System der beschränkten Haftung fest etabliert hatte, was etwa um 1887 der Fall war. Gegenstand meiner Untersuchungen werden verschiedene Pionierfirmen aus der Phase der letzten Jahre der Tokugawa-Regierung sein sowie Unternehmen, die unter der Direktion und Assistenz der Meiji-Regierung gegründet wurden. Insbesondere stütze ich mich auf Material aus der Anfangszeit der Dai-ichi Kokuritsu Ginko, der Tokyo Kaijo Hoken Kaisha (die Tokyoter Seeversicherungsgesellschaft) und der Nippon Yusen Kaisha (Nippon Yusen Company). Es handelt sich hier um Firmen, die für das Japan der damaligen Zeit repräsentativ sind und die ein beachtliches Maß an Aufmerksamkeit durch den Staat genossen.

2 Die Einführung und Etablierung westlicher Wirtschafts- und Unternehmensverhältnisse

2.1 Die Vorstellungsphase

Japan hatte seine Politik der nationalen Isolation durch geschlossene Häfen lange Zeit aufrechterhalten. Die Regierung änderte jedoch ihre Politik, um das Land auf Grund des 1854 geschlossenen Friedens- und Freundschaftsvertrags zwischen Amerika und dem Kaiserreich Japan sowie des Freundschafts- und Handelsvertrags zwischen Amerika und dem Kaiserreich Japan aus dem Jahr 1858 zu öffnen. Ähnliche Verträge wurden mit Großbritannien, Frankreich, den Niederlanden und Russland ausgehandelt. Auf Basis des Freundschafts- und Handelsabkommens mit den Vereinigten Staaten wurden die Häfen von Kanagawa, Hakodate und Nagasaki 1859 für die oben genannten Länder geöffnet. Mit nur zwei Ausnahmen, nämlich dem Handel zwischen China und Japan sowie den Niederlanden und Japan, der sich allein über den Hafen von Nagasaki abspielte, hatte Japan bis zu dieser Zeit die Politik der geschlossenen Häfen beibehalten. Daher existierten natürlich nur geringe Möglichkeiten, sich über die westliche Geschäftswelt und ihre Unternehmen zu informieren. Währenddessen hatten die westlichen Nationen den Druck auf Japan, seine Häfen zu öffnen, ständig erhöht. Hierzu gehörten Großbritannien, Frankreich und die Vereinigten Nationen, die die industrielle Revolution bereits hinter sich hatten und nach neuen Absatzmärkten für die riesigen Mengen an Gütern suchten, die in ihren Fabriken produziert wurden. Sie waren es, die Japan als neues Land in den Weltmarkt einbezogen. Fremde Geschäftsleute, eingebunden in eine kommerzielle Welt, die auf großen Summen aus Aktiengesellschaften basierte, reisten mit dem Schiff nach Japan und verwandelten es in ein weiteres ihrer profitablen Territorien. Aber auch vor Ort existierten wohlhabende Kaufleute wie z. B. Mitsui und Ono. Sie zentralisierten das Kapital von Familienclans und ließen sich durch nichts von ihrer Philosophie „eine Familie – ein Unternehmen“ abbringen. Eine Tradition, die es erlaubt hätte, das Familienkapital mit dem Kapital anderer Personen zusammenzulegen, war in Japan nicht vorhanden.

Unter diesen Umständen wurden die Bedingungen für die Einführung der westlichen Wirtschaftsmodalitäten und Aktiengesellschaften im Zeitraum zwischen den letzten Jahren der Tokugawa-Regierung und dem Jahr 1869 formuliert und veröffentlicht – und zwar von Pionieren wie Fukuzawa Yukichi, Kurimoto Jo-Un und Yoshida Jiro, die als Mitglieder der diplomatischen Mission am Ende der Tokugawa-Zeit nach Amerika oder Europa gereist waren. Obwohl die Veröffentlichungen auf den Beobachtungen von jungen Männern basierten, die

kein Spezialwissen über diese Themen hatten, fanden ihre Bücher Anerkennung bei Individualisten, die mehr über die Situation im Westen lernen wollten.

2.2 Die Einführung der Struktur von Aktiengesellschaften

Die ersten Bemühungen, die Struktur von Aktiengesellschaften nach westlichem Vorbild in Japan einzuführen, wurden in den letzten Jahren der Tokugawa-Regierung und im ersten Jahr der Meiji-Zeit unternommen. Wir sehen uns nun die Organisationen sowie andere Merkmale dieser Unternehmen anhand realer Beispiele genauer an.

(a) Hyogo Shosha (Juni 1867)

Im Zuge der Vorbereitungen, den Hafen von Hyogo zu öffnen, wurde im Juni 1867 ein Unternehmen namens Hyogo Shosha auf Initiative von Oguri Tadamasu gegründet, seines Zeichens der „Kanjo Bugyo“ (Schatzmeister) der Tokugawa-Regierung. Das Unternehmen war ein Aktienverbund von wohlhabenden Kaufleuten aus Osaka, die sich in den Handel und die Geldindustrie einbringen wollten. Der Grund, eine solche Firma und damit eine Aktiengesellschaft nach westlichem Vorbild zu gründen, basierte auf dem Wunsch, mit den finanziell gut gestellten, fremden Kaufleuten konkurrieren zu können; ebenso wollte man die Kontrolle über den Handel und stellte daher das Kapital zur Verfügung, das für die Öffnung des Hafens von Hyogo notwendig war. Wohlhabende Händlerfamilien aus Osaka wurden auf diese Weise veranlasst, die unzureichenden finanziellen Rückstellungen der Tokugawa-Regierung aufzufüllen. Als Gegenleistung für ihre Bereitstellung des Kapitals zur Öffnung des Hafens wurde es der neuen Firma gestattet, konvertierbare Wertpapiere auszustellen und als Firmenskapital zu benutzen. Weil die Regierung aber aufgelöst wurde, bevor die Firma mit dem Handel oder anderen Unternehmungen, die mit dem Öffnen des Hafens verbunden waren, begonnen hatte, konnte die Firma ihre Geschäfte nicht aufnehmen und löste sich auf. Trotz dieser Wendung soll nun dargestellt werden, wie die Organisation der Firma geplant war.

Bei Gründung des Unternehmens ernannte die Shogunatsregierung alle 20 Gründungsmitglieder, einschließlich des „todori“ (Vorstand), des „kimoiri“ (Direktor) und des „sewayaku“ (Geschäftsführer). Darunter waren Yamanaka Zenemon, Hiraoka Kyuemon und Nagata Sakubei als Vorstandsmitglieder, Tonomura Heiemon sowie fünf andere als „kimoiri“ (Direktoren) und Nakahara Shobei sowie zehn weitere als „sewayaku“ (leitende Angestellte). Alle diese

Personen waren wohlhabende Geschäftsleute, zumeist Besitzer von Geldwechselbanken in Osaka. Die ihnen zugeteilten Positionen richteten sich nach der Geldmenge, die sie in das Unternehmen einbrachten. Zur Zeit der Unternehmensgründung wurde allerdings beschlossen, dass das Management nach den Richtlinien von Isagawa Saburobei organisiert werden sollte. Dieser wiederum war ein Repräsentant der Regierung und unterstand Oguri Tadamasa. Weiterhin wurde entschieden, dass die konvertierbaren Wertpapiere, die das Firmenkapital bildeten, nicht im Namen des Unternehmens, sondern im Namen eines jeden einzelnen Geschäftsmannes ausgestellt wurden. Man darf daher annehmen, dass es sich hier um ein Konzept handelte, bei dem ein Unternehmen mit den zusammengelegten Geldern einzelner Personen betrieben wurde, die alle gemeinsam dieser Handelsgesellschaft angehörten. Weiterhin darf ich daraus schließen, dass die Aufgaben der Gründungsmitglieder, angefangen beim „todori“ (Vorstand), lediglich darin bestanden, die Bereitstellung von Geldern mit der Regierung auszuhandeln und die Anteile festzulegen, die der Staat erhalten sollte. Aus dieser Sicht existierte für dieses Unternehmen kein Managementkonzept, das auf einer bestimmten Führungsstruktur basierte; ebenso wenig lässt sich ein Konzept bezüglich des freien Aktienhandels oder der beschränkten Haftung der Aktionäre feststellen. Unter den gegebenen Umständen kann ich anmerken, dass dieses Unternehmen lediglich eine durch Kaufleute gegründete „Nakama kumiai“ („Freundesverband“, ähnlich einer Innung) war, die die Gelder für die Öffnung des Hafens auftreiben sollte.

(b) Die „Shoho Kaisho“ der „Shizuoka-han“ (Januar 1869)

Auf Anraten von Shibusawa Eiichi gründete man nach seiner Rückkehr aus Paris im Januar 1869 ein Unternehmen, das sich Shizuoka Shoho Kaisho nannte. Ins Leben gerufen wurde es durch das Zusammenlegen des Kapitals des Shizuoka-han (feudaler Familienclan) sowie Fonds, die durch Anleihen beim Regierungsklan gezeichnet wurden. Das Ziel des Unternehmens war es, wachsenden Firmen Kredite zur Verfügung zu stellen, um sowohl die Produktion und die Rücklagen als auch den Einkauf und Verkauf von Massenerzeugnissen innerhalb und außerhalb des Hoheitsgebiets des Clans zu erhöhen. Und obwohl die Kapitalstruktur teils öffentlich und teils privat war, verliefen die Kapitalzusammenschlüsse und Geschäfte erfolgreich. Dabei muss hoch angerechnet werden, dass Informationen über die Methoden des Unternehmens beim Einkauf und Verkauf, bei der Profitverteilung, bei der Vergabe von Spatzinsen oder Krediten sowie anderen Vorgängen im ersten Jahr der Meiji-Zeit als „Shoho Kaisho Kisoku“ (Shoho Kaisho Regeln) in Buchform zusammengefasst wurden.

Auf Anordnung des Clans nominierte man als Führungskräfte Hiraoka Shiro sowie Oguri Naosuke als „okanjokumi kashira“ (Vorsitzende) und Shibusawa

Eiichi als „kanjokumi kashirakaku“ (stellvertretender Vorsitzender). Obwohl die Richtlinien für die Funktionen des Führungsstabs nicht durchgesetzt wurden, entschied Shibusawa über die meisten Aktivitäten des Geschäfts. Durch die Tatsache, dass die Firma dem Management von Okubo Ichio, dem „churo“ (ältester Gefolgsmann) mit der wichtigsten Position innerhalb des Clans, untergeordnet war, ist es kaum vorstellbar, dass die Führung des Clans nicht auf das Firmenmanagement abfärbte bzw. das Management im Rahmen einer Management-Organisation geleitet wurde.

Außerdem gab es kein Konzept bezüglich des Kaufens und Verkaufens von Aktien. Auch fehlte der Grundsatz, dass stets eine bestimmte Kapitalmenge vorhanden sein muss – ein jeder konnte jederzeit seine Mittel aus dem Geschäft ziehen. Überdies war die Haftung der Anteilseigner unbeschränkt – das Konzept der beschränkten Haftung der Aktionäre sucht man in den alten Papieren auch heute noch vergeblich.

3 Die erste Phase der Einführung am Beispiel der Osaka Kawase Kaisha

Unter Anweisung des „Tsushoshi“ (Handels- und Finanzminister) des Meiji-Regimes gründete man zwischen Mai und Juni 1869 so genannte Kawase Kaisha (Wechselbanken) und Tsusho Kaisha (Handelsgesellschaften) in den zu dieser Zeit acht offenen Häfen Japans. Diese Firmen sollten für den in- und ausländischen Handel werben und den Kapitalfluss ankurbeln. Speziell die Kawase Kaisha hatte man in Anlehnung an das westliche Bankensystem geschaffen. In den bedeutenden Hafenstädten waren die wohlhabenden Kaufleute die Hauptquelle für das benötigte Kapital der Unternehmen. Das Verhältnis zwischen den Kawase Kaisha und den Tsusho Kaisha gestaltete sich ähnlich wie das zweier Räder an einem Karren: Das Stammkapital der Tsusho Kaisha wurde bei der Kawase Kaisha angelegt, die im Gegenzug dafür den verschiedenen Firmen Kredite zur Verfügung stellte. Diese Kredite standen unter der Schirmherrschaft der Tsusho Kaisha. Nach einigen Misserfolgen des Managements beider Firmen wurden sie jedoch aufgelöst. Das geschah 1873, als die Kokuritsu Ginko (Nationalbank) gegründet wurde. Da die Kawase Kaisha und Tsusho Kaisha, die es ja in jedem offenen Hafen gab, entsprechend der Richtlinien der Regierung gegründet worden waren, unterschied sich die Organisation der Nationalbank in nichts von ihren Vorgängern. Diese Organisation werden wir jetzt anhand eines realen Beispiels genauer untersuchen, und zwar an der Osaka Kawase Kaisha (Wechselbank von Osaka), die im August 1869 gegründet wurde und worüber

viele Informationen aus der Ursprungszeit vorhanden sind. Obwohl die Bank hauptsächlich Spareinlagen, Kredite und Devisenkurse bearbeitete, wie es die Banken auch heutzutage tun, konnte sie zusätzlich (wie einige Spezialbanken) konvertierbare Wertpapiere emittieren, um damit ihr Geschäftskapital zu erhöhen.

Die Geschäftsleitung der Osaka Kawase Kaisha umfasste den „so todiri“ (Vorstand), den „todori nami“ (Stellvertreter) und die „kawasekata“ (Direktoren), die allesamt von der Regierung benannt worden waren.

Zehn Personen, darunter Mitsui Motonosuke, Ono Zensuke, Yamanaka Zemon und Shimada Hachirozaemon, wurden als „so todiri“ (Vorstandsmitglieder) nominiert. Mitsui, Ono und Shimada übten in ihren hoch angesehenen Geschäftshäusern das Amt des „banto“ (Managers) aus (hier z. B. „The House of Mitsui“). Die Funktionen der Führungskräfte waren nicht durch Richtlinien festgelegt. Aber die Vorstandsmitglieder unterzeichneten alle gemeinsam, wenn es um wichtige, die Firma betreffende Dinge ging, und waren kollektiv verantwortlich. Sachverhalte, die in die direkte Zuständigkeit eines Vorstandsmitgliedes fielen, wurden auch von diesem individuell entschieden. Für innerbetriebliche Maßnahmen waren hauptsächlich die stellvertretenden Vorstandsmitglieder und die stellvertretenden Direktoren zuständig. Jeden Monat wählte das Führungspersonal für jede der drei oben genannten Spitzenpositionen zehn Personen aus, die dann das Geschäft leiteten. Sofern die Verantwortlichen in dem entsprechenden Zeitraum nicht anwesend sein konnten, schickten sie einen Assistenten als Stellvertreter. Unter den Angestellten hatte der „torishimari“, der einem Abteilungsdirektor entsprach, den höchsten Rang. Für diese Position wurden Personen wie der „tedai“ (Managerassistent) oder der „so todiri“ (Vorstand) benannt. Sie hatten die Verantwortung für verschiedene Aktivitäten, die in den hausinternen Richtlinien festgelegt waren. So z. B. die Aufsicht über den Druck der Geldscheine, über den Goldtausch in Noten oder über das Anleihengeschäft. Zusätzlich berief man ein internes Gremium ein, ähnlich der Hauptversammlung der Aktionäre, das als beratendes Organ für Entscheide in wichtigen Vorgängen diente. Alle Vorstandsmitglieder und alle Abteilungsdirektoren setzten ihren Stempel und ihre Unterschrift unter die Bilanz (Record of Accounting), die der Regierung vorgelegt werden musste. Diesen Vorgang kann man so interpretieren, dass die Vorstandsmitglieder als Kopf der Unternehmensleitung unterzeichneten und die Abteilungsdirektoren als Verantwortliche derjenigen Bereiche, die ihnen unterstanden.

Obwohl die drei obersten Ebenen der Führungskräfte, wie der „so todiri“ (Vorstand), auf Anweisung der Regierung ihre Arbeit im monatlichen Wechsel verrichteten, kann man die oben aufgezeigten Funktionen sowie den Bilanzbericht als Beweis dafür ansehen, dass es innerhalb der Firma eine Management-Organisation gab.

Entsprechend der Kawase Kaisha Kisoku (Verordnung der Wechselbank; nachfolgend Verordnung genannt) blieben die Verantwortlichkeiten der Anteilseigner unangetastet. Wenn eine Person neu in die Firma eintrat – z. B. um Kapital anzulegen – (Artikel 14 der Verordnung) oder bevor jemand Aktien kaufen oder verkaufen durfte (Artikel 8 der Verordnung), führte man eine gründliche Untersuchung des beruflichen und finanziellen Hintergrunds der betreffenden Person durch. Diese Formalitäten lassen sich auch so interpretieren, dass geprüft wurde, ob eine Person über die finanziellen Mittel verfügte, im Notfall für das Unternehmen haften zu können – die Haftung der Aktionäre im Unternehmen war nämlich nach wie vor unbeschränkt. Der gleiche Sachverhalt trifft auch auf die Haftung der Aktionäre der Kawase Kaisha zu. Auslöser hierfür war die Reform der Kawase Kaisha gewesen, die mit der offiziellen Bekanntmachung der Koku-ritsu Ginko Jorei (Nationalbankverordnung) in Artikel 2 des vertraglichen Übereinkommens der Kawase Kaisha no Hentai nikansuru Keiyakusho (Vertrag zur geänderten Verordnung der Kawase Kaisha) einherging, die 1873 von dem hohen Regierungsoffiziellen Inoue Kaoru hinzugefügt worden war.

Wir sollten die drei wichtigsten Grundsätze einer Aktiengesellschaft – die Existenz einer Management-Organisation, den freien Handel von Aktien und die beschränkte Haftung der Aktionäre – jedoch nicht als voneinander unabhängige Merkmale betrachten. Vielmehr sollten sie in einer logischen Beziehung zueinander stehen. Obwohl die Existenz einer Management-Organisation in dieser Bank schon zu einem frühen Zeitpunkt protokolliert war, kann ich auf Grund des eingeschränkten, freien Handels von Aktien sowie der unbeschränkten Haftung der Aktionäre noch immer nicht sagen, dass dieses Unternehmen die wahre Form einer Aktiengesellschaft erreicht hatte.

4 Die zweite Einführungsphase

4.1 Der Erlass der Nationalbankverordnung

Der reibungslose Kreislauf von Kapitalfinanzierungen war eine unerlässliche Grundvoraussetzung für die „fukoku-kyohei-Politik“ (reiches Land – starke Armee) und die „shokusan kogyo“ (Triebfeder für eine neue Industrie). Nach dem Konkurs der Kawase Kaisha (Wechselbank), die das westliche Bankensystem unter Leitung der Meiji-Regierung nachgeahmt hatte, musste eine Reform des Währungssystems angestrebt und die Beschaffung von Kapital für die pro-

duzierende Industrie organisiert werden. Deshalb war die Gründung einer neuen Bank dringend notwendig geworden.

Auf Grund der energischen Forderungen des hohen Regierungsoffiziellen Ito Hirobumi wurde im November 1872 die Nationalbankverordnung (nachfolgend Verordnung genannt) erlassen. Sie beruhte auf dem Modell des amerikanischen Nationalbankensystems und hatte die Struktur einer Aktiengesellschaft. Weil die Verordnung dem „National Currency Act“ ähnelte, unter dem das Bankensystem in Amerika gegründet worden war, siedelten das Bankensystem und die Aktiengesellschaft gleichzeitig von Amerika nach Japan über.

Die Shihei Jorei (Papiergeldverordnung) war ein grober Entwurf, der auf dem Originaltext des amerikanischen „National Currency Act“ von 1863 basierte, wobei nur einzelne Teile davon den landesspezifischen Gegebenheiten Japans angeglichen wurden. Vergleicht man beide Dokumente, so ist erkennbar, dass die beschränkte Haftung der Aktionäre in Amerika durch eine Garantiebegrenzung geregelt wurde, wonach das zweifache der gesamten Kapitaleinlage nicht überschritten werden durfte (Artikel 12). Im Gegensatz hierzu war die Haftung der Aktionäre der Shihei Jorei prinzipiell durch eine Verpflichtung abgesichert, die in einem bestimmten Verhältnis zur Gesamtinvestition stand und somit zur uneingeschränkten Haftung der Aktionäre führte. In Bezug auf die Wahl des Managementvorstands und das freie Kaufen und Verkaufen der Aktien war die Shihei Jorei den amerikanischen Gesetzen ähnlich.

Die Verordnungen enthielten jedoch eine Bedingung (Artikel 5, Abschnitt 3), nach der die vorherige Zustimmung des „todori“ (Vorstand) und des „torishimariyaku“ (Direktor) nötig war, um Aktien zu kaufen oder zu verkaufen. Weiterhin wurden folgende drei Formen der Verantwortlichkeit bezüglich der Aktionärschaftung formuliert:

- a) Die Aktionäre sind verpflichtet, Bankprofite und Defizite proportional zur Gesamtinvestition zu tragen (Artikel 5, Abschnitt 5 der Verordnung).
- b) Um Fehler beim Devisengeschäft, Spareinlagen oder Wechselbriefen auszugleichen, müssen vorübergehende Zahlungen in proportionaler Höhe zur Kapitaleinlage geleistet werden (Artikel 11, Abschnitt 5 der Verordnung).
- c) Im Falle des Bankrotts sind die Aktionäre mit der Höhe ihrer Kapitaleinlage haftbar (Artikel 18, Abschnitt 12 der Verordnung).

Bezüglich der in dieser Verordnung festgelegten Aktionärshaftung haben einige Spezialisten die Meinung geäußert, dass damit eine beschränkte Haftung geschaffen worden sei. Andere glauben, dass die unter b) aufgeführten Vertragsbestimmungen der beschränkten Haftung gewisse Grenzen gesetzt hat und wieder andere haben darauf aufmerksam gemacht, dass die Bestimmungen Widersprüche enthalten, die eine beschränkte Haftung nur schwer erkennen las-

sen und deshalb eher als unbeschränkte Haftung gewertet werden müssen. Wie die Vertragsbestimmungen der oben genannten Aktionärhaftung im Einzelnen von den besagten Parteien verstanden wurden, werde ich im nächsten Abschnitt behandeln. Dabei betrachte und analysiere ich die tatsächlichen Veränderungen bei den Aktionären der Dai-ichi Kokuritsu Ginko (Dai-ichi Nationalbank), die auf dieser Verordnung basierten. Weiterhin werde ich klären, wie die Bedingungen für die Zustimmung zu Aktienemissionen unter dem damaligen Management gehandhabt wurden.

Als Managementorgan der Kokuritsu Ginko (Nationalbank) wurden drei Führungsebenen nominiert: der „todori“ (Vorstand), der „fuku todiri“ (stellvertretender Vorstand) und der „torishimariyaku“ (Direktor). Entsprechend der Regeln zur Nominierung in diese Führungsebene wählte man bei der Hauptversammlung der Aktionäre fünf oder mehr Personen unter den Aktionären als „torishimariyaku“ (Direktoren) aus, die mehr als 30 Aktien besitzen mussten (Artikel 3, Abschnitt 2; Artikel 2, Abschnitt 4 und 5). Durch die Abstimmung der „torishimariyaku“ wurde dann je eine Person zum „todori“ und „fuku todiri“ ernannt. (Kokuritsu Ginko Seiki – Durchsetzung der Nationalbankverordnungen; Teikan Bunrei – die Form der Gesellschaftsordnung, Artikel 6). Zusätzlich wurde dem „torishimariyaku“ das Recht eingeräumt, Manager wie den „shihainin“ (General Manager) und den „kaikeiyaku“ (Buchhalter) zu benennen, die für die laufenden Verpflichtungen der Bank verantwortlich waren. (Artikel 4, Abschnitt 3 der Verordnung).

Es gab jedoch folgende Einschränkungen für die berufliche Tätigkeit der Offiziellen und des „shihainin“ (General Manager).

- Die Einschränkungen der offiziellen Autorität des „todori“ (Vorstand) und des „torishimariyaku“ (Direktor) sind in den Bestimmungen der Gesellschaft und in den „Moshiai Kisoku“ (Regeln der betreffenden Bank) festgesetzt (Artikel 4, Abschnitt 7 der Verordnung).
- Der „todori“ ist für die gesamten Obliegenheiten des Bankgeschäfts verantwortlich. Neue Geschäftsideen oder unvorhergesehene Ausgaben sollten jedoch in Abstimmung mit den „torishimariyaku“ entschieden werden (Regeln der betreffenden Bank, Artikel 8).
- Der „fuku todiri“ (stellvertretender Präsident) assistiert dem Präsidenten und handelt im Namen des Präsidenten, wenn dieser nicht zugegen sein kann (Artikel 4, Abschnitt 3 der Gesellschaftsverordnung).
- Die „torishimariyaku“ sind wie zuvor beschrieben autorisiert, Manager zu benennen und dem „shihainin“ (General Manager) zu unterstellen, sie haben sich um Personalfragen zu kümmern und sind zusätzlich verantwortlich

für die ihnen in der Verordnung zgedachten Aufgaben (Artikel 4, Abschnitt 3 der Verordnung; Artikel 6 der Gesellschaftsverordnung).

- Der „shihainin“ (General Manager) ist für das Geld der Bank und die der Bank anvertrauten Wertgegenstände verantwortlich und sollte Auszahlungen auf Anweisung des „todori“ oder der „torishimariyaku“ vornehmen (Regeln der betreffenden Bank, Artikel 7).

Normalerweise hat der „shihainin“ (General Manager) die höchste Position aller Angestellten inne. Er wurde von Personen gewählt, die über ein großes Fachwissen und viel Erfahrung in der Branche verfügten. Sein Gehalt war nach dem des „todori“ das höchste und übertraf auch das der „torishimariyaku“. Die Dienst habenden „torishimariyaku“ waren lediglich Aktionäre mit großen Aktienpaketen. Ihre Position sagte nicht aus, dass sie ein besonderes Branchenwissen haben mussten. Sie brauchten noch nicht einmal eine Vollzeitbeschäftigung auszuüben. Der „shihainin“ jedoch war der tatsächliche Berater des „todori“ und man kann annehmen, dass er für die Führung des Geschäfts die gleiche Verantwortung wie die Vollzeitdirektoren trug, auch wenn dies in den Gesellschaftsverordnungen bzw. Regeln der betreffenden Bank nicht speziell festgelegt worden war. Auch an der Tatsache, dass sowohl der „todori“ als auch der „shihainin“ die Wechsel ihrer Bank unterzeichneten und mit ihrem Siegel versehen, können wir die große Verantwortung erkennen, die mit den Aufgaben eines „shihainin“ verbunden war. Diese Aufgaben lassen auch darauf schließen, dass bei der Kokuritsu Ginko (Nationalbank) eine Managementstruktur existierte, die auf Grund der Verordnungen zu Stande gekommen war.

Das „shihainin-System“ hatte keine Ähnlichkeit mit der Kapitalfinanzierung des kommerziellen Familienmanagements der Edo-Zeit. Es entwickelte sich eher aus der Gepflogenheit heraus, das gesamte Management einer Gesellschaft einem „banto“ (Manager) zu überlassen, der über ein spezielles Fachwissen sowie außerordentliche Erfahrungen auf dem Gebiet der Familiengeschäfte verfügte. In der produzierenden Industrie ernannte man einen „gishicho“ (General Manager of Engineering) zur verantwortlichen Person für technische Fragen. Dem Erlass des Handelsgesetzes von 1893 zufolge wurde den Direktoren die Autorität zugestanden, unter sich jemanden auszuwählen, der das Amt des „senmu torishimariyaku“ (Senior Managing Director) übernehmen sollte (Handelsgesetz, Artikel 185). Die bislang unübliche Wahl und Ernennung des „senmu torishimariyaku“ war dazu gedacht, dass ein dem Präsidenten unterstellter Direktor die Verantwortung für alle höheren Aufgaben des Unternehmens übernehmen musste. Hiermit war das „shihainin-System“ eingeführt und mit dem „shacho“ oder „todori“ (Präsident), dem „senmu torishimariyaku“ (Senior Managing Director) und dem „torishimariyaku“ (Direktor) war ein neues System als Managementorgan entstanden. Der Zusatzartikel für den „senmu torishimariyaku“ wurde mit Einführung des neuen Handelsgesetzes

1899 gestrichen und zu einem festen Bestandteil der Gesellschaftsverordnung eines jeden Unternehmens gemacht. Gegen Ende der Meiji-Zeit, die 1912 abgeschlossen wurde, war die Position des „jomu torishimariyaku“ (Managing Director) fest etabliert und es verbreitete sich eine Managementstruktur, die aus dem „shacho oder todiri“ (Präsident), dem „senmu torishimariyaku“ (Senior Managing Director), dem „jomu torishimariyaku“ (Managing Direktor) und dem „torishimariyaku“ (Direktor) bestand. Eine solche Struktur existiert auch heute noch. Inzwischen ist es allgemein üblich, dass die Unternehmen ein „jomu kai“ (Board of Managing Directors) aufstellen, das sich aus einem Präsidenten, einem Senior Managing Director und mehreren Direktoren zusammensetzt. Außerdem gibt es ein „torishimariyaku kai“ (Board of Directors), das aus dem Präsidenten und allen Direktoren besteht. Diese Gremien entscheiden über die geschäftlichen Pläne des Unternehmens.

Schließlich möchte ich noch auf die Bedeutung der Verordnung eingehen. Wie zuvor bemerkt, wurde in jedem Teil Japans eine Kokuritsu Ginko (Nationalbank) gegründet. Die Banken entstanden in einer Zeit, in der es noch kein modernes Handelsgesetz gab und basierten auf der gleichen Verordnung wie die Aktiengesellschaften. Die Verordnungen entsprachen gewissermaßen einem Gesetz, welches das Bankensystem und die Aktiengesellschaften regelte. Das hatte zur Folge, dass alle 153 Banken, die bis 1979 in den Hauptbezirken der einzelnen Präfekturen gegründet worden waren, die gleiche Form der Aktiengesellschaft hatten und dass diese Gesellschaftsform ein wichtiges Modell für die Organisation der nachfolgend gegründeten Unternehmen in Handel und Industrie der einzelnen Präfekturen war. Zu Beginn der Meiji-Zeit funktionierte der Informationsfluss nur unzureichend und so war, wie ich glaube, die vorbildhafte Einrichtung der Kokuritsu Ginko in jedem Landesteil enorm effektiv und zugleich wegweisend für die produzierende Industrie dieser Zeit. Daher kann man getrost sagen, dass die Verordnungen einem speziellen Gesetz ähnelten, welches eine immens große Bedeutung für die Darstellung einer bestimmten Phase in der Geschichte des japanischen Finanzsystems, des japanischen Rechtssystems sowie der sozialen und geschäftlichen Entwicklung in Japan hatte.

Obwohl man aus dem Namen „Kokuritsu Ginko“ schließen könnte, dass es sich hier um Banken handelt, die mit staatlichem Kapital gegründet wurden, geht es in Wahrheit um Banken, die von Privatpersonen auf Basis nationaler Gesetze gegründet worden waren. Die amerikanischen Nationalbanken, die in Japan Nachahmung fanden, besaßen die Struktur einer Aktiengesellschaft, die unter Berücksichtigung des nationalen Gesetzes gegründet wurde. Sie bildeten einen Kontrast zu den Staatsbanken, die gemäß der Gesetze des jeweiligen U.S.-Bundesstaats entstanden sind. Später übersetzte man die Worte „Kokuho Ginko“ (gesetzlich anerkannte Nationalbank) mit „Nationalbank“ und so bekamen die Banken den Namen Kokuritsu Ginko (Nationalbank).

4.2 Die Dai-ichi Kokuritsu Bank

Die Dai-ichi Kokuritsu Ginko (Dai-ichi National Bank) wurde im Juli 1873 als erste Nationalbank Japans gegründet. Das Haus Mitsui und das Haus Ono stellten beide je eine Million Yen Startkapital zur Verfügung und so verfügte die Bank mit den fast 500 000 Yen, die zusätzlich von Aktionären aufgebracht wurden, über ein Eigenkapital von 2 440 800 Yen (24 408 Aktien zu einem Nennwert von 100 Yen wurden ausgegeben). Die Bank hatte 71 Aktionäre aus allen Landesteilen Japans. Obwohl der Charakter der Kokuritsu Ginko größtenteils regionaler Natur war, sollten wir nicht die Tatsache übersehen, dass die Bank nach ihrer Öffnung Geschäfte in ganz Japan tätigte. Die Zahl der Aktionäre wuchs jährlich und hatte bereits Ende 1879 die Zahl von 309 erreicht.

Die Bank hatte zwei Strukturen. Zum einen als Spezialbank, die Wechsel ausstellte, und zum anderen als ganz normale Bank, die allgemeine Geschäfte tätigte, wie Spareinlagen entgegennehmen, Kredite gewähren und Devisen tauschen.

In diesem Abschnitt möchte ich erklären, wie durch die Kokuritsu Ginko Jorei (Nationalbankverordnung; nachfolgend Verordnung genannt) Probleme bei der Aktionärhaftung und bei der Einschränkung des Handels von Aktien auftauchten.

Die uneingeschränkte Verpflichtung, für die Verbindlichkeiten einer anderen Partei mit dem gesamten persönlichen Besitz zu haften, ist wahrhaftig eine große Bürde. Wenn es sich bei der Partei, die diese Haftung gewährleisten soll, zudem um eine Firma handelt, die Geschäfte zu tätigen hat, lässt sich der gesamte finanzielle Umfang häufig gar nicht richtig einschätzen. Überdies können wir mutmaßen, dass in Zeiten wirtschaftlicher Instabilität und schneller Veränderungen, wie sie zu Beginn der Meiji-Zeit herrschten, niemand die Aktien einer Gesellschaft mit unbeschränkter Haftung kaufen oder verkaufen würde, es sei denn es handelte sich um Personen, die eine besondere Beziehung zu dem betreffenden Unternehmen hatten oder die ein bestimmtes Ziel verfolgten. Damit negative Veränderungen des Kapitals in einem System verhindert werden, in dem Aktienhandel eine anerkannte Alternative ist, um eingezahltes Kapital nicht zurückzahlen zu müssen, benötigt man ein System, welches die Haftung der Aktionäre limitiert und das freie Kaufen und Verkaufen von Aktien zulässt, wann immer jemand sein Kapital abziehen möchte (Artikel 5, Abschnitt 7 der Verordnung). Zu Beginn der Meiji-Zeit, als das Wissen über Aktiengesellschaften noch nicht so weit verbreitet und nur wenige Fälle von Aktienhandel bekannt waren, konnte man nur schlecht herausfinden, ob bei einem bestimmten Unternehmen ein Konzept für die beschränkte Haftung der Aktionäre existierte.

Doch nachdem einige Unternehmen den Handel ihrer Aktien auf Grund der Verordnung erlaubten und Zusatzartikel formulierten, um die Haftung der Aktionäre zu beschränken, wurden in ganz Japan etliche Fälle von Aktienhandel durch spezielle Interessengruppen bekannt. Daher können wir annehmen, dass die Idee der beschränkten Haftung von den involvierten Parteien verstanden worden war. Die Tatsache, dass Aktien an einer Börse gekauft oder verkauft wurden, gilt als Beweis dafür, dass die beschränkte Haftung der Aktionäre und der freie Handel von Aktien als unterschiedliche, jedoch voneinander abhängige Dinge betrachtet wurden.

Auf Basis dieser These untersuchte ich das zuvor Gesagte über die Haftung der Aktionäre sowie die tatsächlichen Umstände bezüglich des Systems des Aktienhandels (mit vorheriger Zustimmung), indem ich die eigentlichen Veränderungen bei den Aktionären (Aktien) an Hand von Dokumenten, die sich im Besitz der Dai-ichi Kangyo Ginko befinden, analysierte. Der erste Schritt dieser Untersuchungen erläutert die Beziehung zwischen den Parteien, die Änderungen nach Einführung eines Konzepts der beschränkten Haftung und den freien Handel von Aktien. Ich nahm mich dieser Aufgabe an, indem ich die tatsächlichen Veränderungen bei den Aktionären (Aktien) untersuchte.

Während der sechseinhalb Jahre zwischen August 1873 und Dezember 1879 zeigen die Veränderungen der Zahlen bei den Aktionären (Aktien) der Dai-ichi Kokuritsu Ginko, dass 20 107 Aktien von 701 Aktionären gehandelt wurden. Obwohl sich das Grundkapital der Bank im ersten Jahr nach ihrer Gründung auf 2,5 Millionen Yen erhöhte, fiel es im Februar 1876 auf 1,5 Millionen Yen ab, nachdem das Haus Ono Bankrott gegangen war. Da dies jedoch wegen einer Abwertung der Aktien geschah, die sich im Besitz von Personen befanden, die mit dem Hause Ono in Verbindung standen, waren die einzelnen Aktien anderer Aktionäre nicht betroffen.

Die Ergebnisse der Analyse über die Veränderungen bei den Aktionären (Aktien) deuten auf folgende Merkmale während der sechseinhalb Jahre nach Gründung der Bank hin: Erstens stieg die Zahl neuer Aktionäre, insgesamt waren es 351. Zweitens erhöhte sich die Zahl der Aktionäre, die fünf oder weniger Aktien einer bestimmten Gruppe besaßen, nämlich von 14 Personen (19,7 Prozent) zur Gründungszeit der Bank auf 175 Personen (56,6 Prozent) am Ende des Jahres 1879. Drittens fand der Aktienhandel innerhalb einer Präfektur, zwischen zwei Präfekturen oder zwischen den Städten Tokyo, Kyoto, Osaka und Kobe statt, aber auch der Handel zwischen den regionalen Städten und Tokyo nahm zu. Der Aktienhandel breitete sich also in ganz Japan aus und spielte sich somit auf nationaler Ebene ab.

Da die Dokumente keine Aufzeichnungen von Nachforschungen über Käufer bzw. eine vorherige Genehmigung zum Aktienhandel enthalten, fühle ich mich

zu der Annahme veranlasst, dass dieser Zusatz tatsächlich gar nicht existierte. Daraus wird ersichtlich, dass sich die Struktur der Aktionäre frei verändern konnte und die Aktien davon nicht beeinflusst wurden.

Schon kurz nach Gründung der Bank lassen sich Veränderungen beobachten, die die Aktionäre und die Aktien betreffen. Ich habe jedoch den Versuch unterlassen, die einzelnen jährlichen Ergebnisse aufzuzeichnen, weil es während des ersten Jahres nur einen einzigen Handel innerhalb des Hauses Mitsui gab und die Handelsberichte des zweiten und dritten Jahres ungenau sind. Deshalb ist auch unter den gegebenen Umständen die Feststellung einer klaren Form des Konzepts bzw. der Interpretation einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung erst ab dem vierten Jahr möglich (ungefähr zwischen Januar und Juni 1875).

Entsprechend der Veröffentlichung zum 50-jährigen Bestehen der Tokyoter Börse begann im September 1878 der Handel mit 13 Aktien. 1879 wurden bereits 32 Aktien verzeichnet. Die Dokumente der Bank belegten jedoch 4755 gehandelte Aktien im Jahr 1878 und 324 im Jahr 1879. Dies bedeutet, dass fast alle Aktien außerhalb der Börse gehandelt wurden – und zwar selbst 1878 und 1879, nachdem die Bank selbst schon an der Börse war.

Daraus schließe ich, dass die Organisation der Bank nach ihrer Gründung ausgereift war und die Bank die wichtigsten Grundvoraussetzungen einer Aktiengesellschaft erfüllte. Diese sind erstens die Existenz einer Management-Organisation, zweitens der freie Handel mit Aktien und drittens die beschränkte Haftung der Aktionäre. Man kann daher behaupten, dass diese Bank die erste Aktiengesellschaft Japans war.

5 Die abschließende Phase

– Entstehung von Aktiengesellschaften nach Gründung der Kokuritsu Ginko und vor dem Erlass des Handelsgesetzes –

In den ersten Jahren der Meiji-Zeit gab es zwei unterschiedliche Unternehmenstypen, die als Aktiengesellschaft gegründet wurden. Zum einen waren dies Unternehmen, die auf Grund eines speziellen Gesetzes ins Leben gerufen wurden. Zum anderen handelte es sich um Unternehmen, die auf Basis individueller, in westlichen Ländern kopierter Richtlinien entstanden sind, z. B. die Kokuritsu Ginko (Nationalbank). In zweiten Fall ging es selbstverständlich nicht nur um

Banken (auch nicht um Privatbanken), sondern hauptsächlich um ganz normale Firmen wie Versicherungen oder Eisenbahngesellschaften. Diese Firmen wurden prinzipiell solange ohne formelle Lizenz gegründet – die Zustimmung der beteiligten Parteien vorausgesetzt –, bis ein generelles System zur Unternehmensgründung eingeführt wurde. Es gab keine allgemeinen Handelsrichtlinien, obwohl die regionale Obrigkeit oder Regierung Anträge erhielt und auf Basis dieser auch Regeln für Unternehmen formulierte. Handelte es sich um Firmen, die in ihrer Form Banken ähnelten, bekamen sie nach Antragstellung bei der regionalen Regierung eine staatliche Lizenz und unterlagen der Überprüfung des Finanzministeriums.

5.1 Gründungen auf Basis der Kokuritsu Ginko Jorei – Reishandelsgesellschaft und Aktienhandelsgesellschaft –

Am 1. August 1876 wurde die Kome Shokaiho Jorei (Verordnung zur Reishandelsgesellschaft, nachfolgend Reisverordnung genannt) von der Regierung erlassen und damit die Gründung der Kome Shokaisho (Reishandelsgesellschaft) mit der Struktur einer Aktiengesellschaft vom Staat anerkannt. Obwohl in dieser Verordnung nichts über die Haftung der Anteilseigner zu finden war, übernahm die Osaka Dojima Kome Shokaisho ein System der beschränkten Haftung. Darin wurde die Haftung eines Anteilseigners auf die dreifache Summe seiner Gesamteinlagen beschränkt. Mit dieser Regelung war die Regierung einverstanden.

Am 4. Mai 1878 verkündete die Regierung die Kabushiki Torihikisho Jorei (Verordnung zum Aktienhandel, nachfolgend Aktienverordnung genannt), wonach die Gründung einer Handelsgesellschaft mit der Struktur einer Aktiengesellschaft möglich war. Laut Aktienverordnung verfügte die Regierung über die Haftung der Anteilseigner und in Verträgen zwischen der Regierung und den Unternehmen wurde die beschränkte Haftung von der unbeschränkten Haftung deutlich getrennt. Auf diesen Grundsätzen basierend nahmen am 1. Juni 1878 die Tokyo Kabushiki Torihikisho (Tokyoter Aktienhandelsgesellschaft) und am 18. August 1878 die Osaka Kabushiki Torihikisho (Osaka Aktienhandelsgesellschaft) ihre Tätigkeit auf. Bei beiden wurde ein Garantielimit, das die Haftung eines Anteilseigners auf das zweifache seiner Gesamteinlagen beschränkte, eingeführt. Dies geschah mit Zustimmung der Regierung.

Beide Gesellschaften, die Kome Shokaisho und die Kabushiki Torihikisho, benötigten für den freien Handel ihrer Aktien die vorherige Zustimmung (Reisverordnung: Artikel 7, Abschnitt 4; Handelsverordnung: Artikel 13). Weil jedoch

die Anteilseigner mit dem zwei- oder dreifachen Wert ihrer Einlagen haften mussten, untersuchte man die Aktiva der Anteilseigner gründlich, bevor ihre Beteiligung an dem jeweiligen Geschäft erlaubt wurde. Diese vorherige Einschätzung der Anteilseigner stand in Verbindung mit dem Garantielimit und sollte nicht als Einschränkung des freien Handels mit Aktien verstanden werden.

Im Management der Kome Shokai-sho gab es den „todori“ (Präsident), den „fuku todiri“ (stellvertretender Präsident) und die „kimoiri“ (Direktoren). Das Wahlverfahren für diese Personen beinhaltete die Benennung von einigen Aktionären, die zehn oder mehr Aktien besaßen und somit „kimoiri“ (Direktoren) waren. Diese Ernennung erfolgte auf der Hauptversammlung der Aktionäre. Je eine Person wurde dann nach vorheriger Besprechung von den „kimoiri“ zum „todori“ und zum „fuku todiri“ gewählt (Reisverordnung: Artikel 3, Abschnitt 2 sowie Artikel 5, Abschnitt 3).

Die Aufgaben dieser Personen waren wie folgt festgelegt:

- Vorausgesetzt wurde, dass der „todori“ (Präsident) die Gesamtverantwortung für die den Handel betreffenden Transaktionen trug. Darüber hinaus fungierte er für die anderen Führungskräfte als Vorgesetzter und bestimmte die Aufgaben der „kimoiri“ (Direktoren), (Reisverordnung: Artikel 6, Abschnitt 1 und 2).
- Der „fuku todiri“ (stellvertretender Präsident) assistierte dem Präsidenten und handelte im Namen des Präsidenten, sofern dieser nicht zugegen war (Reisverordnung: Artikel 6, Abschnitt 3).
- Die „kimoiri“ (Direktoren) waren für die Auswahl des „shihainin“ (General Manager) und der ihm untergebenen Manager verantwortlich. Außerdem bestimmten sie deren Aufgaben und Gehälter (Reisverordnung: Artikel 6, Abschnitt 4).

Die Führungskräfte der Kabushiki Torihikisho (Aktienhandelsgesellschaft) bestanden aus dem „todori“ (Präsident), dem „fuku todiri“ (stellvertretender Präsident) und den „kimoiri“ (Direktoren). Die Führungskräfte wurden von fünf oder mehr nominierten Aktionären gewählt, die jeweils mehr als 30 Aktien besitzen mussten. Dies geschah auf der Hauptversammlung der Aktionäre. Hier wählten die „kimoiri“ unter sich auch den „todori“ und den „fuku todiri“ (Reisverordnung: Artikel 19).

Die Reisverordnung und die Gesellschaftsregeln legten die Funktionen jeder Führungskraft fest. Ferner enthielten die Gesellschaftsregeln der Kabushiki Torihikisho in Tokyo und Osaka gemeinsam mit der Kome Shokai-sho folgende Zusätze.

- Festgesetzt wurde, dass der „todori“ (Präsident) die Gesamtverantwortung für die den Handel betreffenden Transaktionen trug, für die anderen Führungskräfte der Vorgesetzte war und die Aufgaben der „kimoiri“ (Direktoren) zu delegieren hatte (Handelsverordnung: Artikel 21; Gesellschaftsregeln: Artikel 4, Abschnitt 1 und 2).
- Der „fuku todiri“ (stellvertretender Präsident) assistierte dem Präsidenten und handelte im Namen des Präsidenten, wenn dieser nicht zugegen war (Gesellschaftsregeln: Artikel 4, Abschnitt 3).
- Die „kimoiri“ (Direktoren) waren für die Wahl des „shihainin“ (General Manager) und die ihm untergebenen Manager verantwortlich. Außerdem delegierten sie deren Aufgaben und legte ihre Gehälter fest (Gesellschaftsregeln: Artikel 4, Abschnitt 4).

Wie hieraus ersichtlich wird, waren die geschäftlichen Funktionen der Führungskräfte der Kabushiki Torihikisho mit denen der Kome Shokaisho identisch. Dennoch wiesen die Gesellschaftsregeln ausdrücklich darauf hin, dass die Führungskräfte mit diesen Aufgaben „betraut“ worden waren (Gesellschaftsregeln der Kabushiki Torihikisho: Artikel 1, Abschnitt 3). Dies machte die Existenz einer Management-Organisation noch unverkennbarer. Außerdem wurden in der Reisverordnung nur die geschäftlichen Funktionen des Präsidenten eindeutig festgelegt; die Funktionen der anderen Führungskräfte waren in den Gesellschaftsregeln enthalten (Handelsverordnung: Artikel 4, Abschnitt 23).

Von den oben genannten Funktionen der Führungskräfte lässt sich die Existenz einer Management-Organisation bei beiden Unternehmen – der Kome Shokaisho und der Kabushiki Torihikisho – klar ableiten. Hinzu kommt, dass beide Handelsgesellschaften als Aktiengesellschaft gegründet wurden – und zwar dem Namen nach sowie in der Umsetzung. Darauf weist nicht nur das Garantielimit bei der Haftung der Anteilseigner hin, sondern auch das freie Handeln von Aktien, welches nachfolgend beschrieben wird.

Einen Punkt sollten wir hier besonders hervorheben: Die beschränkte Haftung der Anteilseigner, die als Garantielimit 1876 den dreifachen Wert der Gesamteinlagen betrug, wurde 1878 auf das zweifache reduziert.

5.2 Unternehmen, die nicht auf Verordnungen basierten – die Tokyo Kaijo Hoken Kaisha –

Am 1. August 1879 nahm die Tokyo Kaijo Hoken Kaisha (Tokyoter Seeschiff-fahrts-Versicherungsgesellschaft) ihre Aktivität als gewöhnliches Unternehmen auf. Sie unterlag keiner bestimmten staatlichen Verordnung. Das Unternehmen hatte den Bedarf an Unfallversicherungen beim Verschiffen von Reis erkannt, die wie Bargeld für die Zahlung von Zoll, Zinsen und Landsteuern eingesetzt wurden. Das Kapital des Unternehmens stammte hauptsächlich von japanischen Adligen und von Mitsubishi, aber auch eine große Zahl privater Anleger hatte sich beteiligt. Gegründet als Japans erster Sach- und Unfallversicherer besaß das Unternehmen ein Eigenkapital von 600 000 Yen. Dies entsprach 6000 Aktien mit einem Nennwert von 100 Yen. Zur Gründungszeit hatte das Unternehmen 203 Aktionäre.

Die Gesellschaftsregeln des Unternehmens spezifizierten ganz klar die Existenz einer Management-Organisation sowie das freie Handeln der Firmenaktien und die beschränkte Haftung der Anteilseigner – somit handelte es sich zweifelsfrei um eine Aktiengesellschaft. Die Führungskräfte waren der „todori“ (Präsident) und die „torishimariyaku“ (Direktoren), die auf der Hauptversammlung der Aktionäre gewählt wurden. Eine Zahl zwischen drei und sieben „torishimariyaku“ wurden von den Aktionären gewählt, die 30 oder mehr Aktien besaßen. Die „torishimariyaku“ wählten dann den „todori“ (Präsidenten) (Gesellschaftsregeln: Artikel 52, 32 und 69).

Die Funktionen der Führungskräfte gliederten sich wie folgt:

- Der „todori“ (Präsident) präsierte als Vorsitzender über das „Board of Directors“ (Artikel 69).
- Die „torishimariyaku“ (Direktoren) repräsentierten die Firma, benannten alle Manager unter dem „shihainin“ (General Manager) und verwalteten die Geschäfte (Artikel 54).

Die entsprechenden Artikel legten fest, dass alle Direktoren das Unternehmen repräsentieren mussten und die Belastung der Haftung zu tragen hatten. Auch die Aufgaben des Präsidenten und der Direktoren waren klarer definiert als bei der Kokuritsu Ginko (Nationalbank), bei der Kome Shokaisho oder bei der Kabushiki Torihikisho.

Die Haftung des Unternehmens war auf die Kapitaleinlage laut Artikel 4 der Gründungsdokumente beschränkt. In Bezug auf die Haftung der Anteilseigner legte Artikel 32 der Gesellschaftsregeln ein Limit fest, welches die Gesamteinlagen nicht überschreiten sollte.

Was den Handel der Aktien anging, so regelte Artikel 11 desselben Dokuments, dass die Aktien frei zu handeln seien.

Mit den oben genannten Zusätzen waren die Gesellschaftsregeln derart verbessert worden, dass alle wichtigen Grundvoraussetzungen für eine Aktiengesellschaft erfüllt waren. Da es keine großartigen Änderungen zum Erlass des 1893 veröffentlichten Handelsgesetzes gab, mutmaßte man, dass das Unternehmen vom Zeitpunkt seiner Gründung an über staatliche Ratgeber verfügte, damit sich das System der Aktiengesellschaft schneller verbreitete. Durch meine Untersuchungen der Dokumente der Tokio Kaijo Hoken Kabushiki Kaisha konnte ich bestätigen, dass die verschiedenen Regeln von allen involvierten Parteien richtig verstanden und umgesetzt worden waren.

Während der sechseinhalb Jahre von der Gründung des Unternehmens bis zur Einführung offizieller Wertpapiere Ende 1885 verzeichnete man 256 Transaktionen mit insgesamt 3481 Aktien. Kennzeichnend hierfür ist, dass die Hälfte dieser Transaktionen von Aktionären durchgeführt wurde, die von Anfang an dabei waren bzw. dass es sich um Personen handelte, die in den verschiedensten Regionen Japans beheimatet waren. Der Handel wurde landesweit getätigt und Veränderungen bei der Verteilung der speziellen Anteile traten praktisch nicht ein, egal welchen Schwankungen der Status der Aktionäre oder deren Aktien von Jahr zu Jahr unterworfen war. Die Zahl der Aktionäre erhöhte sich bis zum Ende des Jahres 1885 um vier Stück auf 207.

Bis 1895 zahlte die Firma jährliche Dividenden in Höhe von neun Prozent oder mehr – mit Ausnahme von sechs Prozent Dividende im ersten Geschäftsjahr, das jedoch nur von August bis Dezember 1879 dauerte. Daraus schließe ich, dass die beteiligten Parteien die Aktien als Gewinn bringende Wertpapiere erkannten und diese entsprechend kauften und verkauften. Es entwickelte sich ein lebhafter Handel, der das Verständnis der beschränkten Haftung für die Anteilseigner beschleunigte. Das Konzept hierfür hatte vor allem seit April 1884 Fuß gefasst, als das Unternehmen an die Börse von Tokyo ging. Die Gründung des Unternehmens war zwar nicht offiziell von einem Regierungserlass unterstützt worden, aber der Fakt, dass es sowohl als Firma als auch dank seines Kapitals die Struktur einer Aktiengesellschaft besaß, war eine besondere Erwähnung in den Aufzeichnungen der Firmengeschichte wert.

Da das Unternehmen nicht auf Regierungsstatuten basierte oder auf Anweisung der Regierung hin agierte, konnte auch die beschränkte Haftung in den Gesellschaftsregeln nicht gesetzlich garantiert werden.

Aus diesem Grund wurde die beschränkte Haftung durch Beifügung des Wortes „Yugen“ (beschränkt) im Firmensiegel und im Namen der Firma zusätzlich betont – in diesem Fall die „Yugen Tokyo Kaijo Hoken Kaisha“ (Tokyoter Seefahrtsversicherungsgesellschaft mbH).

1880, ein Jahr nach Gründung der Tokyo Kaijo Hoken Kaisha, wurde die Maruya Shosha (Maruya Handelsgesellschaft), die einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung glich, an Hand der Struktur einer Aktiengesellschaft umorganisiert und fortan als „Sekinin Yugen Maruzen Shosha“ (Maruzen Handelsgesellschaft mbH) geführt. Auch die „Meiji Seimei Hoken Kaisha“ (Meiji Lebensversicherungsgesellschaft), die 1881 gegründet wurde, beschränkte die Haftung des Unternehmens und machte dies bekannt, indem sie die Worte „mit beschränkter Haftung“ an den Firmennamen anfügte.

In England, wo das Gesetz der beschränkten Haftung 1855 erlassen wurde, verlangte man von Gesellschaften mit beschränkter Haftung sowie mehr als 25 Angestellten, dass sie besondere Konditionen erfüllten. So mussten sie beispielsweise drei Viertel ihres vorhandenen Kapitals durch Zeichnungen aus der Öffentlichkeit erhalten haben und ihrem Namen den Zusatz „Limited“ (mit beschränkter Haftung) oder „Ltd.“ (mbH) anfügen. Obwohl eine Übersetzung dieses Gesetzes zum Zeitpunkt der Gründung der Tokyo Kaijo Hoken Kaisha in Japan nicht existierte, erweckte das Wort „Limited“ bzw. „Ltd.“ auf den Briefumschlägen oder Dokumenten englischer Firmen bei den Mitgliedern der Tokyo Kaijo Hoken Kaisha vermutlich ein gewisses Interesse – man nahm an, die Firmenkonzeppte würden sich ähneln.

Ferner ist zu bemerken, dass das Finanzministerium zu dieser Zeit einige Übersetzungen von Unternehmensstatuten westlicher Länder veröffentlichte – zum Beispiel 1871 englische Gesetze und 1875 französische Gesetze. Damals wurde auch bekannt, dass die Haftung bei englischen und französischen (Société Anonyme) Aktiengesellschaften auf die Summe der Gesamtinvestition beschränkt war. 1875 stellte das Haus Mitsui einen Antrag an die Regierung, der Gründung einer Bank mit der Struktur einer Aktiengesellschaft zuzustimmen. Die Haftung der Anteilseigner sollte ähnlich wie bei der französischen Société Anonyme beschränkt werden. Doch die Regierung lehnte die Einrichtung einer Privatbank mit beschränkter Haftung ab. Daraufhin änderte man die Struktur in eine unbeschränkte Haftung ab und konnte im Juli 1876 das neue Bankgeschäft eröffnen.

Zusätzlich zu den konkreten Beispielen der Kokuritsu Ginko (Nationalbanken), Kome Shokaisho (Reishandelsgesellschaften) und der Kabushiki Torihikisho (Aktienhandelsgesellschaften oder Börse), die auf den zuvor genannten Verordnungen beruhten, werde ich in Abschnitt 6 begründen, warum sich die Zahl der normalen Firmen, welche die Grundvoraussetzungen zur Aktiengesellschaft – sprich Management-Organisation, freies Handeln von Aktien und beschränkte Haftung der Anteilseigner – erfüllten, nach Bekanntwerden der westlichen Gesetze und nach Gründung der Tokyo Kaijo Hoken Kaisha (Tokyoter Seeschiffahrts-Versicherungsgesellschaft) erhöhte.

5.3 Firmen, die auf Erlass der Regierung gegründet wurden – am Beispiel der Nippon Yusen Kaisha –

Auf Basis der staatlichen, marinen Transportpolitik der Regierung fusionierten am 29. September 1885 die Yusenkisen Mitsubishi Kaisha (Mitsubishi Post Dampfschiffahrtsgesellschaft) und die Kyodo Unyu Kaisha (Kyodo Transportgesellschaft) zur Nippon Yusen Kaisha (Nippon Yusen Company). Zuvor waren die beiden Einzelunternehmen im Besitz der Familie Iwazaki (das Haus Mitsubishi) gewesen, wobei die Kyodo Unyu Kaisha (Kyodo Transportgesellschaft) eine Firma war, die auf Erlass der Regierung gegründet wurde und die Struktur einer Aktiengesellschaft besaß. Das Eigenkapital hierfür war durch Zeichnungen aus der gesamten japanischen Öffentlichkeit aufgebracht worden. Das Gesamteigenkapital der neuen Firma betrug elf Millionen Yen, wobei fünf Millionen von Mitsubishi beigesteuert wurden und sechs Millionen von Kyodo Unyu. Hier ist allerdings eine Finanzierungshilfe des Staats von 2,6 Millionen inbegriffen. Insgesamt existierten 22 000 Aktien mit einem Nennwert von je 50 Yen – es handelte sich um die größte Firmengründung durch Regierungsentscheid. Kennzeichnend war eine erhebliche Kapitalbeteiligung von Seiten des Staats. Die Paragraphen zur Gründung der Gesellschaft entsprachen dem Regierungserlass und enthielten Vertragsbestimmungen, die sie zu einer einwandfreien Aktiengesellschaft machten.

- Unter den Führungskräften waren der „shacho“ (Präsident), der „fuku shacho“ (Vizepräsident) und die „riji“ (Vermögensverwalter bzw. Direktoren), sie bekamen bei Gründung der Firma vom Staat ein spezielles Amt zugeordnet.
- Der „shacho“, der „fuku shacho“ und die „riji“ waren mit dem Management des Unternehmens betraut (Gesellschaftsregeln: Artikel 9).
- Bei der Haftung des Unternehmens und der Haftung der Anteilseigner handelte es sich um beschränkte Haftungen, die bis zum Wert der Gesamtinvestition gingen (Artikel 3).
- Aktien konnten frei gekauft und verkauft werden (Artikel 32).

Außerdem waren die Aufgaben der Führungskräfte wie folgt gegliedert:

- Der „shacho“ trug die Verantwortung für das gesamte Unternehmen, er ernannte alle Manager, die unter dem „shihainin“ (General Manager) arbeiteten, legte deren Gehälter fest und beaufsichtigte ihre geschäftlichen Aktivitäten (Artikel 22).

- Der „fuku shacho“ beriet den Präsidenten und handelte in seinem Auftrag, wenn dieser nicht zugegen war (Artikel 23).
- Die „riji“ erhielten ihre Anweisungen vom Präsidenten sowie vom stellvertretenden Präsidenten und waren für verschiedene Aufgaben im Unternehmen verantwortlich (Artikel 24).
- Der „shacho“, der „fuku shacho“ und die „riji“ waren z. B. verantwortlich für das Eröffnen oder Schließen von Zweigstellen und Agenturen sowie das Einführen und Ändern von Verfahrensweisen. Außerdem suchten sie in offenen Diskussionen eine Übereinstimmung für das Erstellen oder Ändern von Tarifen und Raten (Artikel 28).

Beim Betrachten der oben genannten Aufgaben der Führungskräfte wird man auf die Punkte aufmerksam, die im Widerspruch zu den zuvor zitierten Unternehmensformen stehen. Verschiedene Rechte, die sich auf die Personalführung und -entlohnung derjenigen bezogen, die unter dem General Manager arbeiteten, hatte nur der Präsident. Besondere Bestimmungen wurden für die Vermögensverwalter gemacht, so dass sie den Anordnungen des Präsidenten zu folgen hatten und die Geschäftsaktivitäten des Unternehmens leiteten. Ein System für laterale Anordnungen wurde gefunden. Bestimmte Sonderregelungen für Belegschaftsaktien der Führungskräfte wurden aufgehoben und man trennte das Management von der Anteilseignerschaft. Des Weiteren lenkt sich unsere Aufmerksamkeit auf die veränderte Zuständigkeit der Direktoren: In der Vergangenheit war diese eher vage ausgedrückt worden, in dem neuen Unternehmen jedoch hatte man die Verantwortung für jede einzelne Position klar definiert. Das Gleiche galt für die Zuständigkeit der Vermögensverwalter, Treuhänder und Direktoren. Außerdem gab es in dem Unternehmen mehrere „shihainin“ (General Manager), obwohl dies in den Gesellschaftsregeln nicht festgelegt war. Sie waren der Führung eines „riji“ unterstellt und trugen für die ihnen anvertrauten Aufgaben die volle Verantwortung. Dies unterschied sie von dem alleinigen „shihainin“ einer Gesellschaft, der die gesamte Verantwortung für alle geschäftlichen Aktivitäten eines Unternehmens trug.

Fasst man die bisherigen Informationen zusammen, so lässt sich feststellen, dass die Gesellschaftsregeln des Unternehmens einer Management-Organisation als Aktiengesellschaft entsprachen. Sie waren auf Grund eines Regierungserlasses erstellt worden, um der Existenz einer Management-Organisation als Aktiengesellschaft – und somit dem freien Handel von Aktien und der beschränkten Haftung der Anteilseigner – gerecht zu werden.

Der freie Kauf und Verkauf von Aktien zwischen Personen, die mit dem Unternehmen in Verbindung standen, und die Regelung der beschränkten Haftung der Anteilseigner waren klar festgelegt und wurden gemäß des Regierungserlasses

in die Gesellschaftsregeln des Unternehmens aufgenommen. Dass dies bei der Tokyo Kaijo Hoken Kaisha der Fall war, kann ich nur bekräftigen, nachdem ich mir die faktischen Veränderungen bei den Aktionären oder Aktien dieser Gesellschaft genau angesehen habe.

Laut dem Nippon Kabushiki kaisha 50 nenshi (Bericht der Nippon Yusen Company, Ltd., anlässlich ihres 50-jährigen Bestehens), der Ende Dezember 1885 veröffentlicht wurde, registrierte man 4610 Aktionäre. Weil nur sehr wenige dieser Personen Mitglieder oder Bekannte der Familie Iwazaki waren, spricht nichts gegen die Annahme, dass die meisten Aktionäre im Besitz von Aktien der Kyodo Unyu Kaisha waren. Das Verzeichnis über die Anteilseigner der Kyodo Unyu Company ist nicht mehr vorhanden, aber ein Rückblick auf das Verzeichnis der Anteilseigner der Nippon Yusen Kaisha nach ihrer Gründungszeit zeigt, dass die Aktionäre – von denen man glaubte, dass sie zur Kyodo Unyu Kaisha gehörten – aus allen Teilen Japans, von Hokkaido bis Kagoshima, stammten.

Die Registrierungen der Nippon Yusen über die jährlichen Aktienkäufe und -verkäufe sowie die dazugehörigen Aktionäre sind nicht mehr vorhanden. Doch im August 1886 „vererbte“ der Reichshaushalt 20 690 Aktien an 86 hochrangige Personen als kaiserliche Subvention. Die danach folgenden Veränderungen werden an Hand der Auflistung der Aktionäre (25 oder mehr Aktien) ab Ende Oktober 1892 deutlich.

Ende Oktober 1892 hatten sechs Personen die Zahl ihrer Aktien erhöht. Vier hatten ihre Aktien reduziert und 32 der Namen sind nicht mehr auf der Liste verzeichnet. Die Gesamtzahl der im Eigentum dieser Personen befindlichen Aktien betrug 9604 bzw. 46,4 Prozent der kaiserlichen Subvention, was beweist, dass sich die Mitglieder adliger Familien aktiv am Aktienhandel beteiligten.

Ferner ist in einem Artikel über die Gründung der Nippon Yusen Kaisha in der Ausgabe Nr. 286 des „Tokyo Keizai Zasshi“ (Tokyoter Wirtschaftsmagazin) vom Oktober 1885 eine Liste über die Transaktionen von Wertpapieren der Kyodo Unyu Kaisha veröffentlicht worden. Und zwar zusammen mit den Marktanalysen der Aktien der Nippon Ginko (Bank von Japan), der Nihon Tetsudo (Japan Railway), der Yokohama Shokin Ginko (Yokohama Shokin Bank), der Tokyo Kabushiki Torihikisho (Tokyoter Aktienhandelsgesellschaft), der Dai-ichi Kokuritsu Ginko (Dai-ichi Nationalbank), der Dai-ni Kokuritsu Ginko (Dai-ni Nationalbank), der Dai-san Kokuritsu Ginko (Dai-san Nationalbank) und einigen anderen. Es war das erste Mal, dass eine Marktanalyse der Kyodo-Unyu-Kaisha-Aktien in einem Magazin veröffentlicht wurde. Infolgedessen wurden die Aktien der Nippon Yusen Kaisha im ersten Jahr nach Gründung des Unternehmens als Kyodo-Unyu-Kaisha-Aktien gehandelt.

Nachdem die Nippon Yusen Kaisha am 8. März 1886 mit ihren Aktien an die Tokyoter Börse (Tokyo Kabushiki Torihikisho) gegangen war, wurden die Aktien wie aufgelistet gehandelt:

1886	331 035 Aktien
1887	496 562 Aktien
1888	207 036 Aktien

An dieser Statistik können wir erkennen, dass die Zahl der auf dem Markt gehandelten Aktien in jedem Folgejahr die Zahl der ursprünglich herausgegebenen Aktien übertraf.

Ein 1877 angestellter Vergleich mit der Tokyo Kaijo Hoken Kaisha für die letzte halbe Dekade der 70er Jahre macht klar, dass bei der Nippon Yusen Kaisha ein wesentlich intensiverer Handel mit weitaus mehr Aktien geführt wurde.

Aus dieser Information und am Beispiel der Nippon Yusen Kaisha wird auch deutlich, dass das Konzept der beschränkten Haftung der Aktionäre und das freie Kaufen und Verkaufen von Aktien bei den Personen, die von Anbeginn des Unternehmens dabei waren, ausreichend bekannt war. Ebenso wurde das Unternehmen in einer Art und Weise geführt, die alle Grundvoraussetzungen einer Aktiengesellschaft erfüllte. Man kann also behaupten, dass die Nippon Yusen Kaisha das Fundament für alle nachfolgenden Aktiengesellschaften in Japan gelegt hat.

Stellt man weiterhin fest, dass sofort nach Gründung der Nippon Yusen Kaisha ein Handel von Kyodo-Unyu-Aktien im Verzeichnis der Anteilseigner des Unternehmens vermerkt wurde, liegt der Rückschluss nahe, dass es bereits vor diesem Datum einen Handel mit gegenseitigem Einverständnis gegeben haben muss.

Deshalb dürfen wir auch vermuten, dass die Haftung der Anteilseigner der Kyodo Unyu gemäß den Gesellschaftsregeln limitiert und dies unter den betreffenden Parteien bekannt war. Gemessen an diesen Tatsachen scheint auch die Kyodo Unyu Kaisha alle Grundvoraussetzungen einer Aktiengesellschaft erfüllt zu haben.

6 Die Gründung der Aktienhandelsgesellschaft und der Aktiengesellschaften

Wie zuvor erwähnt, möchte ich nun die engen Zusammenhänge zwischen den börsenähnlichen Kabushiki Torihikisho erläutern, die in Tokyo und Osaka nach den Verordnungen der Kabushiki Torihikisho Jorei (Aktienhandelsverordnungen vom 4. Mai 1878, nachfolgend Handelsverordnung genannt) gegründet wurden.

Für die Entwicklung von Unternehmen in Japan war es von epochaler Bedeutung, dass man die Tokyo Kabushiki Torihikisho und die Osaka Kabushiki Torihikisho als Aktiengesellschaften gründete, die ihrerseits Börsenzulassungen durchführten und dem Aktienmarkt beratend zur Seite standen.

Kurz nach ihrer Gründung fungierten beide Gesellschaften als Handelsmärkte für die verschiedenen öffentlichen Wertpapiere, die zu Beginn der Meiji-Zeit herausgegeben worden waren. 1878 handelte die Tokyo Kabushiki Torihikisho sowohl eigene Aktien als auch Aktien der *Kabutocho Rice Exchange Company*, der *Kakigaracho Rice Exchange Company* und der *Dai-ichi Kokuritsu Ginko* (Dai-ichi Nationalbank). 1879 startete die Tokyo Kabushiki Torihikisho den Handel mit der *Dai-ni* (zweite) und der *Dai-roku* (sechste) *Kokuritsu Ginko* (Nationalbank) sowie mit der *Yokohama Yogin Torihikisho* (*Yokohama Western Silver Exchange Company* – der Name *Yokohama Yogin Torihikisho* wurde 1880 in *Yokohama Kabushiki Torihikisho* geändert) und der *Osaka Kabushiki Torihikisho*. Allerdings bestanden die Transaktionen an der Börse zunächst hauptsächlich aus dem Handel von staatlichen Wertpapieren, die in den frühen Jahren der Meiji-Zeit herausgegeben worden waren. In der zweiten Hälfte von 1878 wurden nur 253 Börsenpapiere gehandelt, 1879 waren es bereits 11 632. Im Jahr 1881 ging die *Yokohama Shokin Ginko* (*Yokohama Shokin Bank*) an die Börse (*Osaka Kabushiki Torihikisho*).

1883 registrierte man die Listung folgender *Kokuritsu Ginko* (Nationalbanken): *Daisan* (dritte), *Daihachi* (achte), *Daijusan* (13.), *Daijusi* (14.), *Daijuku* (19.), *Dainijushichi* (27.), *Daisanju* (30.), *Daisanjuni* (32.), *Daisanjuku* (39.), *Daishiju* (40.), *Daishijugo* (45.), *Dairokuju* (60.), *Daihyaku* (100.), *Daihyakushichi* (107.) und *Daihyakusanjuni* (132.). 1884 folgten die *Nihon Tetsudo* (*Japan Railway*) und die *Tokyo Kaijo Hoken Kaisha* (*Tokyoter Seeschiffahrts-Versicherungsgesellschaft*).

1886 kamen die Aktien der *Tokyo Basha Tetsudo Kaisha* (*Tokyo Horse-train Company*), der *Nippon Yusen Kaisha*, der *Tokyo Gasu Kaisha* (*Tokyo Gas Company*) sowie der *Daishijushichi* (47.), der *Daishichijushichi* (77.) und der *Daikujugo* (95.) *Kokuritsu Ginko* (Nationalbank) hinzu.

1887 war das erste Jahr der zweiten Dekade der Meiji-Zeit. Eisenbahngesellschaften, die an die Tokyo Kabushiki Torihikisho gingen, waren:

- die Ryomo Tetsudo (Ryomo Railway),
die Mito Tetsudo (Mito Railway),
die Kōbu Tetsudo (Kōbu Railway),
die Sanyo Tetsudo (Sanyo Railway),
die Kansai Tetsudo (Kansai Railway),
die Usui Bahatetsudo (Usui Horse-train),
die Kyushu Tetsudo (Kyushu Railway) und
die Chikuho Tetsudo (Chikuho Railway).

Die Aktien folgender Spinnereien wurden an der Börse notiert:

- die Kanebuchi Boseki (Kanebuchi Spinnerei),
die Mie Boseki (Mie Spinnerei),
die Nihon Orimono (Nihon Textile),
die Owari Boseki (Owari Spinnerei),
die Tokyo Boseki (Tokyo Spinnerei) und
die Hokkaido Seima (Hokkaido Hanf-Spinnerei).

Darüber hinaus wurden zwischen 1889 und 1893 folgende Unternehmen an der Börse notiert:

- die Nihon Semento (Nihon Zement),
die Nihon Biiru (Nihon Bier),
die Nihon Konbu (Nihon Seetang),
die Tokyo Seihyo (Tokyo Eisherstellung),
die Tokyo Itagami (Tokyo Pappe) und
die Fuji Seishi (Fuji Papiermühle).

An diesen Börsennotierungen sehen wir, dass als erster Industriezweig die Eisenbahngesellschaften an die Macht kamen. Kurz gefolgt von den Spinnereien und anderen produzierenden Betrieben wie beispielsweise Brauereien. Während die Transportindustrie in Großbritannien in der letzten Phase der industriellen Revolution sehr schnell wuchs, entwickelten sich in Japan parallel zur Transportindustrie Spinnereien und die Baumwollindustrie.

Ein Blick auf die tatsächlichen Handelsaktivitäten an der Tokyo Kabushiki Torihikisho für Aktien und Anleihen zeigt uns, dass der Handel mit Anleihen von 1878 bis 1886 zunächst den Hauptteil der Börsenaktivitäten ausmachte und dann ab 1887 drastisch zurückging. Im Gegensatz hierzu nahm der Handel mit Aktien rapide zu, wodurch der Aktienhandel zum Hauptgeschäft der Börsen wurde. Nach Gründung der Börse brauchte es also fast zehn Jahre, bis der Aktienhandel den Handel mit Anleihen anteilsmäßig überholt hatte. Dies wird

durch die Tatsache reflektiert, dass die Zahl der handelsfähigen Aktien sehr gering war, solange die Entwicklung der Aktiengesellschaften noch in den Kinderschuhen steckte. Darum behielt die Börse in den ersten zehn Jahren nach ihrer Entstehung den Handel mit Anleihen bei.

Um an die Börse zu gehen, musste man die Genehmigung der Bundesregierung einholen (Kabushiki Torihikisho Gesellschaftsverordnung: Kapitel 1, Artikel 2). Aus der Korrespondenz zwischen der Bundesregierung und der Regierung der Stadt Tokyo weiß man, dass die Tokyo Kaijo Hoken Kaisha zu dieser Zeit schon an der Börse vertreten war. Als Vorbedingung für eine Genehmigung musste ein Unternehmen bereits aktiv Geschäfte tätigen und die Haftung der Aktionäre musste beschränkt sein. Daher änderten viele Unternehmen ihre Regeln, um den Aktionären die beschränkte Haftung einzuräumen.

Im letzten Schritt untersuchte ich das Verhältnis zwischen der Kabushiki Torihikisho (Aktienhandelsgesellschaft oder Börse) und der Aktiengesellschaft in der Zeit der ersten Aktivitäten. Während dieser Anfangsphase der Aktiengesellschaften begannen die Unternehmen, ihre Anteile der Öffentlichkeit anzubieten, indem sie die jeweiligen Belegschaftsmitglieder ansprachen oder in den Zeitungen warben. Der Aktienhandel hatte jedoch in keinster Weise etwas mit der Ausgabe der Aktien zu tun. Die Aufgabe der Kabushiki Torihikisho bestand lediglich darin, den Aktienhandel zu erleichtern, nachdem ein Unternehmen gegründet worden war. Mit anderen Worten: Die Kabushiki Torihikisho war kein eigentlicher Markt, auf dem man Aktien handelte, sondern diente als Handelsplatz, an dem die für Börsenspekulationen nötigen Mittel zur Verfügung gestellt wurden. Um die reibungslose Vergabe von Aktien zu gewährleisten, verlangte man von den Unternehmen als Voraussetzung für jeden Handel bestimmte Informationen. Hierzu zählten Auskünfte über die tatsächlichen Geschäftsabschlüsse, die konkreten Dividenden und die Nachfrage nach den Aktien. Deshalb waren die Unternehmen gezwungen, ihre Ausgaben effektiv zu platzieren und unnütze Investitionen zu vermeiden. Um effizient zu arbeiten, mussten Ausgaben für Personal und technische Erneuerungen genau überlegt werden. Ein Unternehmen erzielte einen Nennwert für seine Aktien auf Grund der Auswertung der Geschäftsaktivitäten, die einem strikten Management unterlagen. Durch den Aktienhandel der Kabushiki Torihikisho standen die Manager von börsennotierten Unternehmen also unter ständigem Druck. Sie waren fortwährend mit der Vergrößerung des Unternehmens und der Planung effektiver Arbeit beschäftigt. Hinzu kam, dass auch nicht börsennotierte Unternehmen an die Börse drängten. Insofern hatte die Kabushiki Torihikisho in ihrer Anfangszeit eine sehr stimulierende Wirkung auf die Aktiengesellschaften und einen großen Anteil an der positiven Entwicklung vieler Firmen. Sie trug außerdem dazu bei, das System der Aktiengesellschaften zu festigen.

Als Resultat erhöhte sich zwischen den Jahren 1883 und 1887 zusehends die Zahl der Firmen, die die Grundvoraussetzungen für eine Aktiengesellschaft erfüllten. Zusätzlich zu den Banken und Firmen, die durch staatlichen Erlass gegründet und organisiert wurden, nahmen bis ungefähr 1887 auch viele normale Unternehmen die Form einer Aktiengesellschaft an – und zwar sowohl namentlich als auch in ihrer Struktur und Funktion. Hier wird deutlich, dass das System der Aktiengesellschaft bereits fest etabliert war, noch bevor 1893 das Handelsgesetz erlassen wurde.

7 Merkmale der Zeit zwischen der Einführung und festen Etablierung von Aktiengesellschaften in Japan

Zusammenfassend möchte ich die Merkmale aufzeigen, die für die Periode von der Einführung des Systems der Aktiengesellschaften bis zu ihrer festen Etablierung charakteristisch waren.

Das erste Merkmal ist, dass der Staat ständig und von Anfang an die Führungsrolle übernahm und zu jedem Thema Ratschläge sowie Anordnungen erteilte – angefangen bei der Planung zur Gründung einer Firma bis hin zur Zustimmung für die Festsetzung des Aktienkapitals. Die Erklärung hierfür ist, dass die Aktiengesellschaft nicht aus traditionellen, japanischen Geschäftspraktiken heraus entstanden ist, sondern vom Staat aus wirtschaftspolitischen Gründen vom westlichen System übernommen wurde.

Während der Anfangszeit war nur eine kleine Zahl bürokratischer Pioniere, wie Inoue Kaoru, Ito Hirobumi und Shibusawa Eiichi, bei der Entscheidung wichtiger Fragen anwesend. Zu dieser Zeit hatte die Geschäftswelt Japans keinerlei Erfahrung mit Aktiengesellschaften und das Managementprinzip „eine Familie – ein Unternehmen“ war fest verwurzelt. Um wenigstens einige Unternehmen auf den Weg zur Gründung einer Aktiengesellschaft zu bringen, übte der Staat einen schon beinahe bedrohlichen Druck aus. Nichtsdestoweniger kann man heute behaupten, dass durch diese staatliche Initiative das System der Aktiengesellschaft in relativ kurzer Zeit fest etabliert werden konnte.

Das zweite Merkmal ist, dass der Staat Unternehmen von nationalem Interesse – wie beispielsweise Firmen in den Bereichen Bergbau und Schifffahrt sowie Eisenbahnen – seine Unterstützung zukommen ließ und ihre wirtschaftliche Entwicklung an Hand der Etablierung von Aktiengesellschaften plante. Damit wollte die Regierung ihren sozialpolitischen und industriellen Erfolg sicherstellen. Die Unterstützung konnte in Form zusätzlicher Zinseinkommen für das

Eigenkapital ausfallen, in Form garantierter Dividenden für Aktien oder in Form fester Summen zur finanziellen Unterstützung. Diese Maßnahmen – die man hauptsächlich in der Anfangsphase der betreffenden Unternehmen ergriff – garantierten eine stabile Aktiendividende für die Aktionäre, machten die neue Aktiengesellschaft sowie die Vorzüge der Investition in Aktien bekannt und förderten die Etablierung von Aktiengesellschaften auch in späteren Jahren. Von den Unternehmen, die in diesem Schriftstück erwähnt wurden, erhielten

- die Yubinkisen Mitsubishi Kaisha (Mitsubishi Mail Steamship Company) eine feste Summe zur finanziellen Unterstützung;
- die Nippon Yusen Kaisha eine Dividendengarantie sowie eine feste Summe zur finanziellen Unterstützung;
- die Nihon Tetsudo Kaisha (Japan Railway Company) Hilfe bei den Zinszahlungen auf Kapitalanleihen bis zum Ende der Baumaßnahmen sowie nach Aufnahme ihres Betriebs eine Garantie für die Nettogewinne als staatliche Unterstützung.

Diese unterstützenden Maßnahmen von Seiten des Staats waren aus politischer Sicht für den Erfolg der Unternehmen erforderlich. Sie waren auch nötig, um ein ausreichendes Verständnis für die drei Grundvoraussetzungen der Aktiengesellschaften zu fördern: die Existenz einer Management-Organisation, der freie Handel von Aktien und die beschränkte Haftung der Anteilseigner.

Das dritte Merkmal bezieht sich auf die Zeit, in der noch keine allgemeinen Gesetze zur Unternehmensgründung existierten. Damals trieben die vom Staat nicht unterstützten Unternehmen die Entwicklung ihrer Firma auf eigene Kosten voran, indem sie die Systeme der Aktiengesellschaften in Europa und Amerika gründlich studierten und ihren Namen mit dem Wort „Yugen“ (Limited) ergänzten. Hieraus resultierte, dass die Aktiengesellschaften schon gut etabliert waren, bevor 1893 das Handelsgesetz erlassen wurde. In England hat der Übergang von den Kaufmannsgilden bis zur Geburt der Aktiengesellschaften rund 600 Jahre gedauert. Nachdem das Konzept 1869 zum ersten Mal in Japan vorgestellt worden war, brauchten japanische Firmen, die nach dem Prinzip einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung arbeiteten, nur die kurze Zeitspanne von 20 Jahren zur Etablierung des neuen Systems. Eine weitere Besonderheit in Japan betrifft die Urheber der Aktiengesellschaften, sie wurden sowohl von Firmen im Handel als auch vom Finanzgewerbe gegründet. In England dagegen schien die Form der Aktiengesellschaft nur dem Handel mit dem Fernen Osten gerecht zu werden. Die 1694 gegründete Bank von England beispielsweise wurde erst ein halbes Jahrhundert später in eine Aktiengesellschaft umgewandelt.

Dieser Rückblick hat uns einen Einblick in die Geschichte der Aktiengesellschaften ermöglicht, die in den verschiedenen Bereichen von Japans moderner Industrie nach 1887 gegründet worden sind.

Literatur

- Yuki Manabu (1960), *Hyogo Kaiko to Shosha no Setsuritsu (The Opening of Hyogo Port and the Establishment of Trading Companies)*, Keiei Gakuronkyu, Kansai Gakuin University, Vol. 13, No. 4, 130.
- Kanno Wataro (1931), *Nihon Kaishakigyo Hattseisi no Kenkyu (Research in the History of the Rise of Companies and Firms in Japan)*, Iwanami Shoten, 89.
- Shibusawa Seien Kinen Zaidan Tyumonsha, ed. (1955), *Shibusawa Eiichi Denkishiryō (Shibusawa Eiichi Biographical Materials)*, Vol. 2, 104-106.
- Sasaki Satoshi (1994), *Shibusawa Eiichi to Shizuoka Shohokaisho (Shibusawa Eiichi and the Shizuoka Shohokaisho)*, Shibusawa Kenkyu, No. 7, Shibusawa Shiryokan, 65-66.
- Op. cit., Shibusawa Eiichi Denkishiryō, Vol. 2, 108.
- Yoshino Sakuzo, ed. (1929), *Meiji Bunka Zenshu (The Complete Works of Meiji Culture)*, Vol. 9, Nihon Hyoransha, herausgegeben von der *Osaka Shosha Kisoku (Trading Company Regulations)*, Abschnitte 478-485.
- Informationen über die Zuständigkeiten von Direktoren und hausinterne Beratungen wurde entnommen bei Kanno Wataro 172-174, zuvor genannt *Nihon Kaishakigyo Hattseishi no Kenkyu (Research in the History of the Rise of Companies and Firms in Japan)*.
- Ouchi Hyoe and Tsuchiya Takao, ed. (1964), *Meijizenki Zaisei Keizai Shiryoshusei (Compilation of Historic Materials on Government Finance and the Economy in the First Half of the Meiji Era)*, Vol. 21 (*Kaisha Zensho Gekan*), Meiji Bunken Shiryō Kankokai, 414-429.
- Ibid, Vol. 15 (*Kaisha Zensho Jōkan*), 473.
- An Act to provide a national Currency, secured by a Pledge of United States Stocks, and to provide for the Circulation and Redemption thereof*, Feb. 25, 1863 (total text 65 Articles) (= *The Sherman Act*).
- Yui Tsunehiko (1979), *Meiji jidai ni okeru Juyaku soshiki no Keisei (Formation of the Board of Directors Organization in the Meiji Era)*, Keieishigaku, Vol. 14, Keieishi Gattkai, 16.
- Tokyo Kabushiki Torihikisho (1928), Chapter 15/Statistics, 240-241, *Tokyo Kabushiki Torihikisho 50nenshi (The Fifty Year History of the Tokyo Stock Exchange)*.
- Tokyo Kaijo Kasei Hoken Kabushikaisha (1979), *Tokyo Kaijo Kasei Hoken Kabushikaisha 100 nenshi (The 100-Year History of Tokyo Marine & Fire Insurance Company, Ltd.)*, Vol. 1, 65.
- An Act for limiting the Liability of certain Joint Stock Companies*, Cap. 133, 18 & 19 VICT., 1855.
- Nippon Yusen Kabushikaisha (1935), *Nippon Yusen Kabushikaisha 50 nenshi (The Fifty Year History of Nippon Yusen Company, Ltd.)*, 569 and 550-553.
- Nippon Yusen Kabushikaisha (1988), *Nippon Yusen 100 nenshi Shiryō (One Hundred Years of Historical Materials)*, 17-22.

Tokyo Kabushiki Torihikisho 50nenshi (The Fifty Year History of the Tokyo Stock Exchange) (1928), Chapter 15/Statistics, Table 5: Meigarabetsu Soba Koteihyo-Choki-Kabushiki, (Table of High and Low Market Prices by Company (long-term transaction = one stock), 130-255.

Dainihen Daiichirui & Tsuiho, Seimei Hoken Kaisha Kyokai (1935), *Meiji Taisho Hoken Shiryo (Meiji Taisho Insurance Historical Materials)*, Vol. 1, 145-256.

Kiyoshi Yamauchi

Die historische Entwicklung des Managements in einem japanischen Unternehmen

1 Einführung

Während des 20. Jahrhunderts blieb keine Region dieser Erde unentdeckt. Im Zuge der Entdeckungsreisen des 19. Jahrhunderts, die die Forscher nach Zentralasien und Afrika führten, erreichte Robert E. Peary im April 1909 den Nordpol, Ronald Amundsen im Dezember 1911 den Südpol und im Mai 1953 bestieg Sir Edmund P. Hillary als erster Mensch den Mount Everest, den so genannten „Dritten Pol“. Die treibende Kraft hinter den Erfolgen dieser Entdecker war zweifelsohne der unstillbare Drang nach Erfüllung und Anerkennung. Dennoch dürfen wir nicht vergessen, welchen großen Beitrag die Entwicklungen in Wissenschaft und Technik geleistet haben. Zu den wichtigsten wissenschaftlichen und technologischen Errungenschaften des 20. Jahrhunderts zählen die Informations- und Kommunikationstechnik. In diesem Aufsatz möchte ich darlegen, wie sich die japanischen Unternehmen – und verbunden damit auch die Ansiedlung ausländischer Firmen bzw. Kapitals in Japan – dank der Informations- und Kommunikationstechnologie entwickelten. Ein besonderes Augenmerk soll dabei auf der Wandlung des Managements liegen.

2 Der Informationsfluss in Japan gegen Ende des 19. Jahrhunderts

17. Juli 1899: Zum ersten Mal geht ein japanisches Unternehmen auf ausländisches Kapital ein – und zwar die Nippon Electric Company, Limited (im Folgenden „Nippon Electric“).¹ Wie stellte sich das japanische Informations- und Kommunikationsumfeld zu dieser Zeit dar? 1876, kurz nach Etablierung der neuen Meiji-Regierung, waren Kurierdienste, die man unter der Bezeichnung „Tsugi-Hikyaku“ und „Daimyo-Hikyaku“ kannte, das traditionelle inländische Kommunikationsmedium für offizielle Depeschen gewesen.

Frühere Quellen aus dem 13. Jahrhundert weisen auf „Kamakura Hikyaku“ hin, eine Art japanischer „Pony-Express“. Da jedoch alle Formen auf die Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit von Menschen oder Pferden angewiesen waren, mit den bekannten physiologischen Einschränkungen, konnte man zunächst keine deutliche Verbesserung erwarten.²

Mit der Telekommunikation – und hier im Speziellen die Erfindung der Telegraphie (1854) und des Telefons (1877) – wurde die Geschwindigkeit der Informationsübermittlung revolutioniert. Am 9. August 1869 installierte G.M. Gilbert, ein Ingenieur in Diensten der japanischen Regierung, die ersten Telegraphenverbindungen zwischen dem „Benten Lighthouse Office“ und dem „Yokohama Saibansho“ (Präfekturbüro). Am 12. Dezember des gleichen Jahres wurden die ersten Telegraphenverbindungen zwischen Tokyo und Yokohama in Betrieb genommen. Von diesem Zeitpunkt bis zur Fertigstellung des Telegraphennetzwerks zwischen allen größeren Städten in den 80er Jahren des 19. Jahrhunderts entwickelte sich die Informationsübermittlung in Japan in einem rasanten Tempo. 1866 beendete ein britisches Unternehmen die Verlegung eines Transatlantikkabels. Vier Jahre später stellte die dänische Great Northern Telegraphic Co. die Verbindung von Japan mit der übrigen Welt her: Telegraphenleitungen verbanden Nagasaki mit Schanghai in China und Wladiwostok in Russland. In Japan fand die Revolution der Kommunikation durch Informations- und Kommunikationstechnologie somit vor der industriellen Revolution statt – im Gegensatz zu den übrigen Industrienationen, wo dieses Ereignis mit dem letzten Abschnitt der industriellen Revolution zusammenfiel. In seinem Buch „The Capital of the Tycoon“ von 1863 beschreibt der erste britische Gesandte in Japan, Sir Rutherford Atlock, Folgendes:

¹ Am 1. April 1983 wurde die englische Version des Firmennamens in NEC Corporation geändert.

² Ishii Kanji: „Joho-tsushin no shakaisha“ (Eine soziale Geschichte der Information und Kommunikation), Tokyo, 1994, Yuhikaku, 8-15.

Ihre Schnellstraße, der Tokaido, die kaiserliche Straße durch das ganze Reich, mag Vergleichen mit den besten Wegen in Europa standhalten. Mit seiner Breite, der sorgfältig gepflegten Straßenaufgabe und bestem Schotter, mit wunderbaren Alleen, bepflanzt mit den herrlichsten, Schatten spendenden Bäumen, kann seine Bedeutung kaum hoch genug gepriesen werden. Aber sobald wir uns von solchen Wegen abwenden, hin zu künstlich, von Menschenhand geschaffenen Kommunikationsmitteln im weiteren Sinn, einschließlich Postämtern, Post- und Fernmeldewesen und schnellen Fortbewegungsmitteln, dann liegt dieses Land hoffnungslos hinter den am schlechtesten entwickelten Nationen in Europa zurück. (...) Deshalb ist Japan trotz all seiner Straßen, die zweifelsohne zu den besten der Welt zählen, in puncto Geschwindigkeit und Kommunikation rund drei Jahrhunderte hinter der zivilisierten Welt zurück. (2:278)³

1876, als das Telegraphennetz in Japan gerade allgemeine Verwendung gefunden hatte, erfand Graham Alexander Bell, ein Lehrer an der Boston University, das Telefon. Im Gegensatz zum Telegraphen, der ein einseitiges Kommunikationsmedium ist, kam das Telefon einer Revolution gleich: Erstmals konnte eine gesprochene Konversation in zwei Richtungen übertragen werden. Die Herstellung von Telefongeräten war in den Vereinigten Staaten rasch kommerzialisiert worden. Eines der führenden Unternehmen auf diesem Feld war AT&T, das sich im Laufe der Jahre in einen Fernmeldegiganten entwickelte. 1885 gegründet, übernahm es im Jahre 1900 die Firma American Bell, einen regionalen Telefonanbieter, und stand somit an der Spitze der Bell-Gruppe.

Der Fertigungsarm der Bell-Gruppe war Western Electric (WE). Dessen Vorgänger hatte man 1869 zur Produktion von Telegraphenausrüstung gegründet. Schnell jedoch wurde die Produktion auf Telefongeräte verlagert, nachdem das Unternehmen 1881 eine Partnerschaft mit American Bell eingegangen war. In Japan, wo die Informations- und Kommunikationstechnik derjenigen in Europa und Nordamerika weit hinterher hinkte, errichtete die Meiji-Regierung 1869 und 1871 staatliche Telegraphen- und Postsysteme.

Das staatliche Telegraphensystem hatte seine große Stunde während der Satsuma-Revolution 1877. Im selben Jahr – ein Jahr nach seiner Erfindung – wurde das Telefon in Japan eingeführt. Sowohl staatliche als auch private Stellen unternahmen große Anstrengungen, diese Technologie zu reproduzieren. So

³ Sir Rutherford Alcock: „The Capital of the Tycoon: A Narrative of a Three Year's Residence in Japan“ (Die Hauptstadt des Tycoons: Erinnerungen an 3 Jahre in Japan), 2 Bände, London (1863), Longman & Green; Nachdruck New York (1969), Greenwood Press, 2:278.

wurden zum Beispiel 1878 in einem Experiment am Ministerium für Industrie erstmals erfolgreich Tonsignale übertragen – mit dem ersten in Japan produzierten Gerät, das auf Basis der Technologie der Bell-Telefone konstruiert worden war. Am 15. Dezember 1890 nahm die japanische Regierung den Telefondienst sowohl zwischen Yokohama und Tokyo als auch innerhalb dieser beiden Städte auf. Als die Vorteile der Telefone erkannt wurden und die Wirtschaft boomte, stieg die Nachfrage nach Telefonen drastisch an. Aus diesem Grund verabschiedete die japanische Regierung 1896 den ersten Siebenjahresplan zur Telefonexpansion. Dieser Plan wurde später sogar auf acht Jahre verlängert.

Zu dieser Zeit konnte kein Land der Welt mit den Vereinigten Staaten in den Bereichen Produktion und Technologie von Telefonen mithalten. Diese Überlegenheit nährte bei den Verantwortlichen von Western Electric den Wunsch nach Eroberung dieses lukrativen Weltmarkts. Ein erster Schritt in diese Richtung wurde mit der Produktion von Telefongeräten und Vermittlungsanlagen in Europa unternommen. Gleichzeitig förderte man damit die Expansion der Bell-Telefongesellschaften in Großbritannien, Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich und Russland.

3 Veränderungen des Managements vor und während des Ersten Weltkriegs

3.1 Japans erstes ausländisches Jointventure

Bereits 1885 hatte Japan die ersten Ingenieure vom Ministerium für Kommunikationswesen (das Ministerium für Industrie war 1885 entsprechend umbenannt worden) in die Vereinigten Staaten und nach Europa entsandt. Damals äußerte Western Electric erstmalig den Wunsch nach einer japanischen Produktionsstätte im Gefolge seiner weltweiten Expansion. Western Electric nahm zunächst Verhandlungen über eine Partnerschaft mit Kibataro Oki, dem Chef von Oki Shokai, auf. Als sich jedoch beide Seiten nicht auf einen Vertrag einigen konnten, wandte sich Western Electric an Kunihiko Iwadare, der ursprünglich als Vermittler mit Oki agiert hatte. Iwadare erwarb ein Werk der Miyoshi Electrical Manufacturing Company und am 1. September 1898 nahm die Nippon Electric Limited Partnership ihre Tätigkeit auf. Zusätzlich zu den Telefongeräten und Vermittlungsanlagen von Western Electric importierte die neue Firma auch Elektroteile von General Electric. Obwohl langfristig eigene Geräte produziert werden sollten, musste man sich zu Beginn noch auf die Wartung, Reparatur,

den Zusammenbau und den Vertrieb importierter Produkte beschränken. Am 17. Juli 1899 wurde schließlich die Nippon Electric Company, Limited als erstes japanisch-ausländisches Jointventure gegründet. Für diesen Gründungstag gab es ganz besondere Gründe.

Schon lange hatte die neue Meiji-Regierung versucht, zu ihren Gunsten die ungleichen Verträge zu verändern, die zum Ende des Tokugawa-Shogunats mit 15 westlichen Staaten – darunter die USA, Russland, die Niederlande, Großbritannien, Frankreich, Portugal, die Schweiz und Österreich-Ungarn – geschlossen worden waren.⁴ Zunächst änderte man den Vertrag über Handel und Schifffahrt mit Großbritannien, der am 16. Juli 1894 unterzeichnet worden war und fünf Jahre später in Kraft treten sollte. In diesen fünf Jahren wollte Japan sein Rechtssystem, einschließlich Zivil-, Patent- und Handelsrecht, vollständig überarbeiten. Mit Beginn des neuen Handelsabkommens sollte es ausländischem Kapital möglich sein, uneingeschränkt Direktinvestitionen in Japan zu tätigen.

Als nun diese Vertragsänderungen in Kraft traten, erwarb Western Electric Anteile an der Nippon Electric Limited Partnership, die bereits einige Zeit bestand, um auf diesem Wege die Nippon Electric Company, Limited aufzubauen. Obwohl die meisten Direktinvestitionen in Japan, die durch die neuen Verträge möglich geworden waren, zwischen 1899 und 1905 aus den Vereinigten Staaten stammten – hierzu zählten unter anderen Nippon Electric und Murai Brothers (ein Tabakunternehmen), Rising Sun (eine britische Reinigungsfirma), Singer Sewing Machines (Nähmaschinen) und Tokyo Electric (Elektroteile) – blieb die vielfach befürchtete Überschwemmung des japanischen Markts mit ausländischem Kapital aus. Dies war vermutlich darauf zurückzuführen, dass der japanische Markt für sich genommen noch keinen besonderen Ruf erworben hatte. Die Meiji-Regierung war sich des enormen Ungleichgewichts zwischen den nationalen Ressourcen in Japan und denen der westlichen Industrienationen durchaus bewusst. Um mit der übrigen Welt schnellstmöglich gleichzuziehen, wurde die Politik des „woken yosai“, einer Kombination aus japanischem Geist und westlichem Lernen, ins Leben gerufen.

Die modernsten Technologien aus den USA und Europa wurden in Japan eingeführt – auf diesem Weg sollte das politische Ziel einer prosperierenden Wirtschaft in einem reichen Staat mit starker Armee gefördert werden. Technische Abkommen zwischen Shibaura Engineering Works Co. Ltd. und General Electric, zwischen Mitsubishi Electric Corporation und Westinghouse sowie zwischen The Furukawa Electric Co. Ltd. und Siemens sollten dieser Politik dienen. Mit seiner Gründung wurde Nippon Electric die achte ausländische Niederlas-

⁴ „Nippon Denki Kabushikikaisha shichijunenshi“ (Eine siebzigjährige Geschichte der Nippon Electric Company), Tokyo (1972), Nippon Denki, 43-45; „Yokohamashishi daiyonkan ge“ (Eine Geschichte Yokohamas, Teil 4, Band 2), Yokohama (1968), Yurindo, 157-166.

sung von Western Electric und zugleich die Erste in einem nicht-christlich geprägten Land.

3.2 Der Transfer von Technologie und Management Know-how

Die Technologie und das Management Know-how des Unternehmens Western Electric, das damals weltweit führend war, stellten den Stützpfiler für den Geschäftserfolg von Nippon Electric dar. Etwa 70 Prozent der Umsätze kamen aus dem Importgeschäft, von diesen wiederum stammten etwa 85 Prozent von Western Electric (Fiskaljahr 1901). Sogar die Produkte, die Nippon Electric selbst produzierte, entsprachen exakt den Spezifikationen von Western Electric.

Das Werk Miyoshi, dessen Erwerb in die Zeit der Firmengründung fiel, erwies sich rasch als ineffektiv. Das Dach leckte und auf dem Boden bildeten sich unzählige Wasserlachen. Also suchte man in der Nähe einen neuen Standort und konnte 1902 die neue Produktionsanlage in zwei ein- und zweigeschossigen Backsteingebäuden mit Schieferdächern in Betrieb nehmen. Der allgemeine Eindruck entsprach dem eines modernen Produktionsgebäudes nach dem Vorbild der Western Electric Fabrik Hawthorne. Schon zu jener Zeit soll es in der Umgebung dieses Standorts von Schornsteinen gewimmelt haben und die Region ähnelte einem Industriegebiet. Obwohl die benötigten Maschinen und Gerätschaften bei Nippon Electric fast ausschließlich aus Altbeständen anderer Western Electric Werke stammten, zählten sie gemessen am japanischen Standard zu den modernsten des Landes, um die das Unternehmen von anderen Herstellern entsprechend beneidet wurde. Was beispielsweise die Energiegewinnung anbelangte, war Japan zu Beginn des 20. Jahrhunderts gerade am Beginn seiner Entwicklung – noch immer regierten unangefochten die Dampfmaschinen. Im neuen Werk von Nippon Electric hingegen war die zentrale Stromversorgung im Zuge der Maschinenmodernisierung im fünften Produktionsjahr installiert worden (Western Electric tauschte im Schnitt alle fünf Jahre seine Maschinen und Anlagen komplett aus). Bei der Stromgewinnung aus Dampfmaschinen mussten alle Anlagen entlang einer Linie zum Hauptkamin, der direkt mit der Dampfmaschine verbunden war, aufgebaut werden. Bei der elektrischen Stromversorgung dagegen konnte man die Maschinen und Anlagen relativ frei in der Produktionshalle positionieren; dies war ein erster Schritt in Richtung maschinelle Massenfertigung.

Ein Auszug aus „Nippon Denki Kabushiki Kaisha Nenshi“ (Ein Buch über die 70-jährige Geschichte der Nippon Electric Company) von 1972 vermittelt einen Eindruck über das Werk zu Beginn des 20. Jahrhunderts:

Wir haben alles, was wir besaßen, in die Produktion von Magnet-Telefongeräten mit Delville und festen Mikrofonen gesteckt. Zuerst hat das Ganze nicht sonderlich gut funktioniert, obwohl alle Teile von Western Electric importiert wurden und wir die Geräte genau nach den Spezifikationen anfertigten, welche wir von ihnen erhalten hatten. Obwohl die Geräte identisch waren, bewunderten wir die einheitliche Qualität der importierten Ware. Ein Meister, der von Western Electric zu uns geschickt wurde, brachte uns schließlich den Produktionsprozess und die Montagethoden bei und machte uns mit den Werkzeugen vertraut. Schließlich waren wir in kürzester Zeit in der Lage, Geräte zusammenzubauen, die in puncto Qualität den importierten Produkten in nichts nachstanden.“

Da die Produkte ebenso wie die Produktionsmaterialien und Fertigungstechniken von Western Electric stammten bzw. unter deren Anleitung eingesetzt wurden, wäre es mehr als verwunderlich gewesen, wenn Nippon Electric dies nicht geschafft hätte. Auf eine Tatsache möchte ich in diesem Zusammenhang jedoch besonders hinweisen: Je ausgefeilter und anspruchsvoller die transferierten Technologien waren, desto mehr war der Erfolg bzw. Misserfolg vom Transfer damit zusammenhängender Managementmethoden abhängig. Man darf nicht vergessen, dass der ursprüngliche Erfolg von Nippon Electric mit importierter Technologie zu einem großen Teil dem Know-how-Transfer durch Western Electric zu verdanken ist. So wie japanische Firmen in jüngsten Jahren bei ihrer Expansion in Südostasien voringen, war auch zum damaligen Zeitpunkt die Vermittlung der Managementmethoden durch Western Electric von einer Person auf die nächste entscheidend für den Erfolg.

An dieser Stelle möchte ich einige exemplarische Beispiele für diesen Wissenstransfer anhand von Nippon Electric darstellen, das als Brückenkopf von Western Electric im Fernen Osten aufgebaut wurde. Während der Aufbauphase des Managements in der Produktion wurde bei Nippon Electric das traditionelle japanische „oyakata“ Kontrollsystem zur Überwachung der Mitarbeiter angewandt. Dieses Managementsystem, das auf einer Beziehung zwischen Arbeiter und „oyakata“ (Vorgesetzter) basierte, wurde auf Veranlassung von W.T. Carleton abgeschafft. Carleton, der als Direktor von Western Electric nach Japan delegiert worden war, erachtete dieses System als gänzlich ungeeignet für die Massenfertigung unterschiedlicher Produktlinien. Im „oyakata“ System schloss ein Vorgesetzter mit der Firma einen Vertrag über die Produktion einer bestimmten Gütermenge zu einem vorher vereinbarten Geldbetrag. Anschließend rekrutierte dieser Vorgesetzte die Anzahl der Arbeiter, die er zur Erfüllung des Planziels für nötig hielt und verlieh sie quasi an die Firma. Diese Methode funktionierte relativ gut, solange die Komplexität der Produktion gering und die Anzahl der zu fertigenden Produkte niedrig war. Da der Vorgesetzte selbstverständlich an der effektiven Abwicklung eines Auftrags sowie an niedrigen Personalkosten interessiert war, stieg die Produktionskapazität der gesamten Fabrik zwangsläufig an. Um von der Firma weitere Aufträge zu bekommen, setzte

sich der Vorgesetzte auch für eine hohe Produktqualität ein und so schnellte die Produktivität wie von selbst nach oben.

Als jedoch die Produktion zunehmend komplexer und die Produktvielfalt größer wurde, traten die Nachteile dieses Systems deutlich zu Tage. Zwischen den einzelnen „oyakata“ entwickelten sich immer größere Rivalitäten in Bezug auf Einfluss- und Verantwortungsbereiche. Da die Unternehmen mit jedem „oyakata“ einen anderen Vertrag abschlossen, hatten diese an einer horizontalen Kommunikation nur ein geringes Interesse. So konnte der Fertigungsprozess für Sender völlig reibungslos ablaufen, aber sobald die Produktionsgruppe für Empfänger hinter ihrem Planziel blieb, wurde auch die Fertigung der Telefongeräte aufgehalten.

Weitere Probleme ergaben sich aus den Interessenskonflikten zwischen dem „oyakata“ und seinen Arbeitern. Um seinen eigenen Profit zu maximieren, wollte ein Chef den Auftrag so billig wie möglich abwickeln. Seinen Arbeitern zahlte er dabei gerade so viel, um nicht mit den Gesetzen in Konflikt zu kommen. Es verwundert wenig, dass er sich dabei den Zorn und die Unzufriedenheit seiner Arbeiter zuzog. Vor allem bei der Fertigung neuer Produkte und komplexerer Teile spiegelte im „oyakata“ System der Arbeiterlohn auch nur annähernd den Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit wider, zumal der „oyakata“ alles alleine bestimmte. Das „oyakata“ System wurde 1910 endgültig abgeschafft und durch ein Stücklohn-System ersetzt, das direkt von der produzierenden Firma kontrolliert wurde.

Gehen wir ein paar Jahre zurück: 1906 besuchte Iwaware, der Geschäftsführer von Nippon Electric,⁵ zusammen mit seiner Frau Western Electric. Es war sein erster Besuch seit Gründung des Unternehmens und er war besonders überrascht von der Gründlichkeit des Produktionsmanagements bei Western Electric.

Iwaware konnte die Rückkehr zweier Angestellter von Nippon Electric, die er gerade erst zur Ausbildung in den Bereichen Rechnungswesen und Produktionskontrollsysteme zu Western Electric geschickt hatte, kaum erwarten. Als sie 1908 zurückkamen, machten sie sich umgehend an die Reform der Produktionsmethoden bei Nippon Electric. Wenngleich die Abschaffung des „oyakata“ Systems sicherlich der radikalste Einschnitt war, zeigt ein genauer Einblick in den Ablauf dieser Reformen, dass nicht alle Methoden, die bei Western Electric Anwendung fanden, auch sofort implementiert wurden. Vielmehr führte man diese Änderungen schrittweise ein, getreu der japanischen Tradition und Rück-

⁵ Obwohl sein eigentlicher Titel „Managing Director“ lautete, war er de facto der erste Vorstandsvorsitzende von Nippon Electric. Kunihiro Iwaware wurde 1857 in der heutigen Präfektur Fukuoka geboren und machte 1882 seinen Abschluss an der Fakultät Telegraphie der Kōbu Universität. 1886 ging er in die USA und fing dort bei der heutigen General Electric an, 1888 kehrte er nach Japan zurück und begann als Chefingenieur bei Osaka Electric Light. Später war er Mitbegründer von Nippon Electric.

sichtnahme auf die Mitarbeiter, dass zuerst der äußere Graben zugeschüttet werden muss, bevor die Burg erstürmt werden kann.

Zu Beginn wurde jedem „oyakata“ ein Buchhalter zugeteilt, der für jeden einzelnen Arbeiter genaue Arbeitsbeschreibungen erstellen sollte. Nachdem er die hierfür notwendigen Daten gesammelt hatte, definierte er einen Lohnanspruch. Diese Aufgabe hatte zuvor der „oyakata“ übernommen, der nach eigenem Ermessen und Gutdünken die Löhne seiner Arbeiter festlegte. Daraus ergaben sich zwischen Arbeitern und Vorgesetzten zwangsläufig Konflikte. Doch auch die Methoden der Lohnzahlungen änderten sich. Ein festes Monatsgehalt, welches die Arbeiter direkt von der Firma erhielten, ersetzte das alte System der pauschalen Bezahlung an den „oyakata“, der die Arbeiter erst nach Erfüllung ihres Auftrags bezahlte, für den er sie angeheuert hatte. Anschließend führte man genaue Produktionsanalysen durch, um den Produktionsprozess im gesamten Werk koordinieren und planen zu können. Der Unternehmensleitung gelang es, im gesamten Werk unter allen Beschäftigten ein besonderes Bewusstsein für Produktqualität zu schaffen. Hierzu wurden die Kontrollergebnisse der geleisteten Arbeit genau dokumentiert und als Hilfsmittel für Verbesserungen im Fertigungsprozess eingesetzt.

Diese Maßnahmen untergruben die Autorität der „oyakata“, welche sich mit allen Mitteln zur Wehr setzten. Da sie die Unterstützung ihrer Arbeiter schon vorher verloren hatten, konnten sie nichts mehr dagegen unternehmen. Mit Einführung der neuen Systeme stiegen die Arbeiterlöhne um durchschnittlich 15 bis 20 Prozent. Das System von Western Electric war sogar im Bereich des Personalmanagements übernommen worden. Ab 1903 wurden Stechuhren eingesetzt, um Beginn und Ende der Arbeitszeiten zu dokumentieren. So konnte sichergestellt werden, dass jeder Arbeiter eine zehn-Stunden Schicht leistete. Der acht-Stunden Arbeitstag und die 48-Stunden Woche wurden im Oktober 1919 eingeführt, in Einklang mit den Beschlüssen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), die diese auf ihrem ersten Kongress am 29.10.1919 gefällt hatte. Auf Grund der geringen Produktivitätsrate galt für Japan jedoch eine Ausnahmeregelung: die 57-Stunden Woche. Da es sich bei Nippon Electric um ein Tochterunternehmen von Western Electric handelte, übernahm man dort, was man heute als weltweiten Standard erachten würde.

Ich habe die oben beschriebenen Themen in aller Ausführlichkeit behandelt, weil sie in besonderer Weise die untrennbare Verbindung zwischen dem Transfer neuester Produkttechnologien und dem Transfer modernster Management-techniken aufzeigen.

3.3 Die globale Strategie von Western Electric

Im Rahmen der globalen Strategie von Western Electric sollte Nippon Electric in Japan die führende Position als Anbieter von Kommunikationsgeräten erreichen und gleichzeitig als Brückenkopf für die Expansion nach Südostasien dienen. Als Ergebnis eines Vertrags zwischen Western Electric und Nippon Electric vom Februar 1904 erhielt die Firma die Exklusivrechte für den Vertrieb von Western Electric Produkten in Japan, Taiwan, China und Korea. Obwohl die in China herrschende Qing-Dynastie den Telefondienst früher als Japan eingeführt hatte, lag die Nachfrage nach Telefonausrüstungen dort nur bei einem Vierzigstel der japanischen.

Während Nippon Electric sowohl vom Technologietransfer als auch von der Vermittlung modernster Managementmethoden durch ihre besondere Beziehung zu Western Electric profitierte, erweiterte das heimische Management kontinuierlich seine Befugnisse und Autonomie. Im gleichen Umfang wie die Nachfrage von Seiten des Ministeriums für Kommunikation stieg, nahmen auch die Importe von Western Electric zu. Dennoch war der Anteil dieser Produkte gemessen an den gesamten Umsätzen der Branche nicht übermäßig hoch. Abgesehen von den Jahren 1907 und 1908 kam der weitaus größere Anteil aus der lokalen Produktion von Nippon Electric. Besonders erwähnenswert ist neben dem intensiven Technologietransfer auch der äußerst rege Personalaustausch zwischen den beiden Firmen in diesen Jahren.

Das Management hatte schon früh festgestellt, dass es nicht genügte, Technologie und Management von Western Electric auf Nippon Electric zu übertragen. Es war vielmehr unabdingbar, diesen Wissensvorsprung direkt von Mitarbeiter zu Mitarbeiter zu vermitteln. Beginnend mit Carleton, der fast drei Jahre lang als einer der ersten Direktoren in Japan zubrachte, wurden bis 1916 nicht weniger als neun Direktoren zu Nippon Electric delegiert. Sie waren die treibende Kraft – nicht nur in Bezug auf den Transfer von Technologie- und Managementwissen, sondern auch in Bezug auf Verkaufsförderung. Die Entsendung von Mitarbeitern in umgekehrter Richtung – von Nippon Electric zu Western Electric – hatte unter Iwaware begonnen und erstreckte sich von der Direktorenebene unter Takeshiro Maeda bis hinunter zu den Vorarbeitern in der Produktion.

Ein auf Englisch verfasster Monatsbericht von Nippon Electric, der zusätzlich zu den Geschäftsberichten herausgegeben wurde, behandelte alle wesentlichen politischen und wirtschaftlichen Trends und Entwicklungen in Japan sowie Gesetzesänderungen und detaillierte Markt- und Konkurrenzanalysen. Western Electric verlangte von allen seinen globalen Niederlassungen vergleichbare Analysen und Berichte, die dann als Basisinformationen für das zuständige Management dienen sollten.

Die größten Vorteile zog Nippon Electric zweifelsohne aus den Lieferverträgen mit Western Electric. Da eine Vielzahl von Spezialteilen und Materialien zur Montage von Telefongeräten und Vermittlungsanlagen benötigt wurde, belieferte Western Electric seine angeschlossenen Niederlassungen traditionell mit eigenen Teilen. Hierzu wurden große Liefermengen vereinbart, die dann im Rahmen der Verträge zu Sonderkonditionen an die weltweiten Niederlassungen geliefert wurden. Großabnahmemengen bezogen sich nicht nur auf jene Materialien, die direkt für die Fertigung von Telefongeräten und Vermittlungsanlagen benötigt wurden, sondern auch auf alle Einkäufe externer Lieferanten. Diese Politik schloss u. a. auch Kontenbücher, Gutscheine, Büromittel und Ähnliches ein. Die günstige Kostenstruktur, die durch diese Einkaufspolitik erzielt wurde, sicherte zum einen die exakte Bereitstellung der benötigten Materialmengen für einen vorher definierten Zeitraum und zum anderen konnte Nippon Electric damit deutliche Kostenvorteile gegenüber seinen Konkurrenten realisieren.

3.4 Eine neue Allianz

Am 29. April 1918 wurden die ausländischen Werke und Niederlassungen von Western Electric ebenso wie die Exporte und das Management der ausländischen Aktivitäten auf die neu gegründete International Western Electric Company (IWE) übertragen. Nippon Electric wurde so zu einer Niederlassung der International Western Electric. Was die eigentliche Geschäftsbeziehung mit Western Electric anbelangte, blieb weitgehend alles unverändert. Die besondere Erfahrung von Nippon Electric als japanisches Unternehmen, das seinen eigenen Platz im internationalen Wettbewerb innerhalb des Western Electric Netzwerks suchte, sollte sich insbesondere nach dem Zweiten Weltkrieg als äußerst nützlich erweisen.

1920 wurde die International Telephone and Telegraph Corporation (ITT) gegründet, um die Fertigung von Telekommunikationsgeräten und das Management der internationalen Telefondienste außerhalb der Vereinigten Staaten zu übernehmen. Auf der anderen Seite standen AT&T und sein Verbündeter Western Electric, die sowohl in den Vereinigten Staaten als auch international tätig waren. Auf Grund der schieren Größe der Bell-Gruppe wurden innerhalb der amerikanischen Regierung Stimmen laut, die Verstöße gegen das amerikanische Kartellrecht („Anti-Trust“) vermuteten. Als Folge wurde die IWE am 30. September 1925 an ITT verkauft, der Name in International Standard Electric Corporation (ISE) geändert und das Management von IWE nach ISE verlegt. Nippon Electric wurde automatisch eine Niederlassung von ISE und schloss im September 1926 neue Verträge ab.

Da Western Electric und International Standard Electric wechselseitige Lizenzverträge mit dem Recht auf Unterlizenzierung abgeschlossen hatten, gelangte die Technologie von Western Electric zwar weiterhin zu Nippon Electric, wenngleich über den Umweg ISE. Im Grunde hatte sich nur die Muttergesellschaft geändert, für Nippon Electric hingegen blieb alles beim Alten. Nippon Electric hatte auch weiterhin uneingeschränkten Zugriff auf die modernsten Technologien. Ein Manager erinnert sich, dass der Einfluss der Technologie und Produkte von Western Electric sogar bei Ausbruch des Krieges noch deutlich spürbar war.

Im Mai 1932 wurden die Rechte des Managements von Nippon Electric von ISE auf Sumitomo übertragen. Beide Seiten hatten ihre eigenen Gründe für dieses Handeln. ISE musste in den Jahren der großen Wirtschaftsdepression den Verfall seines Cash-Flows hinnehmen und wollte mit dem Rückzug von Kapital aus dem Ausland wieder auf die Erfolgsspur zurückkehren. Sumitomo war im Geschäftsbereich Elektrokabel bereits Partner von Nippon Electric. Mit der Übertragung des Managements auf Sumitomo ging ein wechselseitiger Aktientausch einher. Auf die Details dieser komplexen Transaktion soll an dieser Stelle jedoch nicht näher eingegangen werden. In jenen Jahren nahm die Militarisierung der japanischen Wirtschaft deutlich zu. Die japanische Regierung verabschiedete sogar eine Planwirtschaft, die militärischen Bedürfnissen in allen Belangen der Wirtschaft Vorrang einräumte. Das „Gesetz über die Mobilmachung der Militärischen Industrie“ trat im Mai 1937 in Kraft und das „Gesetz über die Nationale Mobilmachung“ folgte 1938. In diesen Jahren veränderte sich der Anteil der ISE von 32,796 Prozent vor dem Krieg auf 19,7 Prozent im Jahr 1941. Es sei hier nur am Rande erwähnt, dass der Anteil von Sumitomo bei 46,1 Prozent lag.

4 Die Entwicklungen des Managements in den Nachkriegsjahren

4.1 Die „Neugründung“ von Nippon Electric im Jahre 1945

Mit dem Kriegsende in Asien am 15. August 1945 endete auch die Rolle des Unternehmens als Munitionslieferant. Nachdem die Firma im Februar 1943 in Sumitomo Communication Industries Company umbenannt worden war, erhielt sie am 30. November 1945 ihren ursprünglichen Namen Nippon Electric wieder zurück. Unter der Planwirtschaft der Kriegsjahre waren die modernen Managementmethoden und Produktionskontrollsysteme, welche in den Gründerjahren

aus den USA eingeführt worden waren, völlig zusammengebrochen. Die dramatische Kluft zwischen dem hohen Niveau der amerikanischen Managementmethoden und den in Japan angewandten Verfahren war nur schwer zu überwinden. Takeshi Ozaki, Manager des Bereichs Vakuumröhren im Werk Tamagawa, erinnert sich in seinem Essay „Kagakuteki kanri to takeyari seishin“ (Wissenschaftliches Management und der Geist des Bambusspeeres)⁶ an die Bedingungen der Kriegsjahre:

Nippon Electric war die erste Firma in Japan, die Taylors Methoden des wissenschaftlichen Managements anwandte. Von Anbeginn des Jointventures mit Western Electric (...) waren die Fertigungstechniken die Grundlage, auf der unsere Firma aufgebaut war. (...) Das Militär hingegen, geprägt von der abnormalen Spiritualität der Kriegszeit, war entschlossen, «dieses System zu eliminieren, da es die Menschen mit Geld verführe», und auch das Vertragssystem komplett abzuschaffen. «Es ist unser Urteil, dass dieses Konzept eines Kosten-Zeit-Faktors lediglich monetäre Werte für die heiligste Natur der Arbeit bietet und als solches nicht als Ideologie zu tolerieren ist.»

Was die japanische Wirtschaft anbelangt, so war die Produktivität in Bergbau und Industrie im August 1945 auf ein Zehntel des Werts vor Ausbruch des Krieges (durchschnittlicher Wert der Jahre 1934 bis 1945) gefallen. Sogar die Landwirtschaft, die noch auf gewisse Reserven zurückgreifen konnte, war bei nur rund 60 Prozent des Vorkriegsniveaus angelangt. Auf der anderen Seite brachte das Kriegsende und das Wiederaufleben einer Kolonialherrschaft deutliche Erleichterungen für die finanziellen und personellen Belastungen Japans. Das Land konnte sich wieder voll auf die Wiederbelebung seiner Industrie konzentrieren.

Strukturell gesehen betraf die Reorganisation von Nippon Electric in der Nachkriegszeit vor allem die Auflösung des Kriegssystems. Die Firma zog sich nicht nur aus ihren ausländischen Werken zurück (Manchow Communications Equipment, China Electric Company, Ltd. und Java Radio Technical Research and Radio Workshop), sondern auch aus jenen japanischen Fabriken, deren Produktion ohnehin bereits „evakuiert“ worden war (Okayama, Kamo, Sanjo, Ina, Kofu, Takasaki, etc.). Man beeilte sich, die Produktion in den verbliebenen Werken schnellstmöglich mit Maschinen, Material und Personal aus den ursprünglichen Fabriken aufzunehmen. Von den Hauptwerken waren nur die Fabriken in Mita, Otsu und Ogaki relativ unbeschädigt geblieben. Auch in Tamagawa hatten die meisten Gebäude und Einrichtungen die Bombenangriffe überstanden. An diesen vier Standorten konnte Nippon Electric am 10. Oktober 1945 auf Grund einer Verordnung der Verwaltung erneut mit der Fertigung beginnen. Bis Januar 1946 durfte die Produktion an allen verbliebenen Standorten

⁶ Ozaki Takeshi: „Kagakuteki kanri to takeyari seishin“ (Wissenschaftliches Management und der Bambusspeer), erschienen in „Nippon Denki monogatari“ (Die Geschichte von Nippon Electric), Tokyo (1980), Nippon Electric, 167-168.

unter der Bedingung wieder aufgenommen werden, dass alle Produkte ausschließlich für zivilen Bedarf gefertigt wurden. In dem vorliegenden Aufsatz sollen die Details des Tagesgeschäfts dieser Zeit auf ein Minimum beschränkt bleiben, so dass wir uns stattdessen auf die Veränderungen der Nachkriegsjahre im Management bei Nippon Electric konzentrieren. Ich möchte dabei jene Elemente auswählen, die ihren speziellen Beitrag zur Entwicklung des Managements in den Jahren der „Neugründung“ leisteten. Diese waren völlig verschieden von jenen der Vorkriegszeit, in der alle Tätigkeiten der globalen Strategie von Western Electric dienten. Sie unterschieden sich aber auch radikal von jenen der Kriegszeit, als die Firma Munitionslieferant für das japanische Militär war und das Management von Nippon Electric nur eine eingeschränkte bzw. gar keine Entscheidungsfreiheit hatte.

Es war einer der Grundsätze der Besatzungspolitik des Alliierten Oberkommandos, in allen Fabriken Arbeitgebervertretungen einzusetzen – einschließlich derer von Nippon Electric. Im Juni 1946 gründete man eine Vereinigung der Arbeitgebervertretungen von Nippon Electric, die alle Einzelvertretungen koordinieren sollte. Im Oktober 1948 erhielt der Drei-Punkte-Plan des Unternehmens zur Umstrukturierung und Rationalisierung die Zustimmung sowohl des Managements als auch der Arbeitnehmervertreter. Der Prozess des Wiederaufbaus schien nach Plan zu verlaufen. Als jedoch im Frühjahr 1949 als Folge des Dodge-Plans (das Sparbudget der Regierung) das Land in eine Rezession schlitterte, stockte auch der Umstrukturierungsprozess. Die Firma musste ein neues Restrukturierungskonzept ausarbeiten, das auf dem „Gesetz zur Restrukturierung und Reorganisation der Unternehmen“ basierte. Diesem Plan folgte eine lange Durststrecke mit tiefen Einschnitten: Knapp 3500 Mitarbeiter wurden entlassen, zahlreiche Fabriken und ein Labor geschlossen. Als die Ziele des Umstrukturierungsplans mehr oder minder erreicht waren, musste das Technologievakuum, das der Krieg hinterlassen hatte, schnellstmöglich wieder gefüllt werden. Wenngleich das Kapital der Vorkriegszeit abgezogen worden war und die technologischen Verbindungen zur Muttergesellschaft ISE nicht mehr existierten, legte man den Grundstein für deren Wiederbelebung. Schon im September 1945 hatte man in einem Brief an S. Behn, den Präsidenten von ITT – der Muttergesellschaft von ISE – um Unterstützung gebeten. 1947 besuchten Delegierte von ITT Japan, um die Bedingungen vor Ort zu untersuchen. Doch beide Seiten mussten das In-Kraft-Treten des „Gesetzes über ausländisches Kapital in Japan“ abwarten, bevor die technischen Abkommen zwischen ISE und Nippon Electric im Juli 1950 wieder aufleben konnten. Im November 1951 wurde die Kapitalbeteiligung von ISE wieder auf das Vorkriegsniveau von 32,796 Prozent gebracht. Es galt als unbestritten, dass „die Wiederherstellung und Gesundung von Nippon Electric nach dem Krieg wesentlich von der Wiederaufnahme seiner

Beziehungen mit ISE abhing“.⁷ Dies mag auf die ersten Jahre nach Wiederaufnahme der Allianz zutreffen, die meisten Analysten glauben jedoch, dass die Beschränkung der Exportnation in diesem Technologieabkommen für Nippon Electric schädliche Folgen hatte. Es grenzte die Exportchancen der Firma zu stark ein und behinderte seine Expansionspläne; außerdem wurde durch die Kapitalverflechtung der Aktienkurs zu lange zu niedrig gehalten.⁸

Als sich die oben dargestellten Ereignisse abzuzeichnen begannen, setzte Nippon Electric alles daran, die Defizite aus den Kriegsjahren möglichst schnell auszugleichen. Zuerst wurde das Konzept des Unternehmensmanagements, das den Firmen von der Abteilung Zivile Kommunikation des Alliierten Oberkommandos auferlegt worden war, in die Tat umgesetzt. Danach fand das Prinzip der Kostenkontrolle auf Basis von Standardkosten, das ISE eingeführt hatte, erneut Anwendung. Um die Umsetzung seiner Beschäftigungspolitik zu gewährleisten, hatte das Alliierte Oberkommando der japanischen Regierung den strikten Befehl erteilt, die inländischen Kommunikationsmittel zu sichern und zu unterhalten. Begleitend hierzu bot die Abteilung Zivile Kommunikation spezielle Managementseminare an.

Die ersten Seminare dieser Art begannen im September 1949 in Tokyo und dauerten zwei Monate. Alle leitenden Mitarbeiter der Kommunikationsbetriebe in Japan wurden in einem Raum versammelt.⁹

Bei diesen Seminaren, deren Abschriften ein zweibändiges Werk füllen,¹⁰ vermittelte man den Beteiligten amerikanische Managementkonzepte und Techniken, die allseits einen starken Eindruck hinterließen. Schließlich hatten viele in den Kriegsjahren und danach die Orientierung verloren. Im Januar 1950 hielt die

⁷ Higo Ichiro: „Amerika shihon no shocho“ (Die Ebbe und die Flut amerikanischen Kapitals), erschienen in „Nippon Denki monogatari“ (Die Geschichte von Nippon Electric), Tokyo (1980), Nippon Electric, 221-223.

⁸ Koji Kobayashi: „Koso to ketsudan“ (Strategie und Entscheidungsfindung), Tokyo (1989), Diamond Inc., 189, übersetzt in „The Rise of NEC: How the World's greatest C&C Company is Managed“ (Der Aufstieg von NEC: Wie die weltgrößte C&C-Unternehmung geführt wird), Cambridge (1991), Blackwell Publishers, 103.

⁹ Kiyoshi Yamauchi: „GHQ to sengo tsushin taisei no henkaku“ (Das Alliierte Oberkommando und die Umwandlung des Kommunikationssystems in der Nachkriegszeit), erschienen in „Tsushi: Nihon no kagaku gijutsu (1) senryoki (Die Geschichte der Kommunikation: Japanische Wissenschaft und Technologie (1): Die Besatzungszeit), Tokyo (1995), Gakuyo Shobo, 230-239.

¹⁰ C.C.S. Keiei Koza Vol. 1: Top management no hoshin to soshiki“ (Die CCS Management-Seminare, Band 1: Prinzipien und Organisation des Top-Managements) und „C.C.S. Keiei Koza Vol. 2: Top management no taisei to unei“ (Die CCS Management-Seminare, Band 2: Systeme und Handeln des Top-Managements), Tokyo (1952), Diamond Inc.

Abteilung Zivile Kommunikation spezielle Seminare für das mittlere Management ab. Im Laufe der folgenden Jahre wurde diese Art von Seminaren verstärkt von den beteiligten Firmen selbst getragen. Auch Firmen außerhalb der Kommunikationsbranche übernahmen sie als Teil einer landesweiten Kampagne zur Verbesserung des Managements in Japan.

In der rasanten Entwicklung der japanischen Wirtschaft spielte selbstverständlich auch die Produktqualität eine entscheidende Rolle. Die Anfänge können ebenfalls bis in die Abteilung Zivile Kommunikation des Alliierten Oberkommandos zurückverfolgt werden. Im September 1946 erhielt Nippon Electric von W.S. Magil die Empfehlung, ein bestimmtes System zur Qualitätskontrolle einzuführen. Zu jener Zeit war die Qualität der Vakuumröhren für Telekommunikationsgeräte so schlecht, dass eine konstant gute Übertragungsqualität nicht zu realisieren war. Ab Oktober 1946 wandten sich Koji Kobayashi und Hidehiko Nishio an die Abteilung Zivile Kommunikation, wo sie einmal wöchentlich in amerikanischen Qualitätskontrollmethoden geschult wurden. Im März 1948 führte man schließlich die statistische Qualitätskontrolle im Vakuumröhrenwerk von Nippon Electric ein. Die Grundgedanken hinter dem Qualitätskontrollsystem waren nicht nur Nippon Electric zugänglich, sondern fanden in der gesamten Industrie rasche Verbreitung. Im Dezember 1952 wurde Nippon Electric mit dem begehrten Deming-Preis ausgezeichnet.

Während im Werk Tamagawa die Qualitätskontrolle eingeführt wurde, galt das Hauptaugenmerk im Werk Mita der Modernisierung des Managements in der Produktion. Nach Wiederaufnahme des Technologieabkommens mit ISE im Jahre 1952, übernahm Paul A. Stoops von der Bell Telephone Manufacturing Company, einer Tochtergesellschaft von ISE, die Aufsicht über die Implementierung eines Systems der Standardkostenrechnung im Werk Mita. Sein Auftrag dauerte 20 Monate – von März 1952 bis Februar 1954. Vertreter von Nippon Electric, die diese Zeit erlebt haben, erinnern sich, dass diese Anleitungen vor Ort nicht von Nippon Electric gewünscht waren, sondern vielmehr der Furcht von ISE Rechnung trugen, die japanische Tochter könne in den Nachkriegsjahren ohne ihre Unterstützung keinen Fuß auf den Märkten fassen.¹¹ Wie schon in den Gründerjahren des Unternehmens, war auch diesmal die Einführung neuer Technologien mit der Vermittlung entsprechender Managementtechniken verbunden. Zurück bleibt der Eindruck, dass die Vermittlung des ISE-Systems der

¹¹ Akira Koike: „Kanri keisan seido ni kansaru kenkyu“ (Untersuchungen zum System der Kostenallokation), Magisterarbeit, Tohoku Universität (1963) und Akira Koike: „Kawaru mono kawaranu mono“ (Dinge, die sich verändern und solche, die sich nicht verändern), Tokyo (1993), Nippon Denki Bunka Center, 166-172 sowie Eto Yুক্তita: „Stoops-san, to jimu kikaika“ (Mr. Stoops und die Einführung von Büromaschinen), erschienen in „Nippon Denki monogatari“ (Die Geschichte von Nippon Electric), Tokyo (1980), Nippon Denki, 227-232.

Kostenrechnung eher einer Art missionarischem Eifer der Beteiligten entsprungen ist, welche über ein breites Spektrum verwandten Wissens verfügten. Das gilt gleichermaßen für die Lektoren der Abteilung Zivile Kommunikation: Da sie aus der privatwirtschaftlichen Industrie stammten, war ihnen das Gefühl von Eroberer und Erobertem weitgehend unbekannt. Sie wollten vielmehr jenen Ländern helfen, deren Industrie durch den Krieg zurückgefallen war.

Im Unterschied zur Gründung von Nippon Electric ein halbes Jahrhundert früher, existierte auf japanischer Seite ein reiches Spektrum an Kerntechnologien und -kompetenzen – dieser Aspekt darf nicht außer Acht gelassen werden. Man sagt sogar, die Elektronik habe den Zweiten Weltkrieg entschieden. Aus entsprechenden Unterlagen ist zu entnehmen, dass Nippon Electric bereits seit 1928 Forschungen auf dem Gebiet der Fernsehtechnik betrieben hat. Da die in der Fernsehtechnik verwendete Technologie sehr leicht auf die Radartechnik übertragen werden kann, verlagerte sich 1938 der Fokus auf eben jene Technik.

Nur Großbritannien hatte seinen Forschungsschwerpunkt zu einem ähnlich frühen Zeitpunkt auf diese Technologien gelegt, anders als die USA und Deutschland, die deutlich später damit begannen.¹² Während des Zweiten Weltkriegs wurden die Radaranlagen von Nippon Electric mit großem Erfolg eingesetzt. Die Erkenntnisse aus dieser Technologie konnten in der Nachkriegszeit für zivile Zwecke verwendet werden und begründeten innerhalb weniger Jahre die Spitzenposition von Nippon Electric u. a. auf dem Gebiet der Mikrowellen-Kommunikation. 1962 wurde diese Technik sowie komplementäre Technologien an ITT exportiert, jener Partner, von dem Nippon Electric ursprünglich seine technologische Unterstützung erhalten hatte. Damit kann die allgemein akzeptierte Annahme bestätigt werden, dass die Ursprünge japanischer Elektroniktechnologie auf die Entwicklungen der Radiotechnologie für militärische Zwecke zurückgeführt werden kann.

¹² Mikan-no-kansai Publishing Committee (Hrsg.): „Mikan no kansai: Kobayashi Masatsugu jiden to ronbun“ (Unperfekte Perfektion: Autobiographie und Essays von Masatsugu Kobayashi), Tokyo (1977), 20-45 und 152-158, sowie Nobutaka Tanaka, Junichi Osawa und Yujiro Degawa: „Kenkyusho Ikata bunsho to heiki kaihatsu“ (Die Labors von Ikata und die Entwicklung militärischer Waffen), erschienen in „Nippon Denki monogatari“ (Die Geschichte von Nippon Electric), Tokyo (1980) Nippon Denki, sowie yasuzo Nakagawa: „Kaigun gijutsu kenkyusho“ (Die Marine-Versuchslabors), Tokyo (1990), Kodansha Bunko.

4.2 Die Bedeutung der 50er Jahre

Von den 50er Jahren bis in die frühen 60er hinein verfolgte Nippon Electric eine aggressive Expansionsstrategie. Bereits in den 50er Jahren hatte man mit Versuchen an Transistoren auf dem Gebiet der Halbleitertechnologie begonnen. 1953 nahm man die Aktivitäten auf dem Markt für Heimelektrogeräte wieder auf und 1954 starteten die Forschungen über Computer. Auch die ersten Schritte auf dem Endverbrauchermarkt sowie mehreren Auslandsmärkten fallen in diese Zeit. Die Erweiterung der Geschäftsfelder ging Hand in Hand mit der Erweiterung der Forschungs- und Produktionsstätten von Nippon Electric.¹³ Diese Vorgänge wirkten sich nachhaltig auf die Firmenorganisation von Nippon Electric aus.

Bis in die 50er Jahre hinein gab es zwei Werke, die jedes für sich über eine eigene Produktlinie sowie ein eigenes Management verfügten. Immer wenn der Vorstandsvorsitzende eine Auslandsreise unternahm, wurde er von den Leitern der Werke Tamagawa und Mita begleitet. Sogar die Managementtechniken, die in den Jahren nach dem Krieg eingeführt worden waren, konzentrierten sich auf die unterschiedlichen Sphären der beiden Standorte. Mit zunehmendem Firmenwachstum wurde ein ganzheitliches Management jedoch unerlässlich. Es sollte allerdings bis 1964 dauern – damals wurde Koji Kobayashi zum Vorstandsvorsitzenden von Nippon Electric berufen –, um dieses Ziel in die Tat umzusetzen.

4.3 Reformen im Management

Am 30. November 1964 übernahm Koji Kobayashi den Vorstandsvorsitz bei Nippon Electric. Seine Erklärung auf der ersten Pressekonferenz nach seinem Amtsantritt machten deutlich, in welche Richtung er die Firma führen wollte:

„Ich will Nippon Electric von einer japanischen Unternehmung, die von einer ausländischen Firma abhängt und in ihren Auslandsbeziehungen nur passiv agiert, in ein unabhängiges, internationales Unternehmen verwandeln.“

Bislang hatte Nippon Electric die importierte, ausländische Technologie genutzt, um seine Position auf dem Heimatmarkt zu stärken und auszubauen. Von nun an, das machte Kobayashi klar, benötigte das Unternehmen eine veränderte

¹³ Das Labor wurde 1953 wieder eröffnet, 1958 ein Transistorenwerk gebaut und 1962 bzw. 1964 die Fabriken in Sagamihara und Fuchu fertiggestellt.

Organisation, die eigenständig neue Wege beschreiten konnte – eine radikale Reform des Managements stand bevor.

Zunächst wurde das oberste Management umstrukturiert, da der Vorstandsvorsitzende Kobayashi insbesondere die Lähmung der verschiedenen Managementfunktionen fürchtete. Noch bevor er von seinem Vorgänger Toshihide Watanabe zu dessen Nachfolger ernannt worden war, hatte er sich bereits intensive Gedanken über seine ersten Schritte als neuer Vorstandsvorsitzender gemacht und in genau jenem Punkt seine erste Aufgabe gesehen. Die existierende Organisation glich einer Pyramide und so trafen letztlich alle administrativen Themen an einer einzigen Stelle zusammen: dem Vorstandsvorsitzenden. Selbst wenn dieser mit übermenschlichen Fähigkeiten ausgestattet gewesen wäre, hätte er nie alle Aufgaben rechtzeitig in Angriff nehmen können. Daher war eine radikale Änderung der Organisationsstruktur dringend geboten. Ausgehend von dem Wort „Spitze“ verglich Kobayashi die Position des Vorsitzenden und der Vorstände der einzelnen Divisionen mit der einer rotierenden Spitze. Wenn man sich einen Kreis vorstellt, ist dieses Konzept – das später unter der Bezeichnung „vom Punkt zum Bereich“ bekannt wurde – leicht zu verstehen. Der Vorstandsvorsitzende befindet sich in der Kreismitte und die Vorstände der einzelnen Divisionen verteilen sich entlang der Kreislinie. Sie fungieren quasi als Alter Ego des Vorsitzenden und müssen die Verantwortung für ihre jeweiligen Divisionen und Abteilungen übernehmen. Der Vorsitzende und die Vorstände tauschen die wichtigsten Informationen aus und sind in gegenseitigem Vertrauen aneinander gebunden. Im Laufe verschiedener Diskussionen innerhalb der einzelnen Ausschüsse der Unternehmensleitung wurde deutlich, welche Position und Rolle die Leiter der einzelnen Divisionen übernehmen sollten. Die handschriftlichen Notizen dieser Besprechungen geben uns einen Einblick in die teilweise heftigen Streitgespräche dieser Ausschüsse unter Führung des neuen Vorstandsvorsitzenden. Er selbst hatte sie mit seinen Ideen über die Veränderungen im Top-Management ausgelöst.

Aus diesen Umwälzungen resultierte im Mai 1965 die Gründung einer neuen Division. Sie sollte ein System von 1961 ersetzen, das dem Begriff Division nur dem Namen nach gerecht wurde, da die gesamte Vertriebs- und Marketingverantwortung bei der Zentrale verblieben war. Bei dem neuen System ist besonders hervorzuheben, dass die Leiter der Divisionen Projektteams bilden mussten, welche die Flexibilität der Divisionen sichern sollten. Die Teams wurden vor allem für jene Projekte herangezogen, bei denen die Einbeziehung mehrerer Divisionen notwendig war. Das System ähnelt stark dem „Komitee“-Prinzip, welches später entstehen sollte.

Die dritte Neuigkeit jener Zeit war das „Null-Fehler-Programm“, das in der amerikanischen Verteidigungsindustrie bereits weite Verbreitung gefunden hatte. 1964 griff der damals stellvertretende Vorstandsvorsitzende Kobayashi die Idee von einem Poster auf, das er während seines Besuchs bei Hughes

Aircraft gesehen hatte. Er entschied, dieses Programm bei Nippon Electric umgehend umzusetzen. Im Gegensatz zu herkömmlichen Methoden der Qualitätskontrolle, die auf einzelne Fertigungsabschnitte begrenzt waren, erstreckte sich die Null-Fehler-Politik übergreifend auf alle Teilbereiche sowie auf jeden einzelnen Mitarbeiter eines Unternehmens. Kobayashi erklärte diese Strategie in einem Schreiben an die Mitarbeiter folgendermaßen:

Unter Null-Fehler-Politik versteht man, einfach ausgedrückt, das Bewusstsein aller Mitarbeiter, dass das Handeln eines jeden Einzelnen direkte Auswirkungen auf das Handeln aller anderen Mitarbeiter sowie auf die gefertigten Produkte hat. Wenn jeder direkte Fehlerquellen ausschaltet, darauf achtet, keine Fehler zu machen und seine Arbeit schon beim ersten Mal richtig ausführt, dann werden auch unsere Produkte keine Fehler aufweisen.

Im Mai 1965 wurde dieses Vorgehen bei Nippon Electric implementiert. Da positive Ergebnisse nur dann zu erwarten waren, wenn alle Beteiligten die Ziele dieser Reformen sowie die Zeitplanung für deren Umsetzung verstanden, verfasste Kobayashi den „Brief des Vorstandsvorsitzenden“. Er wollte seine Gedanken und Ziele niederschreiben und an alle Mitarbeiter ab einer bestimmten Hierarchieebene verteilen lassen, die wiederum für die Umsetzung verantwortlich waren. Da eine Managementstrategie von oben nach unten in japanischen Unternehmen zu jener Zeit äußerst ungewöhnlich war, bat Marvin Petal, Leiter des Tokyoter Büros von Business Week, um weiterführende Informationen und veröffentlichte in der Ausgabe vom 11. Dezember 1965 einen Artikel unter dem Titel „Nippon Electric auf dem amerikanischen Weg“. Kobayashi soll Petal daraufhin zu einem weiteren Treffen eingeladen haben, da er nicht alle Ideen hinter seinen Reformen in einem einzigen Artikel ausreichend dargestellt sah.

Knapp fünf Jahre später glaubte man das Ziel dieser Managementreformen erreicht. Daher war es nur natürlich, dass man nach einer übergreifenden Bezeichnung suchte, welche die Aktivitäten von Nippon Electric treffend benennen würde. Das Unternehmen war inzwischen mehr als nur ein Hersteller von Kommunikationsgeräten, dem traditionellen Geschäftszweig seit seiner Gründung. Man stellte auch Computer her – die Produktion hatte man in den 50er Jahren aufgenommen – sowie Halbleitern und Heimelektronik. Mit Hilfe einer geeigneten Bezeichnung, so vermutete man, wäre es ein Leichtes, diese als strategische Mission bzw. Firmenzweck zu etablieren. Im Börsenteil der Zeitungen wurde Nippon Electric unter „Elektrogeräte“ geführt, aber diese Beschreibung war zu allgemein und schien nicht angemessen. Nach reiflichen Überlegungen kam Kobayashi auf den Begriff „Information“. Als Quelle seiner Gedanken diente ein Konzept des amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlers Fritz Machlup. Dieser hatte in seinem Buch „Die Produktion und Verteilung von Wissen in den Vereinigten Staaten“ von 1962 die Theorie der Wissensindustrie

dargelegt. Kobayashi war überzeugt, dass in der Information der Schlüssel zum Erfolg und zur Identität von Nippon Electric lag.¹⁴

Die Veränderungen folgten auf den Fuß: 1966 wurde der Forschungs- und Entwicklungsbereich Nukleartechnik ausgegliedert, da dieser dem Energiesektor zuzuschreiben war und nichts mit Information zu tun hatte. Kommunikation überträgt Information, Computer verarbeiten Information, Halbleitern verbinden diese beiden Technologien miteinander und Heimelektronik vervielfältigt sie. Durch den Aufbau eines einheitlichen Geschäftsfeldes würden sowohl der gezielte Einsatz von Managementwissen vereinfacht als auch die Kernkompetenzen des Unternehmens gestärkt und ausgebaut.¹⁵

In der Fertigungsindustrie bewegte sich Japan damals von der Schwerindustrie weg. Sogar das MITI, das Ministerium für Internationalen Handel und Industrie, hatte klargestellt, dass seine Prioritäten auf der Informationsindustrie lagen; dies wurde durch eine spezielle Gesetzgebung noch unterstrichen.

4.4 Das C&C-Konzept und seine kontinuierliche Entwicklung

Wenn eine Technologie erst einmal entwickelt ist, durchläuft sie nahezu selbstständig alle Stufen der Technologiekette. Mittels einer geeigneten Strategie sollte man den Ablauf ständig kontrollieren, damit die Technologie innerhalb einer bestimmten Sphäre effizient und effektiv arbeiten kann. Dieser Bereich wird durch die Managementressourcen des Unternehmens vorgegeben und sichert ihm einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber anderen Anbietern. Man darf dabei die Technik nicht nur als Technik verstehen, sondern muss sie als Managementfunktion begreifen.

Am 10. Oktober 1977, auf der Intelcom 77, der internationalen Fachmesse für Kommunikationstechnologie in Georgia, Atlanta (USA),¹⁶ stellte der damalige

¹⁴ Koji Kobayashi: „Watashi no rirekisho“ (Meine persönliche Geschichte“, Tokyo (1988), Nihon Keizai Shimbunsha, 117-118, übersetzt in „Rising to the Challenge“, Tokyo (1989), Harcourt Brace Jovanovich Japan, 60.

¹⁵ C.K. Prahalad und Gary Hamel: „The Core Competencies of the Corporation“ (Die Kernkompetenzen der Unternehmung), Harvard Business Review, Mai/Juni 1990, 79-82.

¹⁶ Insgesamt nahmen rund 8000 Personen an der Intelcom 77 teil. In der Einführung sowie zum Abschluss seiner Rede „Shaping a Communications Industry to Meet the Ever-Changing Needs of Society“ erörterte Kobayashi die Möglichkeiten der Integration von Computern und Kommunikation.

Vorstandsvorsitzende von Nippon Electric, Koji Kobayashi, erstmals sein C&C-Konzept zur Integration von Computern und Kommunikation vor. Dabei handelt es sich um das mittlerweile berühmt gewordene C&C-Manifest, das seinen festen Platz in der weltweiten Informations- und Kommunikationsbranche gefunden hat. Dieser industrielle Einschnitt ereignete sich genau 100 Jahre nach Erfindung des Telefons durch Graham Alexander Bell. Heute zweifelt niemand mehr die Bedeutung von Computern und Kommunikationstechnologie an; als Kobayashi seine Thesen jedoch erstmals vertrat, herrschte eine weit verbreitete, gegenteilige Meinung vor: Computer und Kommunikationstechnologie galten als zwei unterschiedliche, getrennte Industriezweige. Dem C&C-Konzept wurde daher mit großer Skepsis und Zurückhaltung begegnet.

Kobayashi hingegen war überzeugt, dass seine Vision von Nippon Electric mit der Zukunft der Kommunikations- und Informationsindustrie exakt übereinstimmte: die ultimative Verbindung von Kommunikation und Computern mittels digitaler Technologie.¹⁷ Um eine interne Schulungskampagne einzuleiten, versammelte er am 29. Dezember 1977 leitende Mitarbeiter der betroffenen Divisionen, mit denen er die Idee eines neu zu schaffenden C&C-Bereichs erörtern wollte. Diese Gruppe wurde später zum C&C-Komitee unter Leitung von Tadahiro Sekimoto. C&C mag für die logische Verschmelzung unterschiedlicher Technologien stehen, aber im täglichen operativen Geschäft waren Probleme nahezu unvermeidlich – schließlich mussten selbstständige, vertikal integrierte Divisionen oder Gruppen horizontal koordiniert werden. Das C&C-Komitee wurde am 30. Juni 1978 gegründet, um genau diese Probleme zu beseitigen und wichtige strategische Fragen bei Nippon Electric im divisionsübergreifenden Kontext zu erörtern. Das Komitee-System diente im Dezember 1982 sogar als Untersuchungsobjekt einer Studie der Harvard Business School. Es galt als ausgeklügeltes System zur Vermeidung von Friktionen in einer etablierten Organisation, die zu Verkrustungen neigt. Diese Organisationsstruktur, die aus einer vertikalen Organisation und einem horizontal agierenden Komitee bestand, blieb während der gesamten 80er Jahre nahezu unverändert erhalten.

Parallel zur Konsolidierung des C&C-Konzepts innerhalb des Unternehmens trat Kobayashi mit 66 Reden im Ausland an die Öffentlichkeit, um sein Konzept bekannt zu machen. Seit nunmehr 25 Jahren ist das C&C-Konzept weltweit als Geschäftsdomäne von Nippon Electric anerkannt. Obwohl das C&C-Konzept von einem einzelnen japanischen Unternehmen stammte, erhielt es wegen seiner Weitsicht und klaren Vision überall so breite Zustimmung, dass Koji Kobayashi

¹⁷ Es sei hier zum Beispiel auf die Aussage Kobayashis zu digitalen Netzwerken verwiesen, erschienen in „Digital gijutsu to automation no shinten“ (Digitale Technologien und der Fortschritt der Automation) in einer Sonderbeilage von OHM, März 1959. Ein Ziel der Labors von NEC Systems, die 1972 in der Nähe von Boston eingerichtet wurden, war C&C-orientierte Forschung in den USA.

vom britischen Wirtschaftsblatt „The Financial Times“ zu einem der Wirtschaftsführer gewählt wurde, die die 80er Jahre entscheidend geprägt haben.¹⁸

4.5 Die Suche nach neuen Firmenwerten

Nach dem Zusammenbruch der „bubble economy“ in Japan zu Beginn der 90er Jahre war jener Mechanismus des Wirtschaftswachstums außer Kraft gesetzt, der jahrelang als „japanisches Wunder“ bezeichnet wurde. Japan, das einst die höchsten Wachstumsraten aller Mitgliedsstaaten der G7 aufweisen konnte, stand plötzlich im Schatten der übrigen Wirtschaftsnationen. Japanische Firmen, die bereits überheblich erklärt hatten, dass sie nichts mehr von den USA oder Europa lernen könnten, haben seitdem ihren Mut verloren. Wie konnte das geschehen? Hierfür gibt es zwei wesentliche Gründe: Zum einen war es nicht länger möglich, nur und genau das zu tun, was man schon immer gemacht hatte. Zum anderen hatte niemand eine Vision für die neue Zeit entwickelt – jene Zeit, die man als „Nach-Nachkriegszeit“ bezeichnen kann.

Am 17. Juli 1990, dem neunzigsten Gründungstag, veröffentlichte NEC – der Firmenname war im April 1993 in NEC Corporation geändert worden – seine Managementrichtlinien, die aus einer lediglich 51 japanische Schriftzeichen umfassenden Firmenphilosophie sowie sechs Firmenzielen bestanden.¹⁹ Wegen der ausländischen Gäste wurde auch eine englische Version vorbereitet. Unter dem Druck der kritischen Massenmedien, die immer auf Neuigkeiten aus sind, musste die strategische Planungsabteilung eine Antwort auf die bohrenden, teils ironischen Fragen finden, ob das Unternehmen seinem C&C-Konzept nach wie vor treu bleiben wolle. Hinzu kam, dass der Aktienbesitz von NEC von Jahr zu Jahr stärker gestreut war und es somit beinahe unmöglich wurde, den Erwartungen und Forderungen der Anteilseigner mit einer simplen, standardisierten Antwort gerecht zu werden. Kurz gesagt waren die Erwartungen, die die japanische Gesellschaft an Unternehmen stellte, nicht mehr nur wirtschaftlicher oder technologischer Natur. Man erhoffte sich vielmehr konkrete soziale und kulturelle Werte, besonders solche, die einen Beitrag zur menschlichen Entwicklung leisteten. Die Firmenphilosophie von NEC ist deshalb bemerkenswert, da sich die

¹⁸ Guy de Jonquieres: „Iconoclasts at Work“, erschienen in „The Financial Times“, 27.12.1989.

¹⁹ Die Übersetzung der Firmenphilosophie von NEC lautet wie folgt: „Mittels C&C strebt NEC danach, weltweit Gesellschaften in ihrer Entwicklung zu unterstützen, um das gegenseitige Verständnis zu fördern und menschliches Potenzial zu erfüllen.“

Unternehmensleitung diesen Forderungen direkt verpflichtet fühlt. Als weiterer Schritt wurde der alte Slogan erweitert zu „C&C für menschliches Potenzial“. NEC wollte damit klar machen, dass man sich seiner Verantwortung stellen und das C&C-Konzept, das die Firma mehr als 20 Jahre lang kultiviert hatte, als Mittel nutzen wollte, damit Menschen das Bestmögliche aus ihren Fähigkeiten machen konnten.

Anfang der 90er Jahre übernahm eine neue Managementriege die Verantwortung bei NEC. Im Juni 1990 berief man den stellvertretenden Vorsitzenden Kenzo Nakamura zum neuen Vorstandsvorsitzenden. Er wurde im Juni 1994 von Sekimoto mit Hisashi Kaneko als neuem Aufsichtsratsvorsitzenden abgelöst. Um seiner Rolle als internationales Unternehmen gerecht zu werden, wurde im Februar 1992 ein „Gremium Internationaler Berater“ eingesetzt, das den Vorstand in internationalen Fragen und Geschäften beratend unterstützen sollte. Dieses Gremium, bestehend aus erfahrenen und respektierten Beratern der ganzen Welt, trat zum ersten Mal im März 1992 zusammen. Angeblich soll eine erregte Diskussion zum Thema „NEC und die Weltwirtschaft“ stattgefunden haben. Die Verabschiedung einer Umweltcharta (1991) sowie einer Charta zum unternehmerischen Verhalten (1997) waren ebenfalls Ergebnis des neuen wirtschaftlichen Umfeldes, das sich in den 90er Jahren entwickelte.

Das Divisionssystem – das wie bereits erwähnt 1965 eingeführt worden war – drehte sich im wahrsten Sinne des Wortes um Produkte und Technologien und repräsentierte, vom heutigen Standpunkt aus betrachtet, eine tief in der industriellen Gesellschaft verwurzelte Organisationsstruktur. Zwischenzeitlich war es nicht nur von neuen Entwicklungen überholt worden, sondern litt vielmehr unter eklatanten organisatorischen Schwächen: Verschiedene Divisionen, die den gleichen Kunden betreuten; doppelte Investitionen für Ressourcen zur Entwicklung neuer Produkte und ein Mangel an klarer Trennung der Verantwortung im Management – sprich die typischen, immer währenden Probleme großer Unternehmen. Mit seiner Umstrukturierung im Juli 1991 unterzog sich NEC einer radikalen Änderung hin zu einer marktorientierten Organisation. Obwohl von Divisionsebene abwärts keinerlei Änderungen vollzogen wurden, wandelte sich das gesamte Unternehmen in dem Glauben, eine Unternehmensgruppe, bestehend aus verschiedenen Divisionen, würde einer bereits bestehenden Organisation neue Handlungsfähigkeit geben. Man hoffte, damit den Marktgegebenheiten besser begegnen zu können. Um entscheidende Wettbewerbsvorteile im hart umkämpften Weltmarkt für PCs, Laptops, Mobiltelefone, Faxgeräte und Telefone herauszuarbeiten, wurde die „Personal C&C Group“ als eigenständiges Unternehmen ausgegliedert – mit Verantwortung für Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb. Es war gleichsam ein Experiment in Sachen Kunden- und Marktorientierung mit dem Ziel, eine Organisation aufzubauen, die weit in das 21. Jahrhundert hinein Bestand haben würde.

Es zeigte sich, dass noch weitreichendere Umstrukturierungen notwendig waren, um im sich wandelnden, harten Wettbewerb nicht noch weiter zurückzufallen. Von den Umstrukturierungsmaßnahmen 1991 waren mehr als 300 Organisationen auf Divisionsebene unberührt geblieben. Rechnet man die Niederlassungen und Beteiligungen in Japan und im Ausland dazu, so war es nahezu unmöglich, die Verantwortung des jeweiligen Managements für die verschiedenen Profitcenters festzulegen. Zum wiederholten Mal war das Management des Gesamtunternehmens in ernster Gefahr. Die Antwort war ein Netzwerk, in dem verschiedene zusammenhängende Divisionen in operationale Einheiten zusammengefasst wurden, die als neue Profitcenters agierten. Die Einführung dieses Systems im Juli 1993 schuf insgesamt 18 solch operationaler Einheiten. Dies stellt einen ersten Schritt zu einem dezentralen Organisationsaufbau dar, zumal die Leiter dieser Einheiten wie Vorstände unabhängiger Firmen handeln und ihre Geschäftsziele und Managementressourcen *eigenhändig festlegen und verwalten* können. Der Leiter einer operationalen Einheit besitzt selbstverständlich die Autorität, strategische Entscheidungen zu fällen, so dass Ressourcen den Wachstumsbereichen zugewiesen und von beitragschwachen Geschäftszweigen abgezogen werden können.

„Information“ – jenen Geschäftszweck, den sich Nippon Electric 30 Jahre zuvor zu Eigen gemacht hatte, unterscheidet sich von anderen Technologien vor allem durch die Geschwindigkeit, mit der sich Innovationen vollziehen und wieder vom Markt verschwinden. Die Produktzyklen sind extrem kurz, denn je mehr Menschen Informationen nutzen, desto effizienter werden sie. In den Vereinigten Staaten dauerte es von der Erfindung des PCs bis zu einer Marktdeckung von 25 Prozent aller erreichbaren Haushalte 16 Jahre. Die gleiche Marktdurchdringung erreichte das Internet in gerade einmal fünf Jahren. Im Gegensatz dazu dauerte es rund 25 Jahre, bis die Automobilindustrie einen vergleichbar hohen Marktdurchdringungsgrad erreicht hatte.²⁰ Neue Organisationsstrukturen müssen genau diesen immer schneller werdenden Entwicklungen gerecht werden.

²⁰ „21 seiki shosha no joken“ (Die Bedingungen zum Erfolg im 21. Jahrhundert), erschienen in „Nihon Keizai Shimbun“, 1.1.1999 (Morgenausgabe), sowie „Beikoku no seisan kakudai koka senmai ni“ (Die Auswirkungen der amerikanischen industriellen Expansion werden deutlich), erschienen in „Nihon Keizai Shimbun“, 02.02.1999 (Morgenausgabe).

5 Schlussfolgerung

Am 17. Juli 1999 feierte NEC seinen 100. Geburtstag. Ich bin sehr glücklich, dass ich genau in diesem Jahr die Entwicklung seines Managements untersuchen durfte. NEC wurde vor einem Jahrhundert geboren, um die globale Expansion eines amerikanischen Herstellers von Telefonausrüstungen zu unterstützen. In der Folge und als Konsequenz der Entwicklung des Managements wurde es sowohl von seinen „leiblichen Eltern“ Western Electric als auch von seinen „Adoptiveltern“ International Standard Electric unabhängig. Seit den 70er Jahren – mit einem scheinbar zwangsläufigen Erfolg – hat NEC seinen eigenen Weg zu einem wahren multinationalen Unternehmen gefunden. Während diese Abhandlung entstand, wurde mir eine Besonderheit bewusst, die auf alle weltweit expandierenden Firmen zutreffen scheint. Völlig unabhängig davon, ob sie Technologiewissen vermitteln oder vermittelt bekommen, übernehmen sie die gleichen Verhaltensmuster: Globalisierungsstrategien für Firmen aus Industrienationen sowie Strategien zur Übernahme fremder Technologien in Firmen von sich entwickelnden Ländern. Vor diesem Hintergrund scheint es mir mehr als angebracht, die dargestellten Themen zu einer Synthese zu bringen und den Blick auf die Führungsqualitäten des Managements zu lenken sowie auf dessen Bemühungen, eine unternehmerische Kultur zu entwickeln und eine langfristig orientierte Unternehmenspolitik zu verfolgen. Soweit mir bekannt ist, soll zurzeit die 100-jährige Geschichte der Firma NEC aufbereitet werden und ich freue mich auf eine Chronologie der Ereignisse dieser Firma.

Kürzlich hat NEC die Veränderung seines Top-Managements bekannt gegeben. Am 26. März 1999 wurde Hajime Sasaki zum Vorstandsvorsitzenden und Koji Nishigaki zum Aufsichtsratsvorsitzenden bestellt. Sie sollen das Unternehmen in das 21. Jahrhundert führen. Mit diesem profunden Personalwechsel will man die Schwierigkeiten im Management angehen, die in den vergangenen Jahren aufgetaucht sind. NEC hat sich mit der Entwicklung der Informations- und Kommunikationsindustrie in Japan während des 20. Jahrhunderts zu einem weltweit tätigen Unternehmen entwickelt. Wird es auch im 21. Jahrhundert ein einflussreiches Unternehmen sein? Die Antwort darauf wird im Wesentlichen von der Managementvision des neuen Teams und dessen Fähigkeit abhängen, diese Vision schnell und zuverlässig Realität werden zu lassen.

Literatur

- D.F.G. Elliot (1923), *Twentyfive Years of Successful Corporation in Japan – A Quarter Century Completed by Nippon Electric Company, Limited*, erschienen in „Electrical Communications“, Band 2, Nr. 2.
- Martin Fransman (1995), *Japan's Computer and Communication Industry*, Oxford University Press.
- Kunihiko Iwadare (1914), *A History of Nippon Denki Kabushiki Kaisha*, erschienen in „Western Electric News“, März 1914.
- Koji Kobayashi (1989), *Rising to the Challenge*, Harcourt Brace Jovanovich Japan.
- Koji Kobayashi (1991), *The Rise of NEC*, Blackwell Publishers.
- Mark Mason (1992), *American Multinationals and Japan: The Political Economy of Japanese Capital Controls, 1899-1980*, Harvard University Press.
- Kenichi Ohmae (1984), *Nippon Denki no sogo kenkyu* (Eine umfassende Studie über Nippon Electric), Presidentsha.
- Tatsuo Takahashi (1978), *Nihon shihonshugi to denshin denwa sangyo* (Japanischer Kapitalismus und die Telefon- und Telegraphenindustrie), Denki Tsushi Sogo Kenkyusho (Forschungsinstitut für Telekommunikation und Wirtschaft).
- Howard F. van Zandt (1951), *Japan's Recovery and Telephone Service*, erschienen in „Telephony“, 24.3.1951 bis 5.5.1951.
- Nippon Denki Kabushiki Kaisha shijijunenshi* (Die siebzigjährige Geschichte der Nippon Electric Company), Nippon Denki, 1972.
- Nippon Denki Kabushiki Kaisha saikin junenshi* (Die Geschichte der Nippon Electric in den vergangenen zehn Jahren), Nippon Denki, 1980.
- NEC Corporation: „The First 80 Years“* (1984), NEC Corporation.
- Nippon Denki monogatari* (Die Geschichte von Nippon Electric), Nippon Denki, 1980.
- Zoku Nippon Denki monogatari* (Die Geschichte von Nippon Electric, Fortsetzung), Nippon Denki, 1981.

Koichi Miyashita

Innovationen in der Distribution und Stückkontrolle am Beispiel von Seven Eleven Japan

1 Einzelhandel in Japan

Die japanischen Einzelhandelsgeschäfte befinden sich zurzeit in einer außerordentlich schwierigen Geschäftssituation und müssen sich mit einer stagnierenden Nachfrage auseinandersetzen. Gemischtwarenhändler – deren weit zurückreichende Geschichte 1904 mit dem Mitsukoshi Dry Goods Store begonnen hat – kämpfen mit groß angelegten Umstrukturierungsmaßnahmen ums Überleben, was sogar zur Schließung unprofitabler Geschäftsstellen führte. Es scheint, dass sich die Einzelhändler mit integrierten Supermärkten in den letzten Jahren extrem von den Verbraucherbedürfnissen entfremdet haben und dadurch mit großen Absatzschwierigkeiten konfrontiert sind. „Daiei“, eine für Japan repräsentative Supermarktkette, eröffnete ihr erstes Geschäft 1957. Unternehmen dieser Art führen derzeit mit äußerster Anstrengung Reformen durch, und zwar sowohl im Bereich der Geschäftsorganisation als auch im Bereich der Produktpalette. Nur die CVS (convenience stores) waren in dieser schweren Zeit in der Lage, ihre guten Geschäftsergebnisse beizubehalten.

Der erste CVS wurde bereits 1971 in Japan eröffnet. Eine Systematisierung der Organisation, wie man sie heute in den meisten Geschäften findet, lässt sich allerdings erst mit Start von Seven Eleven Japan Co., Ltd. (Seven Eleven Japan) feststellen. Seven Eleven eröffnete den ersten CVS 1974, nachdem das Unternehmen 1973 als 100%ige Tochter der Ito Yokado Co., Ltd. gegründet worden war. Das Einzelhandelsunternehmen Ito Yokado arbeitete damals an der Entwicklung einer Supermarktkette. Nach Abschluss eines regionalen Franchisevertrags mit der amerikanischen „The Southland Corporation“ stellte Ito Yokado das Know-how der Southland Corporation über CVS in Japan vor und startete das Unternehmen. Die Southland Corporation war ein Unternehmen, das CVS in den USA aufbaute und seinen Namen 1999 in Seven Eleven änderte.

22 Jahre später hatte es Seven Eleven Japan bis an die Spitze geschafft – 1996 wurden Gewinne von 98,1 Milliarden Yen vor Steuern verzeichnet. Während dieser 22 Jahre führte Seven Eleven Japan kontinuierlich die besten Geschäftspraktiken ein. Mitbewerber, die dem Beispiel nacheiferten, haben es nie geschafft, mit den Abschlüssen und den Leistungen den Unternehmens gleichzuziehen. Als Seven Eleven Japan durch den Ankauf von 70 Prozent der Southland-Aktien zum Eigner der Southland Corporation wurde – nachdem Southland in Geschäftsschwierigkeiten geraten war – zog es die Aufmerksamkeit von Geschäftsleuten aus aller Welt auf sich. Anschließend führte Seven Eleven Japan auch in der Southland Corporation das Know-how ein, das für den Erfolg in Japan verantwortlich war, und reformierte das Management der amerikanischen Firma.

Im Geschäftsjahr 1998 besaß Seven Eleven Japan 7800 Geschäfte. Der Gesamtumsatz belief sich auf 1848 Milliarden Yen, der Betriebsertrag auf 114,5 Milliarden und das Einkommen vor Steuern auf 117 Milliarden Yen. In dem hier folgenden Bericht werde ich die einzigartigen Geschäftsmerkmale von Seven Eleven Japan untersuchen und die Hauptgründe für den Erfolg des Unternehmens erörtern. Darüber hinaus betrachte ich die Organisation des Managements, den Einsatz von Informationstechnologie im Unternehmen sowie die Neuerungen bei der Belieferung der einzelnen Geschäfte, dem Herzstück des Firmenerfolgs.

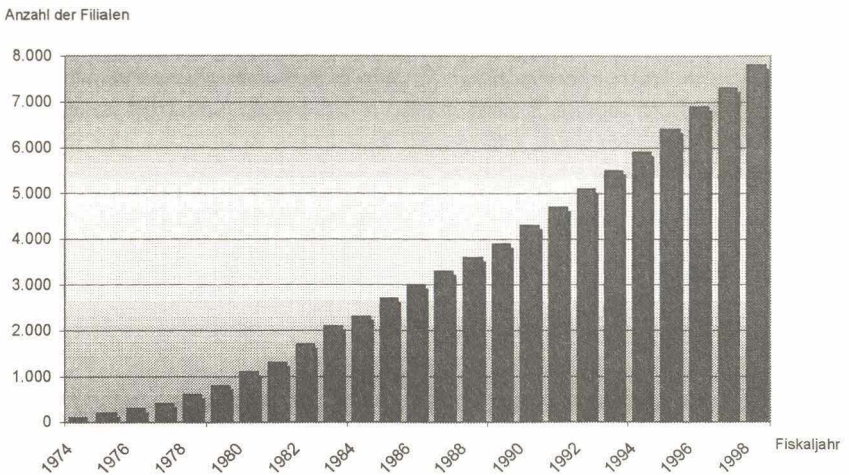


Abbildung 1: Anzahl der Filialen von Seven Eleven

2 Das Informationssystem von Seven Eleven Japan

Das Informationssystem von Seven Eleven Japan ist oft als Musterbild eines SIS (Strategic Information System) dargestellt worden. Es genießt höchste Anerkennung und sucht auf der ganzen Welt seinesgleichen.

Dieser Ruf ist nicht nur darauf zurückzuführen, dass das Computernetzwerk als eines der fortschrittlichsten überhaupt gilt. Auch sein benutzerfreundliches Programm ist weitaus ausgeklügelter als das anderer Netzwerke und erleichtert die Weiterverarbeitung der betreffenden Daten. Besonders das Know-how im Bereich „Unit Control“ ist derart bekannt geworden, dass das System inzwischen weltweit Anwendung findet.

2.1 Der Entwicklungsprozess des Informationssystems

2.1.1 Das ursprüngliche Informationssystem

Als Seven Eleven Japan mit dem Aufbau seiner CVS-Kette begann, gab es noch keine Computersysteme im Unternehmen. Bestellungen wurden hauptsächlich per Telefon aufgegeben. Jede der Filialen teilte ihre Bestellungen telefonisch den verschiedenen Lieferanten mit. Hieraus ergab sich, dass es insgesamt mehr als 70 Lieferanten gab, was einen enormen und unnötigen Zeitaufwand bei der Produktbestellung bedeutete. Außerdem beklagten die Lieferanten das umständliche Ausfüllen von verschiedenen Formularen wie Auftragsbestätigungen, Transportanweisungen, Lieferscheine und Zahlungserinnerungen. Ein großer Teil der Probleme basierte auf Missverständnissen.

Als die Zahl der Filialen 1976 auf über 100 angestiegen war, führte die Firma zur Steigerung der Effizienz ein Standardsystem für Bestellungen ein. Dabei musste eine Filiale die Zahl der Bestellungen für jedes Produkt in ein Formular eintragen. Die Zentrale schickte mehrmals täglich einen Gebietsbeauftragten (Operations Field Counselor bzw. OFC) vorbei, der diese Formulare abholte und zu den Regionalbüros brachte. Per Computer wurden die gesammelten Bestellungen von den verschiedenen Regionalbüros dann an die Zentrale übermittelt. Dort stellte man die einzelnen Bestellungen für die zuständigen Lieferanten zusammen. Dieses System nannte sich „Slip Order System“.

2.1.2 Das erste Informationssystem in den Filialen

Der Arbeitsaufwand bei der Verwaltung der Auftragsbestätigung und Bestellung wurde durch dieses „Slip Order System“ wesentlich verbessert. Als jedoch die Zahl der Filialen immer weiter stieg, wurde das System, bei dem der OFC die Bestellungen persönlich bei den Filialen abholte, immer weniger praktikabel. 1978 überstieg die Zahl der Filialen 500 und die Zentrale von Seven Eleven Japan ging mit ihren Filialen online. Dieses so genannte „multi-store online system“ wurde intern als Terminal Seven System bezeichnet. In jeder Filiale stellte man ein Computerterminal (Terminal Seven genannt) auf. Die Bestellungen wurden elektronisch über öffentliche Telefonleitungen von den Filialen an die Zentrale gesandt. Dort füllte man eigens hierfür entworfene Bestellscheine aus, die an die Lieferanten weitergeleitet wurden.

Das Online-System stellte eine wesentliche Arbeitserleichterung für die Filialen und die Zentrale dar. Allerdings gab es zu dieser Zeit noch immer keine online-Verbindung zwischen der Zentrale von Seven Eleven Japan und den Lieferanten, weil die Telekommunikation in Japan noch begrenzt war. Diese Verbindung wurde erst 1979 möglich, nachdem die Beschränkungen teilweise aufgehoben worden waren. Endlich waren Filialen, Zentrale und Lieferanten online miteinander verbunden und Daten über Bestellungen und Quittungen konnten elektronisch auf den Weg geschickt werden. Dadurch verkürzte sich die Zeit zwischen Bestellung und Lieferung erheblich und das Unternehmen arbeitete noch effizienter, als dies in der Vergangenheit bereits der Fall war.

2.1.3 Das zweite Informationssystem in den Filialen

1980, 15 Jahre nach Gründung von Seven Eleven Japan, gehörten fast 1000 Geschäfte zu der Kette. Die Umsätze und Gewinne konnten während dieser Zeit immer mehr gesteigert werden.

1981 jedoch verzeichnete man ein langsames Steigen der Umsätze und Gewinne. Seven Eleven Japan vermutete die Schuld bei Fehlplanungen in den Bestellungen der Filialen. Man ließ die Situation untersuchen und stellte fest, dass die Filialen Bestellungen aufgaben, ohne die Bedürfnisse ihrer Kunden zu kennen. So kam es ständig zu Verlusten – und zwar sowohl durch das Vernichten unverkaufter Ware als auch durch versäumte Verkaufschancen bei unzureichend bestellter Ware.

Seven Eleven Japan versuchte das Problem mit einigen Vorsichtsmaßnahmen zu lösen. Von nun an sollten nurmehr gut gehende Produkte gelagert werden, welche die schlecht gehenden Produkte ersetzten. Das Unternehmen ging zu einer Strategie über, bei der wenig gängige Waren aus dem Sortiment genommen wurden, um die Verkaufszahlen und Gewinne wieder zu steigern. Hierzu waren allerdings detaillierte Informationen über die Verkaufstrends der verschiedenen Filialen bezüglich ihrer unterschiedlichen Kundenbedürfnisse vonnöten – es galt Daten zu sammeln, die über die Verkäufe der einzelnen Produkte in jeder Filiale einschließlich der Verkaufszeit und dem Kundentyp Auskunft gaben.

Damit diese Informationen ständig zur Hand waren, entwickelte man ein neues Informationssystem, das die Verkaufstrends der verschiedenen Produkte anhand des POS (Point of Sales) rechtzeitig erkannte.

Das POS-System wurde 1982 eingeführt, als die Zahl von 1600 Filialen erreicht war. Nun konnte Seven Eleven Japan die Verkaufsergebnisse eines jeden Produkts in einer jeder Filiale genau verfolgen. Diese Informationen wurden den angeschlossenen Geschäften zum Zeitpunkt ihrer neuen Bestellung zur Verfügung gestellt. Mit Hilfe des Gebietsbeauftragten werteten die einzelnen Geschäfte die Unterlagen aus und waren nun in der Lage, ihren Bedarf ziemlich genau vorauszuplanen und die Bestellungen mit großer Genauigkeit zu platzieren. Das Ergebnis war, dass die Filialen unwirtschaftliche Produkte aus dem Programm nahmen, wodurch mehr Platz für lukrative Waren geschaffen wurde.

Das zweite, weit reichende Informationssystem hatte gebietsübergreifenden Charakter und verband die Filialen, die regionalen Büros, die Zentrale und die Geschäftspartner online miteinander. Außerdem setzte man zusammen mit dem POS-System einen praktischen Handcomputer ein, über den man alle Bestellungen elektronisch übermitteln konnte (EOB: Electronic Order Booking), um so den Bestellvorgang zu vereinfachen. Dieser Computer war ein handtellergroßes, tragbares, schnurloses Gerät, welches auf einer LCD-Anzeige Informationen über jedes einzelne Produkt zur Verfügung stellte und über das man sofort die gewünschte Stückzahl ordern konnte.

Die positiven Geschäftsergebnisse von Seven Eleven Japan reflektierten den Einsatz dieses ausgeklügelten Informationssystems, welches eine erhebliche Verbesserung zur „Unit Control“-Technik darstellte. Zu dieser Zeit musste jedoch jedes Geschäft auch weiterhin die gesammelten Daten auf einer Diskette speichern, die dann vom Gebietsbeauftragten abgeholt und zur Zentrale gebracht wurde, um dort ausgewertet zu werden. So konnte es manchmal eine Woche dauern, bis die Ergebnisse der Auswertung zur Verfügung standen.

Mitte der 80er Jahre nahmen die Ansprüche der Kunden immer weiter zu und machten eine korrekte Marktanalyse zunehmend problematischer. Der Verkauf musste nun herausfinden, was der Kunde wollte, um die richtigen Produkte

rechtzeitig anbieten zu können. Zu jener Zeit umfasste das Netzwerk von Seven Eleven Japan 2500 Filialen, von denen eine jede auf unterschiedliche regionale Eigenarten und Kundenwünsche einzugehen hatte und dementsprechend einkaufen musste. Hierfür war ein noch aufwändigeres Kontrollsystem notwendig, welches die individuellen Verkäufe eines jeden Geschäfts unter Zuhilfenahme von detaillierten Produktinformationen aufzeichnen konnte.

2.1.4 Das dritte Informationssystem

1985 widmete sich Seven Eleven Japan verstärkt der Verbesserung der „Unit Control“-Technik und erneuerte sein gesamtes Informationssystem – obwohl erst drei Jahre vergangen waren, seitdem das Unternehmen die vorige, sehr umfangreiche Version eingeführt hatte.

Bei dem neuen System richtete das Unternehmen sein Hauptaugenmerk auf die verbesserte Auswertung der Daten der POS-Kassen. Die Ergebnisse sollten anschaulicher gestaltet und den Filialen als grafische Darstellung zur Verfügung gestellt werden.

Computer, die grafische Darstellungen ermöglichten, wurden in den Filialen aufgestellt. Danach verbesserte man die Funktionen der POS-Kassen und koppelte die Kassen an den Computer. Dadurch konnte man nun bei Nachfragen von der POS-Kasse direkt auf den Computer zugreifen und das Ergebnis auf dem Monitor der Kasse ablesen. Auch Kundeninformationen konnten in das POS-System eingegeben werden. Aus dieser Neuerung entwickelten sich zusätzliche Geschäftsbereiche, so zum Beispiel Dienstleistungen wie der Verkauf von Veranstaltungstickets.

Auch die EOB-Funktion (EOB = Electronic Order Booking) wurde verbessert. Man konnte nun die Verkaufszahlen der Vorwoche sowie die Wachstumsrate für jedes einzelne Produkt auf dem Monitor verfolgen. Ferner konnte man sich beispielsweise die Anzahl der Bestellungen des Vortags für Molkereiprodukte anzeigen lassen. Bis zu diesem Zeitpunkt war es zwar möglich gewesen, die Bestellmenge abzurufen, mit dem neuen EOB-System jedoch konnte man diese den tatsächlichen Verkaufszahlen gegenüberstellen.

Trotzdem hatte das System noch einige Nachteile. Für die Datenübertragung musste man auf Telefonleitungen zurückgreifen, deren Kapazität begrenzt war. Da innerhalb einer bestimmten Zeit nur eine begrenzte Menge an Daten übermittelt werden konnte, war es nicht möglich, die POS-Informationen online an den nächsten Computer zu senden.

Aus diesem Grund wurden für die Übermittlung der POS-Daten weiterhin Disketten benutzt. Um jedoch tatsächlich auf Kundenwünsche schnell reagieren zu können, war dies zu langsam. So entschied Seven Eleven Japan, dass es wieder einmal an der Zeit war, ein neues Informationssystem einzuführen – und zwar eines, das alle Daten sofort und online verarbeiten konnte.

2.1.5 Das vierte Informationssystem

Im Jahr der Einführung des dritten Informationssystems begann das Unternehmen bereits mit der Entwicklung des neuen vierten Systems. Die Aufgabe lautete, eine „unit control“ als Basis für ein noch präziseres Bestellsystem zu entwickeln und ein Netzwerk zu errichten, welches auch große Datenmassen übertragen konnte.

Zunächst brachte man das alte Informationssystem in den Filialen auf Vordermann. Alle Computer (Store Computer = SC) wurden in ein neues System integriert, das über eine künstliche Intelligenz verfügte. Von nun an war es für jedes Geschäft möglich, die Informationen des Vortags auf Knopfdruck und sogar in Farbe abzurufen. Gleichzeitig konnte man Daten über das Inventar und die Ausrüstung einer Filiale auf dem Store Computer erfragen.

Das elektronische Bestellwesen wurde von Grund auf überarbeitet und in ein GOT (Graphic Order Terminal) umgewandelt. Man konnte nun ein Notebook mit vergrößertem Bildschirm benutzen, das nicht größer als ein DIN-A4-Blatt war, um grafisch dargestellte Informationen über die zu bestellende Ware abzurufen. Dank dieser Ergänzung war es nun möglich, direkt bei der Bestellung Zusatzinformationen vom Terminal einzuholen. Zuvor waren diese nur auf dem stationären Computer abrufbar, der meist in einem der Hinterräume untergebracht war. Die Bestellungen konnten nun also wesentlich präziser platziert werden.

Auch Scanner Terminals (ST) wurden eingeführt, um die Kontrolle über gelieferte Ware im Vergleich zum Regalbestand zu erleichtern. Durch die Anwendung des ST ließen sich die Daten direkt auf der Ware ablesen und man erhielt zugleich Informationen über die Liefermenge, den vorherigen Bestand und den voraussichtlichen Zeitpunkt der Neubestellung. Weiterhin konnte man mit dem ST die Bezeichnung der Ware am Regal einlesen und über diese Information im Computer oder über den GOT-Monitor feststellen, wie die Ware ausgezeichnet werden sollte. Als das System erst einmal in der Lage war, Produkte in der Reihenfolge ihrer Platzierung in den Regalen zu bestellen, konnte das Unternehmen

Informationen über den Absatzmix, den Lagerumschlag und den Nettoumsatz im Verhältnis zum Verkaufsraum eines jeden Produkts erstellen.

Während sich die Firma intensiv mit der Übermittlung großer Datenmengen beschäftigte, wurde gleichzeitig der Telekommunikationskreislauf verbessert. Und als es 1992 möglich wurde, ISDN zu benutzen, modernisierte Seven Eleven Japan die Telefonleitungen und installierte zur Übermittlung von Daten ein ISDN-Netzwerk, das für 4400 Anschlüsse ausreichend war. Nun war Seven Eleven Japan in der Lage, alle möglichen Daten, einschließlich POS-Daten, zu senden. Innerhalb des Unternehmens konnten die POS-Daten bereits am nächsten Tag ausgewertet werden, wodurch die Genauigkeit der Bestellmengen der Filialen nochmals verbessert wurde.

Durch die Vernetzung der POS-Kassen mit dem Filialcomputer und dessen direkten Anschluss an die ISDN-Leitung (Integrated Services Digital Network) konnten fünf Mal so viele Daten bearbeitet werden wie zuvor. Dadurch steigerte sich auch die Größe des Datenflusses, was wiederum zur Verbesserung der POS-Funktionen beitrug. Des Weiteren wurde ein größerer Datenaustausch zwischen der POS-Kasse und dem Zentralcomputer möglich. Schließlich brachte man an der POS-Kasse noch einen Drucker sowie einen neun-Zoll-Monitor an, der vom Kassierer und von den Kunden eingesehen werden konnte.

Die Möglichkeit zur Übermittlung von großen Datenmengen öffnete auch Kanäle für neue Dienstleistungen, zum Beispiel Einzahlungen bei Banken oder Kooperationen mit Versandhäusern. Die Filialen von Seven Eleven Japan waren nunmehr nicht nur „Geschäfte, in denen Produkte verkauft werden“, sondern „Geschäfte, in denen Dienstleistungen zur Verfügung gestellt werden“.

2.1.6 Das fünfte Informationssystem

Im November 1997 begann Seven Eleven Japan mit der Einführung des fünften Informationssystems für seine Filialen. Das System sollte im Sommer 1999 komplett umgerüstet sein.

Betrachtet man die Zeitspanne seit Beginn der Entwicklung des vierten Informationssystems, welches 1992 vollendet wurde, befindet sich das Unternehmen im fünften Folgejahr der Aufrüstungen. Schätzungsweise sind 60 Milliarden Yen in das System investiert worden. Mit Einführung der letzten Aufrüstaktion will das Unternehmen erreichen, dass noch weniger Versorgungsengpässe auftreten und Verkaufschancen verpasst werden, was wiederum dem Verkaufserfolg zugute kommt.

Das neue System beinhaltet sieben Untersysteme für die Filialen: das Ladeninformationssystem, das Distributions- und Lieferanteninformationssystem, das Netzwerksystem, das Warengruppensystem, das Multimedia-Informations- und Übertragungssystem, das POS-Informationssystem und das POS-Kassensystem.

Das Ladeninformationssystem ist dazu gedacht, die Genauigkeit bei der Warenbestellung zu steigern und die Lagerhaltung effektiver zu gestalten, um so wenig wie möglich Verkaufschancen zu versäumen. Die benötigten Informationen werden direkt an die Computer der Filialen geschickt und können dort visuell in Form von farbigen Animationen, Bildern oder Grafiken betrachtet werden. Die Produktinformation wird ausführlicher sein als in der Vergangenheit und auch Wettervorhersagen, Veranstaltungen, Verkaufskampagnen oder Ausstellungstips können abgerufen werden. Außerdem sollen die Scanner in den Läden nochmals verbessert werden und dann nur noch 995 Gramm wiegen sowie über eine 10,4 Zoll große LCD-Anzeige verfügen.

Das Distributions- und Lieferanteninformationssystem wird Seven Eleven Japan direkt mit den Herstellerfirmen und deren Distributionszentren verbinden. Es wird den Informationsfluss beschleunigen, was den Zeitraum zwischen Bestellung und Lieferung nochmals verkürzen dürfte. Darüber hinaus werden bei den Lieferanten entsprechende Computerterminals aufgestellt, um die Systematisierung der Firmen weiter voranzutreiben. Der Einsatz eines solchen Terminals wird die Lieferzeit voraussichtlich um eine Stunde verkürzen.

Das Netzwerksystem schafft eine gute Infrastruktur für die Datenübermittlung zwischen der Zentrale von Seven Eleven Japan sowie den Filialen, den Regionalbüros, den verschiedenen Lieferanten und Distributionszentren. Informationen der Zentrale werden dann über Satelliten an jede Filiale geschickt. Bestellungen und POS-Informationen dagegen sollen über ISDN-Leitungen von den Filialen an die Zentrale weitergeleitet werden. Durch die Kombination der Infrastruktur der Satelliten- und ISDN-Fernmeldetechnik wird das Unternehmen seine Datenübertragungsmöglichkeiten erweitern und dabei die Kosten um rund 20 Prozent senken können. Die Kombination von Satelliten und ISDN sorgt auch für zusätzliche Speichermöglichkeiten, falls einmal ein Notfall eintreten sollte. Also wird man auch eher in der Lage sein, auf unvorhergesehene Umstände zu reagieren.

Das Warengruppensystem soll die 1500 Gebietsbeauftragten, die für die einzelnen Filialen verantwortlich sind, unterstützen. Alle Gebietsbeauftragten werden mit einem Laptop ausgerüstet, der in eine Station eingedockt werden kann. Dadurch können sie die Informationsabfrage in den Geschäften beschleunigen und ihre Unterstützungsarbeit wirksamer gestalten. Dank des verbesserten Austauschs von Verkaufsinformationen oder Ideen wird das Unternehmen in der

Lage sein, Anregungen zur Gestaltung der Ausstellungsflächen oder Anregungen für besondere Anlässe effektiver umzusetzen.

Das Multimedia-Informations- und Übertragungssystem konzentriert sich hauptsächlich auf die Herstellung und Verbreitung von multimedialen Informationen. Das System soll speziell darauf ausgerichtet sein, Informationen in Form von Animationen, Bildern und Sprachnachrichten zu sammeln und wiederzugeben, wobei die Anwendung von verschiedenen Verzeichnissen für Veranstaltungen oder Produkte das Auffinden vereinfachen soll. Außerdem plant das Unternehmen, seine Strategie bezüglich der Warenbestellung und seine Philosophie bezüglich der Werbeflächen aufzuzeichnen, um sie bei Weiterbildungsmaßnahmen des Personals einsetzen zu können.

Das POS-Informationssystem sammelt und analysiert die Verkaufszahlen aller Produkte und unterstützt die Steuerung von Marketing und Vertrieb jedes einzelnen Produktes. Entgegen dem alten „Unit Control“-System, bei dem man lediglich „was können wir verkaufen“ aufzeichnen konnte, versetzt das neue System das Unternehmen in die Lage, Kaufverhalten dahingehend zu untersuchen, welche Artikel in welcher Kombination gekauft werden. Es kann 400 Tage lang die Daten einzelner Produkte speichern und mit ausgereiften Methoden analysieren. Das System der POS-Kassen, welches zukünftig in den Filialen eingesetzt wird, kann nach seiner Aufrüstung außer den bisherigen Funktionen weitere Aufgaben erledigen und verbessert sich somit erheblich. Jede Kasse wird mit einem 18,5 Zentimeter hohen und 24,5 Zentimeter breiten Monitor mit LCD-Anzeige ausgestattet, der auch Animationen wiedergeben kann. Zusätzlich wird es an jeder Kasse die Möglichkeit geben, mit einer Kundenkarte zu bezahlen, wobei der Kunde seine Rechnung durch Hinterlegung seiner Kreditkartennummer begleichen kann. Dies setzt selbstverständlich voraus, dass man in Japan ein System einführt, bei dem im Falle einer Kartenzahlung sofort das Konto des Kunden belastet wird. Solch ein System ist in Planung und wird sicherlich bald eingeführt werden.

Nach seiner Fertigstellung wird das fünfte Informationssystem rund 8000 Filialen und 1000 Lieferanten mit der Zentrale von Seven Eleven Japan, den Regionalbüros und allen Mitarbeitern verbinden und damit das weltweit größte Netzwerksystem im Einzelhandel sein.

2.2 „Unit Control“ – die Möglichkeiten der Informationsanalyse bei Seven Eleven Japan –

Der Begriff „POS“ bezieht sich nicht nur auf die Kassen. Es handelt sich um einen strategischen Begriff, der für das Management von Informationen benutzt wird. Und das POS-System von Seven Eleven Japan ist ein strategisches System, mit dem man jedes einzelne der 3000 bis 3500 Produkte, die in den Filialen verkauft werden, auf einer Stückzahlbasis verwalten kann. Dadurch lassen sich Bestellungen präzise platzieren und es können maximale Profite erreicht werden.

1981 wurde in Japan erstmals ein POS-System von Seven Eleven entwickelt – damals zählte das Unternehmen 1000 Filialen. Im September 1982 machte man dieses System in allen Filialen bekannt. POS (Point of Sale) ist ein System, welches Produktinformationen sammelt, während der Kunde seinen Einkauf tätigt. Die mit dem POS-System ausgestatteten Registrierkassen speichern die Daten aller vom Kunden eingekauften Artikel: Preis, Stückzahl, Uhrzeit des Einkaufs und Kundenkategorie. Die ersten vier dieser Informationen werden mit einem Scanner automatisch vom Strichcode auf den Etiketten der Produkte abgelesen. Die Kundenkategorie wird vom Angestellten mittels Betätigung einer bestimmten Taste an der Kasse eingegeben. Insgesamt gibt es fünf Kundenkategorien: Kinder unter 12 Jahren, Jugendliche im Alter von 13 bis 18 Jahren, junge Erwachsene von 19 bis 29 Jahren, Erwachsene mittleren Alters von 30 bis 49 Jahren und Erwachsene über 50 Jahren. Jede dieser Kategorien ist nochmals in weiblich und männlich unterteilt.

Die auf diese Weise gesammelten Daten werden an die Zentrale von Seven Eleven Japan weitergeleitet und dort ausgewertet. Obwohl die Verwaltung und das Management des Informationssystems von der Zentrale an ein Fachinstitut (Nomura Research Institute, Ltd., oder NRI) übertragen wurde, unterliegen das Konzept, die Durchführung und die Details bezüglich der Verwertung der Informationen den Anordnungen der Zentrale von Seven Eleven Japan. Die durch das POS-System gesammelten Daten werden ausgewertet und in verschiedener Form als Information weitergegeben.

Nachfolgend eine Liste der durchgeführten Analysen:

1. Analyse der Umsätze nach Warengruppe und Zeitpunkt des Verkaufs.
2. Der Gesamteinkauf unter Berücksichtigung der Kundenkategorie und des Zeitpunkts des Verkaufs.
3. Analyse einzelner Produkte unter Berücksichtigung der Warengruppe.
4. Analyse der Produkte, die vernichtet werden mussten.

5. Veränderungen der Klassifikation von Produkten über einen Zeitraum von zehn Wochen.
6. Veränderungen beim Verkauf eines einzelnen Produkts über einen Zeitraum von zehn Wochen.
7. Status quo der Verkäufe von neuen Produkten.
8. Verkäufe einzelner Produkte nach Tag und Uhrzeit.
9. Lagerbestand von Produkten zum Standardpreis.
10. Analyse der Verkäufe nach Warengruppen.
11. Analyse der Verkäufe nach Kundentyp.
12. Umsatzsteigerung nach Warengruppen.
13. Analyse des Verkaufs von Waren, die auf einem Sonderregal ausgestellt wurden.

Im folgenden Abschnitt soll die unter 1. genannte Analyse genauer betrachtet werden.

Bei der Analyse der Umsätze nach Warengruppe und Zeitpunkt des Verkaufs werden Informationen darüber vermittelt, wie oft ein bestimmtes Produkt in den letzten zwei Wochen verkauft wurde und welchem Durchschnittswert dies für eine bestimmte Anzahl von Tagen, für einen bestimmten Tag oder für eine bestimmte Zeit entspricht. Die Auswertung kann man sich als Liste oder grafische Statistik darstellen lassen. Wählt man die Liste, besteht die Möglichkeit, unter verschiedenen Zusatzinformationen auszuwählen: So kann man beispielsweise in einer einzigen Darstellung gleichzeitig die Gegenüberstellung der Durchschnittswerte betrachten, die einem bestimmten Lieferzeitraum entsprechen, und dabei die vernichteten Produkte berücksichtigen oder man kann die Gegenüberstellung der Artikelzahl für die festgelegte Zeit von zwei Stunden eines bestimmten Tages aufrufen usw. Auf dieselbe Art und Weise kann man sich die Anzahl der Kunden im zwei-Stunden-Takt anzeigen lassen. Unter Einbeziehung dieser Informationen lässt sich wiederum die Anzahl der verkauften Waren mit der Anzahl der bestellten Waren vergleichen, womit sich erkennen lässt, was vernichtet werden musste und in welchen Bereichen das Bestellwesen zu optimieren wäre. Wenn zum Beispiel nichts weggeworfen werden musste, stellen die Auswertungen fest, ob Produkte aus anderen Gründen ausgelagert wurden. Sollte die gelieferte Menge nicht ausgereicht haben, kann die Firma feststellen, welche Stückzahl bei der Bestellung angebracht gewesen wäre. Doch selbst wenn es keine Minderbestellungen gegeben hat, wird es immer wieder Zeiten geben, in denen der Verkauf zurückgeht, etwa weil das Produkt schwer zu beschaffen ist. Diesen Punkt will das Unternehmen noch genauer untersuchen. Was die Information über die verkauften Produkte im zwei-Stunden-Takt angeht, so kann die Unternehmensleitung hieraus ablesen, ob der Verkauf zu bestimmten Zeiten drastisch zurückgeht. Da man beim POS-System zwei verschiedene Verzeichnisse gleichzeitig aufrufen kann, sieht ein Filialleiter, wie

sich die Verkaufszahlen oder die Zahl der Kunden innerhalb eines bestimmten Zeitraums im Vergleich zu derselben Zeitspanne ein oder zwei Wochen zuvor verhalten. Außerdem bekommt er Aufschluss darüber, ob eine vor zwei Wochen vorgenommene Änderung der Bestellmenge, die auf Grund der Analyse erfolgte, zu einem besseren Verkaufsergebnis geführt hat.

Mit diesen Mitteln ausgestattet lassen sich die Analysen für einen bestimmten Tag oder sogar Tageszeit einsetzen, um Bestellungen in Zukunft mit großer Genauigkeit zu platzieren. Man kann behaupten, dass die Gewissenhaftigkeit bei der Bestellung von Ware über den Erfolg einer Filiale entscheidet. Unzureichende Bestellungen enden in verlorenen Verkaufschancen, wohingegen Produkte, von denen man zu viel bestellt hat, zu einem Überbestand an Waren führt, was wiederum keinen Platz für attraktivere Produkte lässt. Um das Bestellwesen besonders effektiv zu gestalten, wurde von Seven Eleven Japan schließlich das GOT-System (Graphic Order Terminal System) eingeführt, welches über zusätzliche Funktionen verfügt. So stellt es verschiedene andere Informationen der Zentrale – zum Beispiel über Preise, über die verschiedenen Produkte, über die Zahlen anderer Filialen oder über die Wettervorhersage – auf dem Bildschirm zur Verfügung. Das System wurde entwickelt, um ein schnelles Bestellsystem zu ermöglichen, indem man die Angestellten, die eine Bestellung aufgeben möchten, durch die dargestellten Hintergrundinformationen zu äußerster Gewissenhaftigkeit erzieht.

3 Produktentwicklung: der Start des Einzelhandels

Seven Eleven Japan unterscheidet sich durch die ständige Verbesserung seiner Geschäftspraktiken von allen anderen Kaufhäusern und großen Supermärkten und wurde in den 80er Jahren von Mitbewerbern schonungslos kopiert. Das Unternehmen versuchte dem entgegenzuwirken, indem es mit Waren, die genau auf die Kundenwünsche zugeschnitten waren, um seine Kundschaft warb. Mit anderen Worten: Seven Eleven Japan grenzte sich durch die Herstellung selbst entwickelter Produkte von seinen Konkurrenten ab. Mit aller Macht forcierte das Unternehmen die Herstellung von Produkten, deren Fehlen auf Grund der POS-Analysen festgestellt worden war. Um die Trends zu erkennen, analysierte man die vorhandenen Daten mit größter Genauigkeit und beschäftigte sich anschließend mit der Entwicklung entsprechender Produkte, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen.

Gemeinsam mit den Herstellern betrieb das Unternehmen einen großen Arbeitsaufwand, um mit „vereinten Kräften“ neue Produkte zu entwickeln. Die Aus-

wertungen des POS-Systems und die Verkaufszahlen von mehreren Tausend Filialen wurden den Herstellern zur Verfügung gestellt, damit diese ihre Entwicklungsarbeit leisten konnten. Wann immer es erforderlich war, stellten beide Parteien Angestellte für bestimmte Projekte zur Verfügung. Diese Projektgruppen diskutierten über die Kundenbedürfnisse und trieben die Entwicklung neuer Produkte voran. In Abhängigkeit davon kooperieren manchmal sogar konkurrierende Hersteller miteinander, um ein neues Produkt zu entwickeln. Für die Produzenten stellen die Verkaufsmöglichkeiten über Seven Eleven Japan mit seinem riesigen Einzelhandelsnetzwerk eine enorme Herausforderung dar. Deshalb bemühen sich alle um die Herstellung von Produkten, die von Seven Eleven Japan verkauft werden können.

Hierbei ist besonders interessant, dass diese Gemeinschaftsarbeit auf Grund der Initiative von Seven Eleven Japan zu Stande kam. Die wenigsten Hersteller verfügen über einen direkten Kontakt zu den Endverbrauchern, was es ihnen wiederum schwer macht, angemessen auf deren Bedürfnisse einzugehen. Unter diesen Umständen birgt die Entwicklung neuer Produkte ein hohes Risiko. Deshalb sind die POS-Informationen von Seven Eleven Japan für die Herstellerbetriebe von ungeheurer Bedeutung bei der Produktentwicklung.

Aber auch Seven Eleven hat durch die Bereitstellung der POS-Informationen die Bedeutung ihrer engen Beziehung zu den Produzenten erkannt. Durch diesen Informationsaustausch ist es für das Unternehmen möglich geworden, die Hersteller genau diejenigen Waren produzieren zu lassen, die in den Geschäftsstellen des Unternehmens am besten verkauft werden. Und weil Seven Eleven das Recht hat, die in Gemeinschaftsarbeit entwickelten Produkte auf einer exklusiven Basis für eine bestimmte Zeit zu verkaufen, spielen diese Waren eine außergewöhnlich große Rolle, wenn es darum geht, sich von anderen Unternehmen zu unterscheiden.

Mittlerweile gibt es sehr viele Produkte, die von verschiedenen Herstellern auf Anraten von Seven Eleven entwickelt wurden: der „Fresh Vegetable Salad Cup“, in Zusammenarbeit mit der Kewpie Corporation hergestellt; „Calpis Water“, entwickelt in Zusammenarbeit mit The Calpis Food Industry Company, Ltd.; der „No Can Opener Needed Canned Goods“, entwickelt mit der Maruha Corporation und das „Hot Spring Day Trip Ticket“, das zusammen mit der Nippon Travel Agency Co., Ltd. herausgegeben wurde. Außer diesen Produkten gibt es noch viele mehr, in die Seven Eleven investiert hat, weil es sich davon Verkaufschancen für die Filialen des Unternehmens erhofft.

Ob ein neu entwickeltes oder neu eingeführtes Produkt von den Kunden wie erwartet angenommen wird, lässt sich über das POS-System leicht feststellen. Dank des Systems können gut gehende Artikel in ausreichender Menge bestellt und Verkaufschancen somit voll ausgeschöpft werden, Ladenhüter erkennt man

sofort und entfernt sie aus den Regalen. Durch diese rigorose Art des Produktmanagements stehen natürlich auch Testergebnisse von Neuentwicklungen zur Verfügung. Das Unternehmen berichtet, dass 70 Prozent seiner 3000 Produkte innerhalb eines Jahres wieder aus der Produktpalette gestrichen werden.

Als Nächstes soll der Entwicklungsprozess für Produkte von Seven Eleven am konkreten Beispiel von Eiskrem untersucht werden. Bei diesem Produkt hat der bestehende Markt revolutionäre Veränderungen erfahren.

3.1 Die Innovation in der Eiskremindustrie

Inklusive der regionalen Märkte hatte Seven Eleven bis zum Sommer 1993 Verträge mit elf Eiskremproduzenten abgeschlossen und ein festes Sortiment von 80 bis 90 verschiedenen Eiskrems. Bei diesem Produkt schwanken jedoch die Verkaufszahlen je nach Saison, Wochentag oder Wetter sehr stark. Außerdem sind strenge Qualitätskontrollen unerlässlich. Um der Nachfrage nach Eiskrem immer gerecht zu werden, musste man „herstellen und lagern“. Dieser Vorgang basierte auf der Berechnung der voraussichtlichen Umsätze sowie der rechtzeitigen Herstellung der erforderlichen Menge noch bevor die Hochsaison begann. Das wiederum bedeutete, dass man große Mengen des Produkts über einen langen Zeitraum hinweg in Kühllhäusern mit -28°C zu lagern hatte – eine Temperatur, die während des gesamten Herstellungsprozesses, während der Lagerung beim Hersteller, beim Großhändler und in der Lieferantenzentrale unbedingt beibehalten werden musste. Somit war Eiskrem ein Produkt mit extrem hohen Lager- und Lieferkosten und einer sehr geringen Gewinnspanne.

Aus den Daten des POS-Systems konnte Seven Eleven erkennen, dass manche Eiskremsorten auch während des Winters sehr gefragt waren. Hieraus schloss das Unternehmen, dass durch den zunehmenden Komfort der Heizsysteme in privaten Haushalten der Verkauf von bestimmten Sorten in den Wintermonaten recht viel versprechend sein könnte. Mit diesen Erkenntnissen gerüstet begann Seven Eleven die Entwicklung neuer Eiskremsorten. Man erstellte ein neues Produktions- und Liefersystem, das schnell auf die unterschiedlichen Marktansprüche reagieren konnte, und baute ein originelles Marketingkonzept auf.

Seven Eleven präsentierte verschiedenen Eiskremproduzenten die Idee und fünf der Hersteller stimmten zu, die neue Aufgabe gemeinsam in Angriff zu nehmen. Eine Projektgruppe bestehend aus fünf Personen (je ein Verantwortlicher aus einem der Herstellerbetriebe) wurde zusammengestellt. Diese Organisation

wurde zum „gemeinsamen Aktionsbüro“ und erarbeitete den Produktmechanismus zwischen Herstellung, Lieferung und Verkauf.

Die Produzenten griffen die Ideen von Seven Eleven auf und begannen mit der Entwicklung von neuen Eiskrems mit saisonalen Merkmalen. Hierfür trugen die ehemaligen Rivalen ihr Wissen und ihre Erfahrungen zusammen und machten sich an die Herstellung der neuen Produkte. Um die Herstellung reibungsloser zu gestalten, stimmten die vormals rivalisierenden Unternehmen ihre Produktionslinien aufeinander ab und planten ein System, das flexibel auf die Bedürfnisse des Marktes eingehen konnte.

Seven Eleven seinerseits entfernte die fünf Displays, die der Registrierkasse am nächsten standen und von denen erfahrungsgemäß am meisten verkauft wird, und ersetzte sie durch speziell für Eiskrem konzipierte Gefriertruhen. Diese halten das Speiseeis gefroren, ohne dass die Scheiben des Geräts mit Frost beschlagen. Das Speiseeis ist gut sichtbar und kann leicht entnommen werden. Schließlich wandte die Projektgruppe ihre Aufmerksamkeit dem Aufbau eines Systems zu, welches es möglich machte, das Eis innerhalb von zehn Tagen nach Eingang der Bestellung zu produzieren, zu liefern und zu verkaufen.

Hierfür wurde der Warenfluss innerhalb der Unternehmen an die voraussichtliche Produktion angeglichen, was sich auch auf die Lager des Produzenten, des Großhändlers, der Verteilerzentrale und des Einzelhandels erstreckte. Man änderte das System dahingehend, dass jeder Hersteller das Eis streng nach Produktionsplan herstellte und dann sofort zu einem nur für Seven Eleven zuständigen Lagerhaus brachte (das Gebietsdepot). Daraufhin wurde die gewünschte Anzahl von Produkten von dem Gebietsdepot zu einem gemeinsamen Distributionszentrum transportiert und von dort aus an die einzelnen Geschäfte ausgeliefert. Das Gebietsdepot reorganisierte das vorherige System, bei welchem jeder Hersteller über sein eigenes Distributionszentrum verfügt – in dem neuen Lagerhaus befanden sich nur für Seven Eleven bestimmte Waren. So transportierte jeder Hersteller die für Seven Eleven gedachten Produkte zu dieser zentralen Stelle, wo sie zentral verwaltet werden konnten.

Als Nächstes wurde das gesamte System vom Unternehmen online verbunden und man erstellte ein gemeinsames Informationssystem. Die von jedem der gemeinsamen Distributionszentren ausgewerteten Bestellmengen werden von Seven Eleven online an alle Produzenten übermittelt. Das versetzt jeden Hersteller in die Lage, unter Berücksichtigung des Lagerbestands einen Produktionsplan aufzustellen und mit der Produktion zu beginnen. Dank dieses Vorgangs hat die Ware im Gebietsdepot nur eine Lagerzeit von rund zwei Wochen, während sie zuvor mindestens sechs Monate lagerte. Darüber hinaus beträgt die Lagerzeit im gemeinsamen Distributionszentrum nicht mehr als drei

Tage. Durch diese Reorganisation kann Seven Eleven jetzt das ganze Jahr über seine Filialen mit frischem Speiseeis versorgen.

Seven Eleven möchte die Verkaufszahlen von Speiseeis auf jährlich 100 Milliarden Yen steigern.

4 Innovationen in der Distribution bei Seven Eleven Japan

Das konkrete Beispiel für Eiskrem hat die bestehenden Produktions- und Distributionssysteme enorm verändert. Die exzellenten Geschäftsergebnisse von Seven Eleven Japan sind größtenteils auf die wagemutigen Innovationen in der Distribution zurückzuführen. Daher soll in diesem Kapitel die Veränderung des Distributionssystems bei Seven Eleven betrachtet werden.

Lange Zeit wurde das Distributionssystem in Japan von den Herstellern und den ihnen angeschlossenen Großhändlern kontrolliert. Die Produzenten stellten ein Produkt her und benutzten die Großhändler, um ihre Ware zu verteilen.

4.1 Die Planung eines dichten Filialnetzes („das dominante System“)

Das Geschäft von Seven Eleven Japan ist der Aufbau einer Kette kleiner Einzelhandelsfilialen. Die Entwicklung des Distributionssystems hängt sehr eng mit dem Aufbau dieses Filialnetzes zusammen. Gegenwärtig verfügt Seven Eleven über 8000 Filialen. Doch die Gebiete, die sich zur Eröffnung von Filialen eignen, sind begrenzt. Es entspricht nicht dem Prinzip des Unternehmens, irgendwo eine Filiale zu eröffnen. Stattdessen hat man sich darauf konzentriert, die Filialen nur in bestimmten Gebieten zu etablieren, also eine durchdachte Ladenkette aufzubauen. Seven Eleven nennt dies das „dominante System“.

Das Grundkonzept für jede Filiale ist das so genannte „one-stop shopping“. Die Devise lautet: „anbieten, was der Käufer wünscht, wann der Käufer es wünscht“. Um dies zu gewährleisten, müssen viele verschiedene Produkte angeboten werden. Die Größe einer Filiale misst allerdings nicht mehr als rund 100 Quadratmeter. Daher ist aus Platzgründen jedes Produkt nur in einer geringen Stückzahl

vorhanden, was wiederum bedeutet, dass die Filialleiter oft nachbestellen müssen. Das dominante System wurde genau auf die Philosophie des „one-stop shopping“ zugeschnitten.

Aus Sicht des Verteilers hat das dominante System folgende Merkmale: Je näher die Läden beieinander liegen, desto kürzer sind die Wege für die Lieferanten. Hierdurch werden Transportkosten eingespart. Es ist wesentlich überschaubarer und darum sind auch geplante Lieferzeiten besser einzuhalten. Durch die kurzen Wegstrecken werden alle Artikel stets frisch angeliefert. Große Routenplanungen sind überflüssig. Die Idee des dichten Filialnetzes ist also sehr gut geeignet, häufig gefragte Produkte rechtzeitig und kostengünstig anliefern zu können.

4.2 Distribution bedeutet Schicksal

Die Lieferungen erfolgen bei Seven Eleven sehr häufig. Das ist notwendig, um auf begrenztem Raum alle vom Kunden gewünschten Produkte stets frisch und in bester Qualität anzubieten. Tabelle 2 informiert über die Häufigkeit der Lieferungen. Die Produkte mit dem größten Gewinn werden drei Mal täglich zu bestimmten Zeiten geliefert. Hierdurch kann das Unternehmen platzraubende Regalsysteme einsparen, was nicht nur die Kosten verringert, sondern auch eine übersichtliche Ausstellung der Waren garantiert – Ladenhüter werden zur Seltenheit.

Produktgruppe	Lieferhäufigkeit
Kuchen	3 Mal pro Woche
Sonstiges	3 Mal pro Woche
Fertiglebensmittel oder haltbare Ware	3 Mal pro Woche
Gefriergut	6 Mal pro Woche
Gekühlte Ware	2 Mal pro Tag
Brot	2 Mal pro Tag
Reismahlzeiten	2 Mal pro Tag

Tabelle 2: Häufigkeit der Warenlieferungen nach Produkten

Die Kunden von heute sind bezüglich der Qualität und Frische von Waren enorm sensibilisiert. Lebensmittelgeschäfte können die Aufmerksamkeit der Kunden nicht mehr mit dem bloßen Aufreihen von Produkten in Regalen gewinnen. Sie müssen sicherstellen, dass ihre Kunden immer frische Ware vorfinden. In Bezug auf diesen Aspekt zeichnet sich Seven Eleven besonders aus. Das Unternehmen hat speziell ausgestattete Lieferfahrzeuge, um den Kundenwünschen nach frischer Ware entgegenzukommen. Die Temperaturen in den Lieferfahrzeugen sind stets auf die zu transportierenden Waren abgestimmt und so gibt es auch Fahrzeuge, die eine Laderaumtemperatur von $-28\text{ }^{\circ}\text{C}$ einstellen können, um zum Beispiel Speiseeis zu transportieren; oder $5\text{ }^{\circ}\text{C}$ für Produkte wie Milch und weitere Molkereiprodukte; oder $20\text{ }^{\circ}\text{C}$ für Fertiggerichte mit gekochtem Reis oder andere Mahlzeiten. Natürlich können die Fahrer der Lieferfahrzeuge die vom Hersteller vorgegebene Temperatur für die verschiedenen Produkte selbst einstellen.

4.3 Reorganisation des Distributionssystems

Die traditionellen Distributionssysteme Japans waren nicht geeignet, kleine Mengen vieler verschiedener Produkte schnell und effizient anzuliefern – Frische und Qualität haben darunter gelitten. Der Grund hierfür ist ein seit langer Zeit bestehendes, vielschichtiges Liefersystem. Die Waren wurden zunächst vom Hersteller zum Großhändler gebracht – je nach Situation manchmal noch zu einem zweiten oder dritten Großhändler – und dann zu einem Lieferanten, der die Geschäfte belieferte.

Durch feste Verträge haben viele Großhändler bestimmte Verpflichtungen gegenüber Produzenten (Spezialvertrag genannt). So wird beispielsweise vorgeschrieben, dass die Lieferungen nur in den vom Produzenten gestellten Lieferwagen vorgenommen werden dürfen. Ein solches System jedoch lässt eine Distribution, die auf eine hohe Genauigkeit der Bestellmengen zielt, nicht zu.

Um ein Distributionssystem zu schaffen, das auf die wechselnden Bedürfnisse der Kunden eingehen konnte, trieb Seven Eleven zu gleicher Zeit die Entwicklung eines Filialnetzes im Franchiseprinzip voran. Während die Reorganisation des Distributionssystems noch nicht abgeschlossen war, wurde hier bereits ein Informationssystem installiert. Welche Erneuerungen hat das Distributionssystem bei Seven Eleven Japan durchlaufen?

Zunächst forcierte Seven Eleven die Umstrukturierung des alten Systems vom abhängigen Großhändler zum gebietsorientierten Liefersystem. Um Zeit zu spa-

ren, teilte Seven Eleven große Gebiete ein, die in der Vergangenheit von vielen Großhändlern betreut wurden, welche wiederum bestimmten Herstellern verpflichtet waren. Die Großhändler hatten die ihnen zugeteilten Gebiete zu betreuen, wobei sie die Waren verschiedener Hersteller beförderten. Um dieser neuen Situation gerecht zu werden, bauten die Großhändler für jedes Gebiet eine gemeinsame Verteilerzentrale auf, die für alle Filialen von Seven Eleven in diesem Gebiet zuständig war. Bei Lieferungen zu den Filialen von Seven Eleven war es nicht zulässig, Waren umzuladen. Auf diese Weise konnte die Zahl der Lieferantenfahrzeuge, die die verschiedenen Filialen anfuhr, erfolgreich reduziert werden. Außerdem verkürzte sich die Gesamtzeit von der Herstellung bis zur Lieferung. (Siehe Abbildung 3).

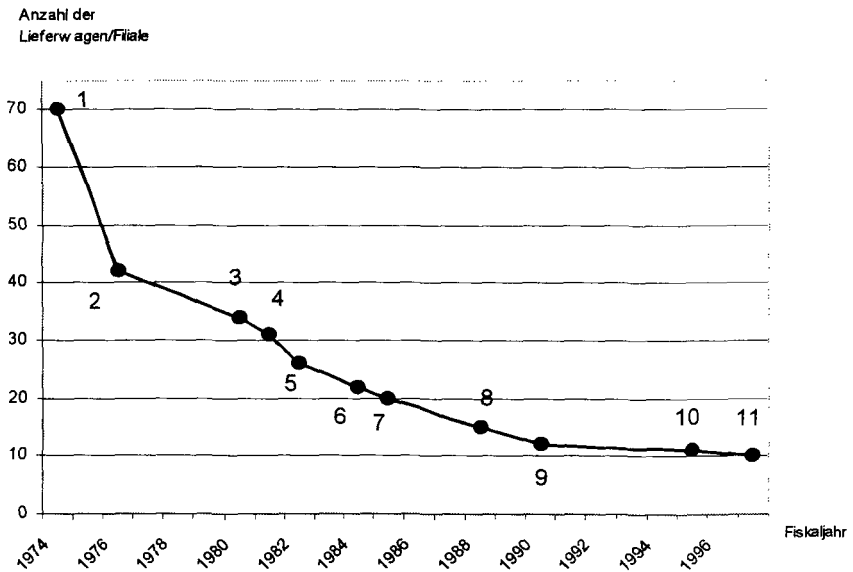


Abbildung 3: Tägliche Anzahl der Lieferfahrzeuge bzw. Anlieferungen je Filiale

Legende zu Abbildung 3:

01. Gründung von Seven Eleven Japan
02. Beginn der Zentralisierung und der gemeinsamen Lieferungen von frischen Produkten
03. Beginn der gemeinsamen Milchlieferungen

04. *Entwicklung des Liefersystems nach Temperaturzonen; Beginn der Lieferung von haltbaren Fleischprodukten*
05. *Ausbau des Liefersystems nach Temperaturzonen; Beginn der gemeinsamen Gefriergutlieferungen*
06. *Beginn gemeinsamer Lieferungen verschiedener Waren*
07. *Beginn gemeinsamer Kosmetiklieferungen*
08. *Beginn der zentralisierten Lieferung von Fertiggerichten; Beginn gemeinsamer Lieferungen von Reismahlzeiten; Beginn des Systems der dreimaligen Lieferung pro Tag*
09. *Verbesserung der gemeinsamen Lieferungen von verschiedenen Produkten*
10. *Vereinigung verschiedener gemeinsamer Lieferungen*
11. *Häufigkeit der Anlieferungen auf zehn pro Tag und Filiale reduziert*

In jüngster Vergangenheit hat Seven Eleven Japan die Reorganisation des Distributionssystems mit dieser Struktur weiter vorangetrieben. Heute nimmt das Unternehmen auch über die Grenzen der Gebietsstrukturierung hinaus Einfluss auf Veränderungen zwischen Herstellern und Distributionszentralen. Und nicht zuletzt führt das Unternehmen auch globale Reorganisationen, besonders in Bezug auf ausländische Produkte, durch.

Auf Grund dieser Maßnahmen hat Seven Eleven die Routen der Lieferanten und Hersteller modifiziert oder komplett neu organisiert. Insgesamt wurden mehr Lieferungen verzeichnet, die Lieferzeiten wurden verkürzt und durch neue Verträge und Konditionen wurden gemeinsame und gemischte Lieferfahrten möglich, die zunehmend auch kleinere Mengen transportieren. So kann den Ansprüchen der Filialkette als Convenience Store entsprochen werden.

5 Die Innovation der Distribution bei Seven Eleven Japan

Bis zur ersten Hälfte der 70er Jahre war der Einzelhandel eine bunte Ansammlung kleiner, mittelgroßer und großer Geschäfte. Doch der Wettbewerb wurde immer härter. 1974 erließ die Regierung zum Schutz der Besitzer von kleinen und mittelgroßen Läden ein Gesetz für Einzelhandelsunternehmer, die große Läden eröffnen wollten. Es war enorm schwierig, die Genehmigung für große Supermärkte in hochfrequentierten Bereichen, beispielsweise nahe Bahnhöfen, zu erhalten. Daher zogen sich die großen Supermärkte in die Randgebiete der

Großstädte zurück. Obwohl die Besitzer der kleinen und mittelgroßen Läden durch das Gesetz geschützt wurden, waren immer weniger dazu in der Lage, den Ansprüchen ihrer Kunden gerecht zu werden.

Im Laufe der Zeit hat sich der Lebensstil der Japaner deutlich gewandelt und neue Bedürfnisse geweckt. Dieser Lebensstil war u. a. durch veränderte Arbeitszeiten entstanden. Außerdem ist heutzutage eine wachsende Anzahl von Frauen berufstätig, Hausfrauen üben ihren einst erlernten Beruf in Teilzeit aus und die Vergnügungsindustrie sorgt bis in die frühen Morgenstunden für die Unterhaltung der jungen Leute. Der Wunsch nach Geschäften, die auch nachts geöffnet haben, wurde wach. Allerdings sollten diese Geschäfte in unmittelbarer Nachbarschaft liegen oder aber nahe Haltestellen von Nahverkehrsmitteln. Viele Kunden wollten ihren gesamten Einkauf in einem Geschäft tätigen können. Um diese Lücke zu füllen, wurde die Geschäftsidee der Convenience Stores geboren. „Convenience“ heißt so viel wie Bequemlichkeit – dies bezog sich jedoch nicht auf die Waren, sondern auf das Konzept, den Kunden einen gewissen Komfort bieten zu wollen. So etwas hatte es bis zu diesem Zeitpunkt in Japan nicht gegeben. Mit dem japanischen Distributionssystem jener Tage war es aber unmöglich, solche „Convenience Stores“ zu führen. Denn für einen Convenience Store ist es unerlässlich, zu jeder Zeit alle Waren anbieten zu können, wenn auch nur in kleinen Mengen. Da die Bedürfnisse der Kunden immer mehr in Richtung der Convenience Stores gingen, nahm Seven Eleven die Herausforderung an, das gesamte Händlernetz Japans neu zu strukturieren. Mit anderen Worten wurde der Erfolg von Seven Eleven erst durch die Faktoren möglich, auf Grund derer man das Händlernetz erneuerte. Darum können wir ohne weiteres behaupten, dass dies an erster Stelle und vor allen Dingen durch die Reorganisation des Distributionssystems geschehen ist.

Literatur

- Kawaba Nobuo (1994), *Business History of Seven Eleven*, yuuhikaku.
- Ogata Tomoyuki (1984), *Seven Eleven's Distribution Information Strategy*, TSB Britannica.
- Yasaku Toshiyuki (1994), *Innovations in the Convenience Store System*, Nihon Keizai Shimbunsha.
- Kunitomo Takaichi (1998), *Seven Eleven's Systems*, Nihon Jitsugyo, Publishing Company.
- Ishikawa Akira and Konjo Yasushi (1998), *What is the reason only Seven Eleven is strong?*, Sanno University Press.
- Iwabuchi Akio (1998), *Making Seven Eleven's 'Business' Scientific*, OS Publishing.
- Ogawa Susumu (1998), „*The Window on Innovation Opened by Distribution Companies = Product Innovations at Convenience-Stores*“, Business Review, Vol. 46 No. 1.

Ken Kaneyama

Analyse des Outsourcing-Managements in Japan am Beispiel der Misumi Corporation

1 Einleitung

Das Wort „Outsourcing“ wird auf viele Arten interpretiert, daher ist eine genaue Definition der Bedeutung schwierig. Betrachtet man die beiden Komponenten, aus denen sich dieses Wort zusammensetzt, ist klar, dass damit der Gebrauch von externen Ressourcen gemeint ist. Outsourcing ist der Versuch, die wirtschaftliche Effektivität durch eine totale Umformung des traditionellen Managementstils zu erhöhen. Unternehmen konzentrieren ihre Aktivitäten und ihr Know-how nicht mehr nur innerhalb des Betriebs, sondern greifen auf externe Erfahrungen, Systeme und Wissen zurück. Das bedeutet, dass man diesen Quellen einen Teil seines Geschäfts anvertraut. Outsourcing in Japan begann in den 60er Jahren mit der Entwicklung und dem Management von Datennetzwerkssystemen. Vielleicht ist das Outsourcing zurzeit nur ein Boom, die Anzeichen sprechen jedoch dafür, dass es sich auf viele andere Bereiche ausbreitet. Sowohl das Management als auch die Industriestrukturen sehen einem Wendepunkt entgegen. Angesichts der Tatsache, dass Unternehmen auf nie da gewesene Veränderungen in ihrer Umwelt reagieren müssen, sind sich viele über die zukünftige Richtung im Unklaren.

Mit dieser Arbeit möchte ich am Beispiel der Misumi Corporation zeigen, wie erfolgreich ein Unternehmen sein kann, das sich mit Hilfe von Outsourcing innerhalb einer schwierigen Geschäftsumwelt erfolgreich entwickelt hat. In Wirtschaftskreisen zieht die Misumi Corporation wegen seiner revolutionären Distribution der Produktionsmittel die Aufmerksamkeit auf sich; in akademischen Kreisen wird sie wegen ihres „Platform Business“ geachtet. Das Unternehmen hat eine erstaunliche Wandlung durchgemacht: Früher handelte es sich um eine hart kämpfende Firma innerhalb einer traditionellen Herstellergruppe, welche die vom Produzenten gelieferte Ware verkaufen musste. Dank des neuen Outsourcing-Managementkonzepts und seiner Entwicklung hin zu einer Einkaufsagentur ist die Misumi Corporation heute ein Unternehmen, das Metall- und Maschinenteile verkauft, wobei es genau die Produkte von den

Herstellern bezieht, die von den Kunden verlangt werden. Das Vertriebsnetz wurde ohne Verkäufer, ausschließlich mit Hilfe von Versandkatalogen aufgebaut. Jedes Jahr verzeichnet das Unternehmen Zuwachsraten in zweistelliger Höhe. Man denkt bereits über eine Änderung seiner Rechtsform nach, um diesem Wachstum zu entsprechen. Im Folgenden werde ich die drei Punkte analysieren, von denen man behauptet, sie seien der Schlüssel für Misumi's Erfolg: das „no-hold“ Management (nicht an internem Management festhaltend), die offene Politik und das „Platform Business“.

2 Outsourcing im japanischen Stil

2.1 Der aktuelle Stand des Outsourcings in Japan

Der Grund dafür, dass Outsourcing in Japan so viel Aufmerksamkeit erhält, liegt in einer Kombination verschiedener Faktoren. Das Ministry of International Trade and Industry (MITI) hat bezüglich dieses Phänomens folgende Erklärungen abgegeben:

- a) Die Reaktion auf sinkende Umsatzraten und wachsende Kosten durch die Wirtschaftskrise in Japan. Dies beinhaltet besonders die allgemeine Umstrukturierung von Unternehmen, wie die Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten sowie die Reduzierung der Anzahl der Manager und Büroangestellten, die während der „bubble economy“ unwahrscheinlich aufgeblasen wurde.
- b) Die Absicht, ein effizientes Management vor dem Hintergrund eines enorm starken, internationalen Wettbewerbs aufzubauen.
- c) Die effektive Nutzung externer Quellen, um der wachsenden Komplexität von Geschäften zu entsprechen oder um Bereiche wie allgemeines Management, Spezialisierung sowie technologische Innovation zu verbessern.
- d) Die Unfähigkeit von Unternehmen, mit den rasanten Entwicklungen im Anwendungsbereich wachsender Informationsflut alleine fertig zu werden.
- e) Große Investitionen in Geschäftsbereiche, die durch ihre starke Position im Wettbewerb das Kerngeschäft bilden, um begrenzte Ressourcen effektiv und effizient zu nutzen.
- f) Die Erfolge von Outsourcing-Strategien in den USA.

- g) Die Diversifikation, Verbesserung, Spezialisierung und wachsende Anzahl von Dienstleistungen für Outsourcing.

Der Bericht „Investigative Study of the Growth of the Outsourcing Industry“ der New Business Association vom März 1997 informiert über das aktuelle Outsourcing in den USA, einschließlich der anfänglichen Vorstellungen über Outsourcing, der Einführung externer Erfahrung in strategischer Hinsicht sowie der Verlagerung von Design, Planung und relevanten Geschäftsbereichen nach außen. In dem Bericht wurde das Outsourcing, das diese Betrachtungen einbezieht, als strategisches Outsourcing bezeichnet.

Das strategische Outsourcing ist gekennzeichnet durch eine klare Definition der strategischen Ziele unter Berücksichtigung der Tatsache, dass Funktionen oder Aufgaben früher komplett intern erledigt wurden. Typisch für das Strategische Outsourcing ist außerdem, dass sich Unternehmen zunehmend von außen Erfahrung aneignen bzw. die Planung und Ausführung bestimmter Funktionen außerhalb des Unternehmens durchführen lassen und somit Kosten reduzieren. Sollte das Outsourcing allerdings nur die Kostensenkung zum Ziel haben, so würde dies negativ interpretiert. Für das Management sei es in Zukunft unabdingbar, dass sich das strategische Outsourcing durch einen aggressiven Wertschöpfungsprozess auszeichnet. In der Tat hat der Bericht gezeigt, dass die Unternehmen vor allem deswegen auf Outsourcing zurückgreifen, weil sie sich dadurch einen Zuwachs an Erfahrung erhoffen.

Eine am 5. April 1999 veröffentlichte Studie des Outsourcing Information Center des MITI zeigt auf, dass sich das Outsourcing in Japan bereits zu einer richtiggehenden Industrie entwickelt hat, in der ungefähr 25 Billionen Yen umgesetzt und zwei Millionen Menschen beschäftigt werden. Der Markt teilt sich in folgende Dienstleistungen auf: neun Billionen Yen für Rechtsanwälte, Patentanwälte und ähnliche Dienstleister, acht Billionen Yen für Informationsdienstleister und „think tanks“ sowie 7,6 Billionen Yen für Dienstleistungen im Bereich Werbung. In der Studie „Commercialization Strategies for the Outsourcing Business des Toyko Metropolitan Management Consultant Office vom 14. Juli 1998 geht man sogar davon aus, dass auf Grund der Notwendigkeit, die Qualität des eigenen Unternehmens zu verbessern, der Markt für Outsourcing im Großraum Tokyo von 16,2 Billionen Yen im Jahre 1998 auf ungefähr 22,1 Billionen Yen im Jahr 2005 ansteigen wird.

Wenn man ein Problem lösen oder eine Situation verbessern will, sollte man sich bereits im Vorfeld mit den zu erwartenden Ergebnissen oder Problemen, die durch Outsourcing entstehen könnten, beschäftigen. In einer Studie der Long-Term Credit Bank Management Consulting Inc. wurden 482 Unternehmen befragt. Von den 371 Unternehmen (77 Prozent), die sich daran beteiligt

haben, praktizierten alle Outsourcing. 85 Prozent dieser 371 Unternehmen wiederum gaben an, dass ihr Outsourcing effektiv sei. Darüber hinaus veröffentlichte das Fuji Research Institute in seiner Studie „Report on an Analysis of the Cost Reduction Effects of Outsourcing“ die Information, dass produzierende Unternehmen durch Outsourcing von Informationssystemen 12,7 Prozent Kosten einsparten und nicht-produzierende Unternehmen sogar 16,8 Prozent. Hierbei war die Reduktion oder Eliminierung von Kosten der Maschinenräume für Serveranlagen und die damit verbundene Platzersparnis und Personaleinsparung noch nicht berücksichtigt. Dadurch konnten die Kosten für Löhne und Gehälter um 47,4 Prozent reduziert werden. Bei den Ausgaben für Sozialleistungen verringerte man die Kosten bei 500 Angestellten um 34,65 Prozent und bei 3000 Mitarbeitern gar um 47,1 Prozent. Für Supermärkte konnten nach dieser Studie die Kosten um 25,6 Prozent gesenkt werden, bei Heimzentren um 50,1 Prozent, bei Großhändlern von loser Ware um 17,3 Prozent und bei Wiederverkäufern von loser Ware um 10,9 Prozent.

Beispiele für Outsourcing beinhalten auch Beratung für Prozess-Outsourcing (BPO), das Auslagern von Verwaltungsabteilungen und der Systemnetzwerkverwaltung sowie die Koordination des Outsourcings anderer Aktivitäten. Folgende Übersicht zeigt, in welchen Punkten Outsourcing für japanische Unternehmen Vorteile bringt und damit an Attraktivität gewinnt.

- Verbesserung der Professionalität
- Konzentration der Managementressourcen auf die Kerngeschäftsbereiche
- Risikostreuung
- Beschleunigung der Geschäftsaktivitäten
- Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten
- Schaffung einer Lean-Management-Organisation
- Schneller Eintritt in neue Geschäftsaktivitäten
- Nutzung neutraler, externer und damit fairer Beratung
- Bessere Anpassungsmöglichkeit der Geschäftsfelder an sich ändernde Konditionen
- Rationalisierung der Produktion und des Vertriebs
- Verstärkung der Sicherheit durch ein wachsendes Bewusstsein des Kunden für das Unternehmen
- Vermeidung von Personalengpässen
- Förderung der informations- und dienstleistungsorientierten Ausrichtung sowie der Globalisierung von Risiko-, Klein- und Mittelunternehmen
- Anhebung der Sozialleistungen für die Mitarbeiter und Steigerung der Effektivität der Mitarbeiter
- Korrektur der teuren Strukturen in japanischen Unternehmen
- Aufbau einer optimalen Abteilungsstruktur
- Förderung der Verwendung von Outsourcing-Anbietern
- Schaffung zusätzlicher Wertschöpfungspotenziale durch Synergieeffekte
- Verstärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit
- Verringerung der Reibungen bei der Umwandlung industrieller und beruflicher Organisationen hin zur Dienstleistung und weg vom produzierenden Gewerbe

Abbildung 1: Die Attraktivität von Outsourcing

2.2 Zukünftige Aussichten

In der gegenwärtig stagnierenden Wirtschaft Japans entwickeln die Verbraucher einen höheren Anspruch an ihren Bedarf bezüglich der Verkürzung von Innovationszyklen sowie der Deregulation und Ausbreitung von Informationen. Das treibt den Wandel in eine schrankenlose Wirtschaft voran und die Grenzen zwischen Industriesektoren und Geschäftsbereichen werden aufgelöst. Dieser Trend wird sich zukünftig verstärken. Deshalb könnte man sagen, dass im 21. Jahrhundert eine neue Ära nie da gewesener Wettbewerbsverschärfung beginnt.

Obwohl sich Outsourcing immer weiter verbreitet und diversifiziert, ist man in Japan noch nicht in dem Maße damit vertraut wie in den USA. Jedoch sahen sich die Unternehmen in Japan nach dem Zusammenbruch der „bubble economy“ dazu gezwungen, externe Firmen zu nutzen. Dies trifft in hohem Maß auf das produzierende Gewerbe zu, aber mit steigender Tendenz auch auf Finanzinstitute, die aus Gründen der Sicherheit und Zuverlässigkeit bislang sehr vorsichtig bei der Nutzung externer Dienstleistungen waren. Viele Daten beweisen, dass Outsourcing mehr und mehr zu einem Schlüsselwort wird, das nicht nur Änderungen für japanische Unternehmen, sondern auch für die japanische Gesellschaft mit sich bringt.

Drastische Veränderungen japanischer Unternehmenssysteme bezüglich der „drei Schätze“ lebenslange Anstellung, Senioritätsprinzip bei der Beförderung sowie unternehmensinterne Gewerkschaften zwingen die Firmen dazu, neue Managementmethoden zum Aufbau einer starken Organisation einzuführen. Dabei wird das Outsourcing helfen, sich von der langen Rezession zu erholen. Die Überzeugung wächst, dass Outsourcing ein unerlässliches Mittel für den Erhalt der Organisation ist. Dennoch haben die japanischen Unternehmen substantielle Bedenken bezüglich der wachsenden Arbeitsmarktliquidität.

In den USA nutzen inzwischen 90 Prozent aller Firmen das Outsourcing für ihre Aktivitäten. Es gibt kaum einen Geschäftszweig, der sich nicht als Zielgruppe für die Anbieter von Outsourcing-Dienstleistungen eignen würde. Die Beispiele für Unternehmen, die ihr Geschäft durch strategisches Outsourcing erfolgreich erweitert haben, sind grenzenlos. So haben die „fables companies“ ihre komplette Produktion durch Outsourcing nach außen verlegt, um ihre Kraft in die Produktplanung und Entwicklung stecken zu können. Ein anderes Beispiel sind Firmen, die sich durch Anwendung von Informationsnetzwerken auf Strategien für Outsourcing konzentrieren. Im Hightech-Bereich fällt die wachsende Zahl der Unternehmen auf, die Outsourcing nicht nur für den Personal-

bereich nutzen, sondern ihre kompletten Produktionsanlagen im Rahmen des Outsourcings an externe Produzenten verkauft haben.¹

Unternehmen wie Hewlett Packard (HP) und Texas Instruments (TI) haben ihre Produktionsstätten verkauft und beziehen ihre Waren von diesen Unternehmen. Dies führte zu einer Entlastung des Managements, so dass man sich auf die gewaltigen Nachfrageschwankungen in der Computerbranche einstellen und kürzere Produktentwicklungszyklen erreichen kann als wenn man über eigene Produktionslinien verfügt.

Basierend auf aktuellen Beispielen und Erfahrungen aus den USA, einem weit entwickelten „Outsourcing-Land“, wird die Suche nach dem japanischen Stil des Outsourcings eine noch wichtigere Aufgabe in der Zukunft. Die Zahl der Unternehmen, die Dienstleistungen im Bereich Outsourcing (Outsourcer genannt) anbieten, ist in den vergangenen Jahren stark angestiegen. Seit 1990 wurden 80 Unternehmen gegründet, die einen Spezialservice für Büros anbieten. Man muss jedoch leider sagen, dass mit Ausnahme der Firmen im IT-Bereich nur wenige über einen hohen Grad an Erfahrung verfügen. Die Unreife auf Seiten der Anbieter behindert natürlich die wachsende Nachfrage.

Outsourcing, das sich darauf stützt, dass sich Unternehmen gegenseitig mit hochspezialisiertem Know-how oder Managementressourcen beliefern, bietet die Möglichkeit wachsender Märkte durch effektives Unternehmensmanagement. Aus diesem Grund wird die strategische Nutzung von Outsourcing nicht nur den Unternehmen helfen, sondern die Effektivität der gesamten japanischen Wirtschaft erhöhen. Um das Angebot an Outsourcern und deren Grad an Erfahrung zu erhöhen, ist die Expansion des Anwendermarktes notwendig. In dieser Hinsicht halten sowohl Risikounternehmen als auch der Bereich öffentlicher Dienstleistungen den Schlüssel zur Zukunft in der Hand. Hier stellt sich die Frage, welche Unternehmen künftig in der Lage sind, Outsourcing in seiner echten Bedeutung, nämlich externe Erfahrung, Systeme und Know-how, die das Herz kommender Unternehmensreformen sein werden, intensiv zu nutzen. Diese Unternehmen werden das Schicksal Japans im 21. Jahrhundert mitbestimmen.

¹ 100 Practical Ideas for Japan's Economy, Nihon Keizai Shinbun, Inc., Sept. 1998, 129.

3 Outsourcing-Management bei der Misumi Corporation

3.1 Das „no-hold“ Management

Das Management der Misumi Corporation konzentriert sich insbesondere auf die Idee des „no-hold“ Managements. Diese Politik beinhaltet, dass das Unternehmen seine Managementressourcen nicht im Haus konzentriert, sondern sie nach außen abgibt und dort auf mehrere Anbieter verteilt. Das Unternehmen hat das Informationsmanagement extern in Auftrag gegeben und nutzt das Outsourcing auch für seine Produktion, Verarbeitung und Distribution, außerdem greift es auf Mitarbeiter von zehn verschiedenen Marketingzentren zurück. Durch Festlegung zusätzlicher Prinzipien – so entfallen durch die Verlagerung auf externe Distributionszentren beispielsweise die Mietausgaben und somit auch Investitionen und Kredite – bewegt sich Misumi auf ein vollständiges „no-hold“ Management zu.

Damit der Kunde die oberste Priorität hat und man auf Marktveränderungen reagieren kann, muss ein Unternehmen seine Organisation aufbrechen. Man könnte auch sagen, dass ein Unternehmen keine feste Organisationsstruktur haben darf. Auch die Misumi Corporation wird sich vollständig verändern. Dies will sie durch die Umsetzung von folgendem Konzept realisieren: Die Arbeit wird nicht gemacht, um der Unternehmensorganisation Rechnung zu tragen, sondern man muss eine Organisation schaffen, die sich der Nachfrage der Arbeit anpasst. Dies bedeutet in Kürze die Umwandlung von einer organisationskonzentrierten Firma in eine arbeitskonzentrierte Firma. Für ein Handelsunternehmen ist es zwar nicht ungewöhnlich, keine eigene Produktion zu haben, jedoch verfügt die Misumi Corporation ebenso wenig über eigene Vertriebsleute.

Beim Vertrieb verlässt sich Misumi fast vollständig auf externe Firmen und hat sich durch diese Art des Outsourcings in eine „Einkaufsagentur“ verwandelt. Das heißt sie kauft diejenigen Produkte, die von den Kunden verlangt werden. Da das Tagesgeschäft externen Firmen überlassen wird, können sich die Angestellten von Misumi auf das wesentlichste eines Handelsunternehmens konzentrieren, nämlich die Planung und Entwicklung neuer Geschäfte. Erfolgreiche Resultate zeigten sich 1988 beim Vorstoß in den Markt der FA-Teile, den FA-Elektronikmarkt im September 1992 und den Markt der Schneidewerkzeuge 1993. Im Dezember 1994 gründete das Unternehmen eine Abteilung für Medizinprodukte und startete den Versandhandel mit medizinischen Geräten. Im Juli 1995 begannen die Aktivitäten auf dem Markt für Computermessung und -kontrolle im Bereich FA sowie im Bereich medizinische Behandlung und dem „Dining out“ Geschäft. Das Unternehmen konzentriert sich dabei auf Güter, für

die eine Rationalisierung im Bereich Distribution überfällig ist im Vergleich zu der Anzahl, die verbraucht wird. Man hat sich zum Ziel gesetzt, im dritten Jahr einer Geschäftsaktivität profitabel zu werden und alle bis dahin akkumulierten Verluste bis zum Ende des fünften Geschäftsjahres zu eliminieren.

Abbildung 1 zeigt, wie sich das Geschäftswesen der Misumi Corporation von einem „Product-out“ zu einem „Market-out“ und „Product-in“ Geschäft verändert hat.

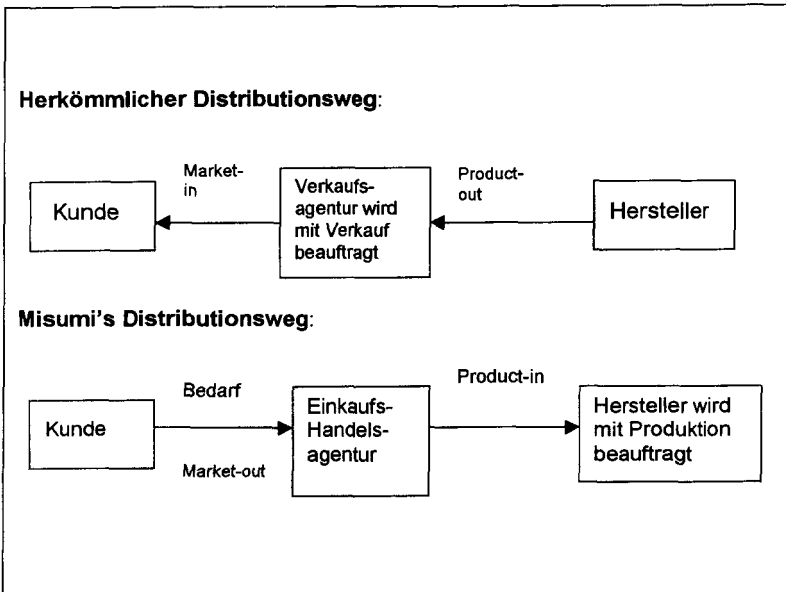


Abbildung 1: Das System der „Einkaufsagentur“ bei der Misumi Corporation

Der Begriff Einkaufshandelsagentur bezieht sich darauf, stets aus der Sicht des Kunden zu handeln und die Produkte zu beschaffen, die der Kunde innerhalb einer bestimmten Zeit, in einer bestimmten Menge und zu einem realen Preis benötigt. Hiermit ist das „market-out, product-in“ Prinzip gemeint, bei dem man die Einkaufsfunktionen des Kunden übernimmt. Diese Funktion steht in deutlichem Kontrast zu herkömmlichen Verkaufsagenturen, die eine Marketingrolle übernimmt, um Produkte zu verkaufen, die der Hersteller produziert. Das System der Einkaufshandelsagentur bietet Potenzial für uneingeschränkte Expansion in allen Feldern der Distribution, die nicht effektiv funktionieren. Der

Bedarf der Kunden ändert sich täglich und stündlich. Deshalb konzentriert sich Misumi ausschließlich auf die Sichtweise des Kunden. Das Unternehmen will mit seinen hervorragenden Produkten und ebensolchem Service jederzeit in der Lage sein, den Bedarf seiner Kunden zu decken. Dafür ist ein flexibles Management notwendig, das auf Änderungen sofort reagiert. Die Geschäftsaktivitäten konzentrieren sich auf die Distribution. Für andere Bereiche, wie beispielsweise die Auswahl der besten Produktionspartner, effektive Warenverteilung, Informationssysteme für Bestellungen und Aufträge sowie den Aufbau der Organisation und des Managements werden Outsourcer genutzt, die in den jeweiligen Fachbereichen über entsprechende Erfahrung und Know-how verfügen. Misumi ist der Meinung, dass ein „no-hold“ Management sehr wichtig ist, um Gruppenbildung und veraltete Einstellungen zu vermeiden – wie sie in einem Unternehmen bestehen, das alle Aktivitäten im Haus abwickelt – und um die Rolle einer echten Einkaufshandelsagentur zu übernehmen.

Das herkömmliche „product-out“ System ist die grundlegende Organisationsstruktur einer industriellen Gesellschaft. Japans produzierende Industrie bindet das „product-out“ System fest in seine Unternehmungen ein und die Hersteller haben eine große Macht über Produktentwicklung und Preisstrukturen. Wie in Abbildung 1 dargestellt, basiert das herkömmliche Distributionssystem auf Aktivitäten aus Sicht des Herstellers. Dies ist ein Prozess, der den Bedürfnissen des Herstellers entspricht. Im Gegensatz dazu repräsentiert das Distributionssystem von Misumi das genaue Gegenteil. In diesem neuen Mechanismus der Distribution werden Produkte entsprechend der Nachfrage hergestellt. Es geht nicht darum, was der Hersteller verkaufen will, sondern darum, Ausschau zu halten, was der Verbraucher will. Ein Konzept, welches diesen Prozess verdeutlicht, ist der Versandhandel – um es mit den Worten von Herrn Taguchi, dem Präsidenten von Misumi, zu sagen:

Eine Produktion, die den Bedarf der Kunden deckt, resultiert in einer enormen Kostenreduktion.

Kauft eine Firma zum Beispiel ihre Computer in Taiwan, so sind die Herstellungskosten um 15 bis 20 Prozent niedriger als normal. Die Kosten jedoch, die durch Outsourcing im Bereich Verkauf und Service eingespart werden, belaufen sich auf 80 Prozent. Reduziert man also die Kosten für Verkauf und Service, wird man wesentlich größere Einsparungen erreichen als wenn man die Herstellungskosten reduziert.

Es gibt jedoch auch Risiken beim Outsourcing, die allgemein wie folgt formuliert werden:

- a) Das Geschäftsrisiko steigt relativ zur Managementstabilität.
- b) Unternehmensgeheimnisse dringen nach außen.

c) Das Know-how wird nicht innerhalb der Firma kumuliert.

Außerdem hat man seit Beginn der Rezession in Japan wieder verstärkt intern gefertigt und das Outsourcing von Produktionsbereichen gestoppt, um den Rückgang an Aufträgen aufzufangen. Dies zeigt sich auch anhand des Anstiegs der Wertschöpfungsraten bei Herstellern von 20,78 Prozent im Fiskaljahr 1993 auf 21,04 Prozent im Fiskaljahr 1993.²

Insgesamt konnte eine Tendenz hin zu Produkten mit hoher Wertschöpfungsrate sowie die Verlagerung von Produkten mit niedriger Wertschöpfungsrate ins Ausland beobachtet werden. Dadurch wurde die Last der variablen Kosten verlagert.

Trotz der Tatsache, dass viele Unternehmen darum bemüht sind, ihre Kosten zu reduzieren, den Service und die Produktqualität durch den Einsatz von Spezialisten zu verbessern sowie Informationsmanagement und Verwaltung an Outsourcer zu vergeben, muss man auch folgende Punkte bedenken:

- a) Es ist nicht so einfach, das Personal zu reduzieren.
- b) Es gibt keine ausreichende Anzahl von Outsourcing Unternehmen.
- c) Die tendenzielle Einstellung, die Risiken des Outsourcings nicht auf sich nehmen zu wollen, bremsen die gesamte Bewegung.

Zu den Risiken äußerte sich die Misumi Corporation dahingehend, dass man dem internen Erhalt des Informationssystems eine wichtige Rolle beim Schutz der betrieblichen Geheimnisse zuerkennt. Es gab auch Fälle, in denen der Bankrott von beauftragten Herstellern die Belieferung von Kunden behindert hat. Jedoch zeichnet sich die Misumi Corporation heute dadurch aus, dass sie weiß, mit welchen Produzenten sie zusammenarbeiten kann, um uneingeschränkt Produkte liefern zu können. Optimalerweise schafft man ein Netzwerk, in dem der Bedarf des Kunden und das Know-how des Herstellers hervorragend aufeinander abgestimmt sind. Es müssen Netzwerke aufgebaut werden, in denen die Menschen, die etwas möchten, mit den Menschen verbunden werden, die das Gewünschte herstellen können. Dies ist die Strategie für die Zukunft.

² Bank of Japan, Analysis of Leading Industry Management, 1994.

3.2 Offene Politik

Seit die Misumi Corporation 1977 in die vordersten Reihen der Industrie getreten ist, verkauft sie Produkte über den Versandhandel. Der Katalog vermittelt alle nötigen Informationen, die ein Kunde beim Platzieren eines Auftrags benötigt. Durch den hohen Standard der Informationen erntet das Unternehmen großes Vertrauen. Weiterhin ist es wichtig, dass das Unternehmen im Rahmen eines „no-hold“ Managements über einen großen Kreis an Partnern verfügt, wodurch die Rolle als Einkaufshandelsagentur erfüllt wird. Die Produktionspartner schaffen eine Umwelt offenen Wettbewerbs. Dadurch, dass sie ihre Informationen völlig offen an andere Geschäftspartner weitergeben, kann der Kunde immer mit den besten Produkten und dem besten Service bedient werden.

Auch aus Sicht der Management-Organisation wird die Öffnung der Aktivitäten durch interne und externe Teambildung auf Basis gegenseitiger Befragung und Beratung gefördert. In der traditionellen Unternehmensstruktur wird der freie Informationsfluss zwischen Managern, Vorgesetzten und Angestellten behindert. In einem Management der „offenen Politik“ dagegen werden Wände eingerissen und Informationen an alle Mitarbeiter weitergegeben und von allen gleichwertig „in Besitz“ genommen. Da auch der effektive Austausch von Informationen über das Internet enorm ansteigt, muss man innerhalb der Unternehmen dafür sorgen, dass die Informationen allen zugänglich gemacht werden. Durch den Gebrauch von Email können Meinungen und Berichte schnell zwischen Angestellten und dem Top-Management ausgetauscht werden, ohne dass sich das mittlere Management wie früher um die Weiterleitung der Informationen kümmern muss.

Der Trend in Richtung flachere Unternehmensorganisationen nimmt zu. Dadurch wird die Produktivität erhöht, was zu einem wichtigen Bestandteil der Wettbewerbspolitik geworden ist. Zusammen mit den revolutionären Fortschritten des Internets wird es für die produzierende Industrie immer notwendiger, eine offene Unternehmenspolitik zu betreiben. Die Misumi Corporation fährt fort, den Rahmen traditioneller Geschäftsstrukturen aufzubrechen und verwandelt sich von einem System, welches auf das Unternehmen konzentriert ist, in ein System, das auf Individuen konzentriert ist. Dies bedeutet, dass die Individuen bei Misumi frei arbeiten können und sich die Infrastruktur nicht um die Angestellten aufbaut, sondern um Individuen in einer unternehmerisch denkenden Firma. Misumi ist fest davon überzeugt, dass diese Art der offenen Politik ein wichtiges Thema des 21. Jahrhunderts sein wird. Anstatt Informationen zu verschweigen, wird Misumi fast alle Managementunterlagen an Angestellte, Geschäftspartner und auch Kunden weitergeben. Dies bedeutet eine Korrektur

der traditionellen Haltung einer Verkaufsagentur für eine Produktionsfirma in eine vollkommen kundenorientierte Haltung.

Untersucht man das Konzept der Einkaufsagentur, so erklärt sich die Idee der offenen Politik von selbst. Denn sie bedeutet, dass die Kunden den Einkauf ihrer Produkte vollständig der Verantwortung der Misumi Corporation überlassen. Die Gründung einer Geschäftsbeziehung wird immer auch eine Vertrauensbeziehung sein. Wenn nicht alle Konditionen der Transaktion offen dargelegt werden, können Unternehmen nicht das Vertrauen der Kunden ernten. Misumi beschäftigt sich niemals mit vagen Transaktionen. Preise, die im Katalog genannt werden, sind Komplettpreise, alle Bedingungen werden eindeutig formuliert, nichts wird versteckt. Da jeder jeden kennt, muss man auch keine Preisnachlässe geben oder spezielle Preise für einen Kunden anbieten. Die Bedingungen gelten für alle in gleichem Maße. Wenn Informationen nicht offen dargelegt werden, haben Kunden kein Vertrauen und wenn sie dem Lieferanten eines Produkts oder einer Dienstleistung kein Vertrauen schenken, werden sie nach anderen Konditionen fragen. Das kostet Zeit, verursacht Kosten, Stress und damit Ineffektivität. Außerdem sind Preisnachlässe unfair gegenüber anderen Kunden. Die Preise werden entsprechend der bestellten Stückzahl oder des Liefertags festgelegt und die Kunden bestellen nur die gewünschte Anzahl für einen bestimmten Zeitpunkt. Alle Informationen liegen offen zu Tage und alle Kunden werden fair und gleich behandelt.

Vom Standpunkt traditioneller Geschäftsweisheiten aus gesehen mag diese Politik große Risiken bergen. Der immense Grad der Offenheit, in dem das Unternehmen seine Karten auf den Tisch legt, ist sicherlich ernst zu nehmen. Aber die Täuschung des Kunden ist nicht effektiv, wenn die Profitstruktur offensichtlich ist. Das führt zu einer steigenden Selbstkontrolle und einem vernünftigen Management.

3.3 „Platform Business“

Im Versandkatalog der Misumi Corporation sind Standards, Lieferzeiten, Preis pro Menge und Verarbeitung für 292 000 Produkte aufgelistet. Fast 30 000 Kunden in ganz Japan bestellen daraus einzelne Produkte, die zwischen acht japanischen Yen und mehreren Millionen Yen kosten. Der Katalog verfügt über zwei Teile: den für Maschinen bzw. Maschinenteile sowie den für neue Märkte. Der erste Teil wiederum gliedert sich in sechs Kataloge für Pressen, Plastikformen, mechanische Teile für FA (Fabric Automation), Kabel und Verbindungs-

teile für Maschinen und Geräte, DOS/V und Netzwerkteile sowie Schneidegeräte. Der zweite Teil enthält drei Kataloge mit medizinischen Produkten für den Allgemeinmediziner, Nahrungsmittel für Restaurants sowie allgemeine Waren und Produkte für den DTP-Bereich. Beim Versandhandel, wo es keine Verkäufer gibt, sind die garantierte Lieferung und Produktqualität sowie der garantierte Preis wichtiger Bestandteil der Marketingstrategie. Seit sich Misumi auf den Versandhandel umgestellt hat, ist diese Einhaltung der Strategie eine Kernkompetenz des Unternehmens. Die Firma gewährt fünf Garantieversprechen.

- **Entwicklungsgarantie:** Produkte, die zusammen mit den Kunden verwendet werden können, werden garantiert als Standardprodukte entwickelt.
- **Versorgungsgarantie:** Misumi garantiert, dass die benötigten Produkte zur benötigten Zeit in der benötigten Menge jederzeit zur Verfügung stehen.
- **Qualitätsgarantie:** Misumi garantiert, dass nur Hersteller und Lieferanten ausgewählt werden, die den allgemeinen Ansprüchen bei Misumi gerecht werden und deren Produkte die volle Zufriedenheit der Kunden gewährleisten können.
- **Liefergarantie:** Vor allem im Geschäftsbereich für Maschinen und bei Halbfertigprodukten, die 70 Prozent des Umsatzes ausmachen, garantiert Misumi die Produktion und Lieferung innerhalb von drei Tagen nach Erhalt der Bestellung. Außerdem verfügt Misumi über ein schnelles Auslieferungssystem am gleichen oder folgenden Tag für andere am Lager befindliche Produkte. Misumi garantiert zudem, dass es auch nur ein Teil eines Produkts liefert, ganz egal welchen Preis dieses hat.
- **Preisgarantie:** Im Versandhandel gibt es keine Verhandlungen mit Verkäufern. Stattdessen werden vom Unternehmen die Katalogpreise garantiert. Egal welche Wünsche einzelne Kunden bezüglich Staffelpreisen oder Mengenrabatt haben mögen, Misumi steht dafür ein, dass für alle Kunden die gleichen Bedingungen und Preise gelten, so dass keiner befürchten muss, benachteiligt zu werden.

Um die Aufrichtigkeit dieser Garantien zu unterstreichen, hat die Misumi Corporation einen Kommunikationsmechanismus aufgebaut, an dem die Kunden teilhaben können, und nutzt das Outsourcing für die Produktion, um das Geschäft in gegenseitigem Nutzen und gegenseitiger Ergänzung zu gestalten.

Bei Misumi gibt es für jeden Geschäftsbereich Marktentwicklungsteams. Die Mitglieder dieser Teams rufen an Stelle eines Verkäufers die Kunden an. Ihre Aufgabe ist es, dem Kunden genau zuzuhören und Informationen bezüglich Nachfrage, Beschwerden und Verbesserungen einzuholen. Addiert man diese Informationen zu denen von der Bestellannahme, kommt man auf 120 000 ge-

speicherte Kommentare von Kunden. Durch diese Informationen können auch neue Produkte geplant werden, wobei es den Produzenten überlassen wird, den Plan in eine Produktion umzusetzen. Das Produkt wird unter dem Markennamen von Misumi verkauft.

Viele der Misumi-Produkte sind standardisierte Halbfertigprodukte. Diese werden für eine Bestellung mit einer Präzision von bis zu einem hundertstel Millimeter hergestellt. Für Geräte, die bis dato speziell für geformte Metallprodukte bestellt wurden, hat es das Unternehmen durch den Prozess der Standardisierung möglich gemacht, solche Sonderprodukte schneller und preiswerter liefern zu können. Folgendes Beispiel macht dies deutlich: Bei einem normalen Hersteller für Metallformen teilt sich der Arbeitsprozess in Entgegennahme der Anweisungen, Verarbeitung, Kontrolle, Verpackung und Versand. Davor müssen meistens noch Materialien eingekauft werden und die äußere Form muss zugeschnitten, produziert, geschliffen und gehärtet werden. Dieser Prozess verlängert die Zeit bis zur Auslieferung und der Preis pro Produktionseinheit steigt.

Die Misumi Corporation hat es ermöglicht, die Lieferzeit zu verkürzen und die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen, indem sie sich mit einem Kooperationspartner verbunden hat, bei dem standardisierte, unbearbeitete Teile hergestellt und auf Lager gehalten werden, die dann quasi vorgefertigt nur noch zu Ende bearbeitet werden müssen. Dadurch erreicht Misumi heute bei 99,88 Prozent der Aufträge eine Lieferung innerhalb von drei Tagen nach Erhalt der Bestellung. Der Begriff „späte Lieferung“ existiert nicht. Die Produkte erfüllen die Erwartungen der Kunden und gehören zu der oben erwähnten Produktgruppe, die 70 Prozent des Umsatzes ausmacht. Die Marke Misumi ist heute bereits zur Norm geworden und wird immer stärker als Standard in der Metallverarbeitung für den FA-Bereich angesehen. Die Fähigkeit, Produkte auf Basis der Standards der Misumi-Marke zu produzieren, fördert die allgemeine Verwendung und trägt zur Entwicklung der Industrie bei. Gemäß einer Studie von Professor Kenichi Imai von der Stanford University, die im Januar 1995 durch das Tokai Research Institute herausgegeben wurde, ist es für die zukünftige Entwicklung der japanischen Herstellerindustrie äußerst wichtig, Standards und Regeln zu schaffen, die von allen Herstellern anerkannt werden, und auf deren Basis neue Geschäfte und neue Geschäftsideen aufgebaut werden können. In der gleichen Studie hat Herr Kokuryo Jiro von der Keio Universität diejenigen Betriebe mit dem Namen „Platform Business“ bezeichnet, die zur Verbreitung solcher Regeln und Standards beitragen. Hierzu wurde die Misumi Corporation als Fallstudie aufgenommen. Als Vorläufer zum „Platform Business“ trägt die Entwicklung der Kundenorientierung auch zur Entwicklung des industriellen Sektors bei. Die offene Politik als wirksamste Reformierung der Organisation innerhalb und außerhalb von Misumi ist maßgeblich an der Entwicklung neuer Geschäftsideen in der Industrie und bei Managern beteiligt.

3.4 Erfolg durch schlanke Managementstrukturen

Die Misumi Corporation trennte sich von Vertriebsleuten mit ineffektiven Verkaufsaktivitäten und begann 1977 mit dem Verkauf durch Versandkataloge. 1975 betrug der Umsatz 450 Millionen Yen und explodierte 1978, ein Jahr nach dem ersten Katalog, auf 1,69 Milliarden Yen. 1983 wurde auch die letzte Verkaufsabteilung aufgelöst und eine „Null-Verkäufer-Organisation“ gegründet. Die Unternehmensleistung bewegt sich auf einem sehr hohen Niveau bezüglich Umsatz und Gehälter im Vergleich zum Umsatz. In den vergangenen zehn Jahren wurden jährlich durchschnittlich 11,6 Prozent Umsatzzuwachs verzeichnet. Nach 1991 ging das Geschäft auf Grund der Rezession und durch Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland zurück. 1994 erholte es sich dank der oben angeführten Anstrengungen und schon 1995 konnte man neue Rekordumsätze verzeichnen, die die des Jahres 1991 bei weitem übertrafen. Das jährliche, normale Einkommen pro Mitarbeiter beläuft sich auf fast 20 Millionen Yen und der Bruttogewinn liegt bei 34 Prozent. Das sind die Ergebnisse kundenfreundlicher Produktentwicklung, der Bereitschaft, auch Kleinstbestellungen für nur eine Einheit eines Produkts entgegenzunehmen, der garantierten Lieferzeit, hoher, standardisierter Produktqualität und der Kostenreduktion.

Abbildung 2 zeigt die Umsätze der Misumi Corporation je nach Geschäftsbereich. Im Fiskaljahr 1997/98, das am 31. März 1998 endet, betrug der Gesamtumsatz 38,92 Milliarden Yen, ein Wachstum von 22,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Dieser Wachstum kann der Einführung neuer Produkte oder der verstärkten Aktivitäten der Marketingzentren zugeschrieben werden. Eines der führenden Produkte für Formteile erzielte 1994 einen etwas geringeren Umsatz als 1993 (Plastikformen stiegen um 2,7 Prozent während Pressformen um 12,9 Prozent zurückgingen), aber 1995 verzeichnete das Unternehmen insgesamt einen Umsatzzuwachs (Plastik- und Pressformen stiegen jeweils um 18,7 Prozent bzw. 3,3 Prozent). Seither kann man trotz anhaltender Rezession wachsende Umsatzzahlen vorweisen.

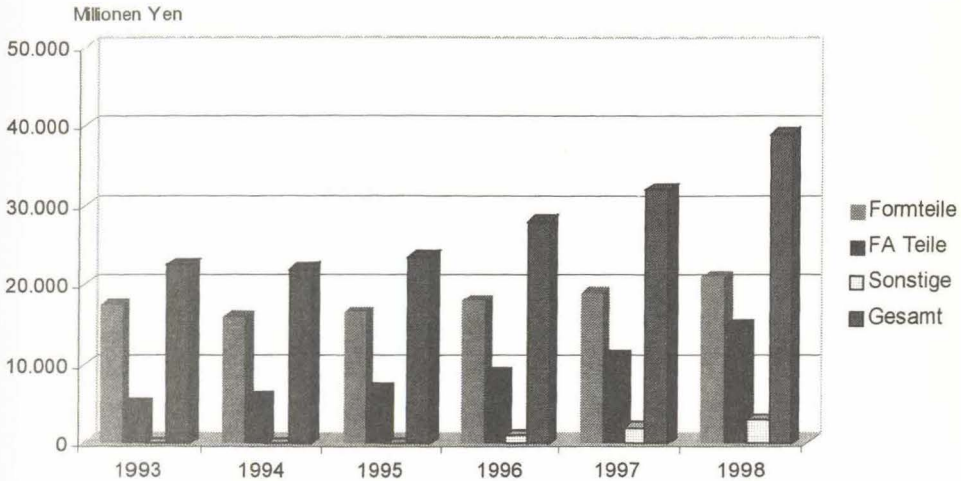


Abbildung 2: Umsatzverteilung nach Geschäftsfeldern der Misumi Corporation (Quelle: Jahresberichte der Fiskaljahre 1996/97 und 1997/98 der Misumi Corporation)

Abbildung 3 veranschaulicht das normale Einkommen und das Verhältnis zwischen Bruttogewinn und Umsatz im Fiskaljahr 1997/98. Es zeigt, dass der Gewinn um 31,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr auf 3,82 Milliarden Yen anstieg.

Als Händler für Formteile erhält Misumi einen Auftrag und bestellt das entsprechende Produkt beim Hersteller, nimmt das Produkt ins Lager auf und verkauft es schließlich. Auf den ersten Blick unterscheidet sich die Misumi Corporation damit kaum von anderen Großhändlern. Aber Misumis Fähigkeit, den Rohgewinn auf 34 Prozent im Vergleich zu den üblichen vier bis fünf Prozent bei herkömmlichen Großhändlern anzuheben, spricht deutlich für die Politik der Kundenorientierung und die Hingabe zur Dienstleistung. Zusätzlich trägt die innovative Managementpolitik eines erfolgreichen, schlanken Managements maßgeblich zum Erfolg bei. Der wichtigste Fortschritt wird dabei durch das „no-hold“ Management, durch Outsourcing und die Anwendung einer offenen Politik sowie des „Platform Business“ erreicht.

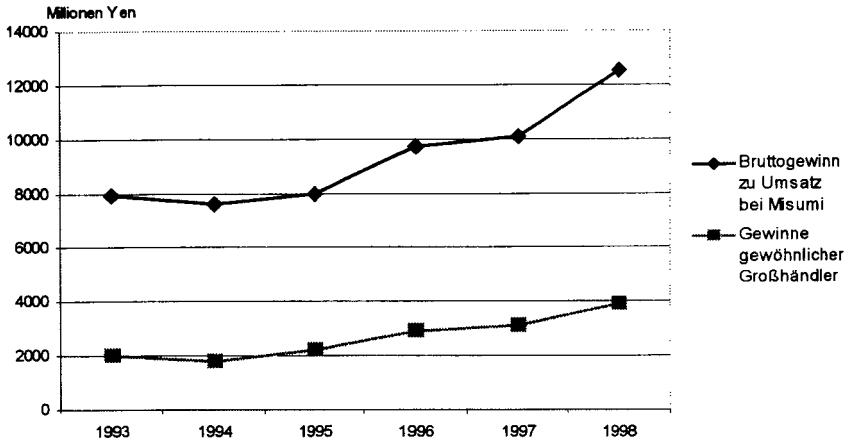


Abbildung 3: Betriebsergebnisse der Misumi Corporation

(Quelle: Jahresberichte der Fiskaljahre 1996/97 sowie 1997/98 der Misumi Corporation)

3.5 Zusammenfassende Auswertung

Die Firma Creative Management Inc. definierte sechs Bedingungen für die Unternehmen der Zukunft.³ Diese sind:

- Schaffung von Werten durch eine führende Wettbewerbsposition
- klare Formulierung der Geschäftskonzepte
- hohe Flexibilität und die Kraft, sich an seine Umwelt anzupassen
- extrem effektives Management

³ Suzuki Naohito, Misumi Corporation's Entrepreneurial Enterprises, Diamond Inc., May 1996.

- eine stark motivierte und tatkräftige Organisation
- die Gründung von Geschäftsbereichen, die aufeinander aufbauen

Bezüglich des Outsourcing-Managements bei der Misumi Corporation wurden bisher drei Aspekte beleuchtet, nämlich das „no-hold“ Management, die offene Politik und das „Platform Business“. Eine Auflistung der strategischen Fakten umfasst die Garantie bezüglich Liefertag und Preis, das „market-out“ Prinzip, das „no-hold“ Management, die offene Politik, die Teamstruktur, die unternehmerisch eingestellten Gruppen sowie die Entwicklung neuer Geschäftsfelder. In Abbildung 4 werden die Ergebnisse des Vergleichs der gerade genannten strategischen Punkte mit den „sechs Bedingungen für die Unternehmen der Zukunft“ verglichen.

Strategische Merkmale bei Misumi	Sechs Bedingungen für die Unternehmen der Zukunft					
	Zunahme der Kreativität, durch die eine führende Wettbewerbsposition erreicht wird	Breitgefächertes Unternehmenskonzept	Flexibilität, Anpassungsfähigkeit an die Umwelt	Hoch effektives Management	Hoch vitale, energische Organisation	Eindeutige Geschäftsstrukturen auf jeder Ebene/in jedem Bereich
Garantieversprechen	3	2	2			3
market-out	3	3	2	2	2	3
„no-hold“ Management	4	2	3	3	2	
Offene Politik			2	3	2	2
Teamstruktur, Unternehmerdenken			3	3	3	
Entwicklung neuer Geschäftsbereiche		2	2		3	3
Gesamtpunktzahl	10	9	14	11	12	11

Abbildung 4: Auswertung der MISUMI Corporation

(Quelle: Naohito Suzuki „The entrepreneur corporate enterprise of MISUMI“, Diamond 1996, 5, p. 213)

Anhand der vertikalen Spalten der Auswertung erkennt man, dass die Misumi Corporation in zweierlei Hinsicht für Unternehmen der Zukunft sehr gut abgeschnitten hat, nämlich bei der Flexibilität und bei der Vitalität des Unternehmens, das auf fünf strategische Merkmale bei Misumi zutrifft. Daraus lässt sich schließen, dass die Fähigkeit zur Anpassung auf Änderungen und zur Entwicklung neuer Geschäftsbereiche besser abschneidet als bei anderen Unternehmen. Man kann daher von Misumi als einem Unternehmen der Zukunft sprechen. Andererseits ist die Gesamtpunktzahl bei der führenden Wettbewerbsposition durch Kreativität sowie ein breit gefächertes Unternehmenskonzept geringer. Für die Kreativität bedeutet dies, dass der Wertschöpfung im Rahmen der Distributionsindustrie Grenzen gesetzt sind. Bei einem produzierenden Unternehmen müsste die Punktzahl hier weitaus höher liegen. Betrachtet man die Effektivität der sechs strategischen Merkmale, dann sind die Bedingungen für Unternehmen der Zukunft das Ergebnis dieser Maßnahmen. Von den Strategien haben vor allem das „market-out“ Prinzip, das „no-hold“ Management sowie die offene Politik viele Punkte erhalten und es ist daher keine Übertreibung zu sagen, dass diese drei strategischen Merkmale die besonderen Charakteristika der Misumi Corporation repräsentieren. Aus diesem Grund sollten diese drei Merkmale nochmals genauer beschrieben werden. Die „market-out“ Strategie wird durch die Bedürfnisse unzufriedener Kunden ausgelöst, wobei das Unternehmen Produkte entwickelt, die den Bedürfnissen entsprechen und dem „market-out“ Konzept gemäß verkauft werden. Durch das „no-hold“ Management können Produkte frei gewählt werden, ohne Rücksicht auf vorhandene Maschinen oder Vertriebswege. Außerdem vermeidet man die Risiken einer Organisation, die auf Zulieferer angewiesen ist, weswegen Strategien und Methoden nicht eingeengt werden. Durch die offene Politik des Informationsaustauschs innerhalb und außerhalb des Unternehmens stehen immer ausreichend Informationen zur Verfügung, Entscheidungen werden auf Basis sichtbarer Bedingungen getroffen und man kann das Beste aus der Bewegung der Markt- und Wettbewerbsgrundsätze auswählen.

Führt man diese Erläuterung weiter, kann man folgende drei Punkte anführen: Erstens stärkt das Unternehmen durch die Garantiever sprechen den Mechanismus des Versandhandels sowie seine Überlegenheit bei gleichzeitiger Bereitstellung besonderer Zusatznutzen. Zweitens ermöglicht das Unternehmen durch die erfolgreiche Entwicklung neuer Geschäftsbereiche das Wachstum, die Entwicklung und die Anpassung innerhalb seiner Umwelt. Drittens bildet das Unternehmen Personal mit unternehmerischem Denken aus und schafft ein Umfeld für die Entwicklung neuer Geschäftsbereiche, indem es über ein aufgabenkonzentriertes Management und eine teamorientierte Organisation verfügt, die beide entsprechend der Wettbewerbsprinzipien agieren.

4 Fazit

Mit dieser Arbeit habe ich einen Blick auf die aktuelle Situation und zukünftigen Aussichten des japanischen Outsourcings geworfen. Ebenso wurde die Entwicklung des Outsourcing-Managements in Japan am Beispiel der Misumi Corporation betrachtet. Im aktuellen Fall der Misumi Corporation habe ich mich auf die Analyse des Unternehmenserfolgs konzentriert, wobei das Know-how bezüglich des „no-hold“ Managements, offener Politik und „Platform Business“ das Geheimnis des Erfolgs sind.

In der Industrie für Maschinenteile, in die Misumi vor fast 30 Jahren eingestiegen ist, gab es viele kleinere Großhändler, die zumeist als Verkaufagentur für Hersteller fungierten. Sie repräsentieren das „product-out“ Konzept, bei dem sie die Produkte verkaufen, die von den Herstellern produziert werden. Das genaue Gegenteil dazu stellt das „market-out“ Konzept dar, bei dem das Vertriebskonzept erneuert wird, um als Einkaufsagentur des Kunden Produkte zur Verfügung zu stellen. Für dieses Konzept ist es notwendig, dem Kunden genau zuzuhören, seine Wünsche zu erkennen und aus Sicht des Kunden und seines Marktes zu denken.

Als ganz normale Handelsfirma für Metall- und Maschinenteile hat Misumi den Schritt in Richtung eines solch innovativen Vertriebskonzeptes gewagt und sich in ein Unternehmen entwickelt, das mittlerweile ein Kapital von 1,815 Milliarden Yen, einen jährlichen Umsatz von 38,921 Milliarden Yen und einen durchschnittlichen Gewinn von 3,822 Milliarden Yen erreicht hat. Gleichzeitig hat es durch Outsourcing die Anzahl der Angestellten von 300 auf 219 (Stand April 1998) reduziert.

Im Januar 1994 wurde das Unternehmen in der zweiten Sektion der Tokyoter Börse gelistet. Im April 1994 führte man ein einzigartiges Mitarbeitersystem ein. Dabei wich das Unternehmen völlig von den traditionellen Organisationen ab und baute von Null angefangen eine Struktur auf, die aus einzelnen Teams bestand. 1998 schaffte Misumi die Aufnahme in die erste Sektion der Tokyoter Börse. Innerhalb des Unternehmens gibt es keine festgelegten Positionen oder Titel wie „Abteilungsleiter“ und „Abteilungsleiter“.

Misumi hat sich also dementsprechend umstrukturiert, dass die Arbeit nicht mehr an die Organisation angepasst wird, sondern die Organisation sich an die Arbeit anpasst. Das Unternehmen wird manchmal als „Pferd mit einer anderen Farbe“ bezeichnet, um die Verbesserung der Unternehmensergebnisse durch Managementinnovation zu beschreiben. Das erstaunliche dabei ist, dass Misumi die Veränderungen Schritt für Schritt aus eigener Kraft vollzogen hat.

Angesichts der anhaltenden Wirtschaftskrise in Japan haben viele Unternehmen verzweifelt neue Strategien entwickelt, so zum Beispiel Restrukturierungsmaßnahmen, Umwandlung der Aktivitäten in Risikogeschäfte, Gründung von Joint-venture-Unternehmen oder Schließung von Unternehmen innerhalb der eigenen Gruppe. Um nicht auf Grund stagnierender Umsätze zurückzufallen, nutzt eine wachsende Zahl der Unternehmen das Outsourcing. Diese Bewegung, die eine Senkung der Kosten zum Ziel hat, ist bei den unterschiedlichsten Unternehmen zu erkennen.

Das innovative Management und die Unternehmensergebnisse der Misumi Corporation spiegeln die Tendenz der produzierenden Industrie wider, sich auf ihre ursprünglichen Pläne und Kernkompetenzen zu konzentrieren und die peripheren Geschäftsaktivitäten nach außen zu verlagern, wenn der Markt gesättigt ist. Das Outsourcing-Management von Misumi wird wohl ein exzellentes Beispiel werden. Wie ein Versuchskaninchen ergreift Misumi Initiativen und packt neue Aufgaben an, um einen echten Beweis und einen echten Test des eigentlichen Unternehmens für die Anspielungen der Akademiker und Kommentatoren zu liefern.

Literatur

Während der Recherchen für diese Arbeit durfte ich bei der Präsentation einer Teameinheit der Misumi Corporation teilhaben. Vor allem erhielt ich von Suzuki Yasuhito, einem Mitglied des Aufsichtsrats, und dem Teamführer Tanaka Kazuhiro wertvolle Instruktionen. Ich danke ihnen für ihre Hilfe und wertvollen Informationen. Andere Quellen sind wie folgt aufgelistet.

Misumi Annual Reports (1997, 1998), Misumi Corporation.

Negotiable Securities Information Report, (April 1, 1997-March 31, 1998), Misumi Corporation.

Kaneyma Ken (1996), *The spread of outsourcing management through use of information communication networks*, Fuji Business Review, September 1996, No. 12.

Understanding Outsourcing (1997), Japan Management Association Management Center, December 1997.

Kentsuka Naomi, Sawai Hideki (1995), *Seeking future business in the real concept of the „Purchase Agency“*, Management, Tokai Research Institute, January 1995.

Misumi Corporation and the Unit Team System for Building Organizations that can Breed New Business (1995), Commerce and Industry Japan, August 1995, No. 579.

Suzuki Naohito (1996), *Misumi Corporation's Entrepreneurial Enterprise*, Diamond Inc., May 1996.

Kiyoharu Iwai

Die Entwicklung des japanischen Umweltmanagements und die Ausbildung qualifizierten Personals im Vergleich zu deutschen Unternehmen

1 Einleitung

In den 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts ist die Umweltverschmutzung zu einem gesellschaftlichen Problem geworden, für das zum jetzigen Zeitpunkt keine Lösung in Sicht ist. Im Gegenteil, die Lage verschlechtert sich und die Existenz der Menschheit wird immer stärker bedroht. In der zweiten Hälfte der 90er Jahre sind nacheinander zwei Bücher zum Thema Umweltverschmutzung erschienen. 1996 veröffentlichten Theo Colborn, Dianne Dumanoskik und John Peterson „Our Stolen Future“ und 1997 Deborah Cadbury „The Feminization of the Nature“. Beide Bücher warnen vor schädlichen chemischen Substanzen und deren Einfluss auf die Reproduktionsfähigkeit der Menschen sowie der damit verbundenen Gefahr für die Existenz der Menschheit. Die Lösung der Umweltprobleme ist jedoch sehr kompliziert. Dies zeigt sich insbesondere in der Tatsache, dass es trotz der vielen warnenden Vorzeichen überhaupt so weit kommen konnte.

Bereits in den 80er Jahren beschrieb Christopher Norwood in seinem Buch „Environmental Hazard to Young and Unborn Children“ den schädlichen Einfluss, den die Verschmutzung der Natur durch chemische Substanzen auf den menschlichen Fötus ausübt. 20 Jahre zuvor hatte Rachel Carson mit ihrem Buch „Silent Spring“ weltweit Aufmerksamkeit erregt. Sie warnte eindringlich vor der Gefahr der Zerstörung des natürlichen Ökosystems durch chemische Substanzen wie zum Beispiel Pestizide. Obwohl also bereits seit 30 Jahren Warnungen ausgesprochen werden, verschärft sich die gefährliche Situation durch die menschliche Gesellschaft immer weiter.

Andererseits finden zu diesem Thema in allen Ländern der Erde Versammlungen statt und es werden Maßnahmen zur Lösung verschiedener Probleme in die

Wege geleitet. Bei der Einführung von Umweltschutzmaßnahmen nimmt Deutschland weltweit eine richtungsweisende Position ein und auch Japan ist sehr um ein entsprechendes Verhalten bemüht. Vergleicht man jedoch den Entwicklungsstand von Umweltschutzmaßnahmen in Japan mit Deutschland oder anderen europäischen Ländern, so herrscht eine riesige Kluft. Es gibt zwar Ähnlichkeiten bei der Einführung und wirkungsvollen Anwendung von Umweltmanagementkonzepten innerhalb von Unternehmen, aber viele Aspekte im System der japanischen Gesellschaft und der Unternehmen müssen neu überdacht werden. Vor allem die Einstellung der japanischen Gesellschaft gegenüber Berufsausbildung und Personalentwicklung verhält sich völlig anders als in Deutschland. Noch heute findet die berufliche und persönliche Qualifikation in Japan größtenteils innerhalb der Unternehmen statt. Ein duales Ausbildungssystem zum Aufbau qualifizierter Kräfte im Umweltbereich existiert nicht. Diese Tatsache übt auch einen großen Einfluss auf die unterschiedliche Förderung der gesamten Umweltschutzmaßnahmen aus.

Im folgenden Abschnitt werden zunächst am Beispiel Deutschlands das gesamte Gesellschaftssystem, die gegenwärtige Situation der Umweltschutzmaßnahmen sowie das Umweltmanagement in Unternehmen beleuchtet. Anschließend sollen die Punkte aufgezeigt werden, in denen sowohl die japanische Gesellschaft als auch die Unternehmen noch dazulernen müssen.

2 Umweltmanagement und Personalentwicklung in deutschen Unternehmen am Beispiel von Mannesmann

2.1 Umweltmanagement in deutschen Unternehmen

Seit Beginn der 90er Jahre wird die Einführung von bestehenden und neuen Umweltschutzmaßnahmen in Deutschland vehement voran getrieben. Ein konkretes Beispiel hierfür liefert die Gründung des Unternehmens „Dualsystem Deutschland“ (DSD), welches die Initiative für die Einführung eines Recyclingsystems ergriffen hat. Das Ziel bestand in erster Linie darin, ein System zur Wiederverwertung von Verpackungen aufzubauen. Nach Gründung des DSD hat die Bundesregierung sowohl auf politischer als auch auf rechtlicher Ebene nach und nach ähnliche Maßnahmen unterstützt. 1994 wurde das Gesetz zur Kreislaufwirtschaft verabschiedet und zwei Jahre später in Kraft gesetzt. Innerhalb dieser Zeit wurde von der Regierung die Prüfung und Einführung von Abfall- und Recyclingkonzepten für Elektrogeräte und Schrottautos vorange-

trieben. Außerdem hat die Regierung in dieser Zeit auch das EMAS, das die europäischen Umweltschutzregelungen repräsentiert, verabschiedet. Durch die erfolgreiche Einführung von Umweltschutzmaßnahmen und gesetzlichen Regeln hat die deutsche Regierung Standards geschaffen, die anderen Industrieländern als Vorbild dienen.

Die tatsächliche Leistung kann anhand vieler Daten belegt werden. Zum Beispiel am Verhältnis von Abfall und Recycling von Verpackungen oder an den Zahlen, die den Erfolg und Fortschritt beim Recycling von Glas, Plastik und Aluminium widerspiegeln. Auch in puncto Recycling von Schrottwagen durch die Hersteller ist Deutschland Japan einen Schritt voraus. Die Frage, auf welche Art und Weise ein Unternehmen in einer Konsumgesellschaft ein Umweltmanagement einführt, gewinnt zusehends an Bedeutung.

Wie wir später sehen werden, haben die Unternehmen vor allem Anfang der 90er Jahre eigene Umweltmanagementsysteme eingeführt. Viele Großunternehmen haben in dieser Zeit ihre Umweltpolitik verbessert. Dazu gehören beispielsweise Maßnahmen zur Vermeidung von Umweltverschmutzung, Maßnahmen zur Entsorgung von Umweltverschmutzung sowie Maßnahmen zur Erhaltung der Umwelt. Zeitgleich wurde die Einführung von Managementkonzepten zur Sicherung der Umwelt geplant.

So können die Umweltprobleme auf Basis der eigens hierfür entwickelten Systeme einheitlich verwaltet und kontrolliert werden. Solche Systeme lassen sich auch in japanischen Unternehmen finden. Allerdings ist man sich im Vergleich mit europäischen Firmen noch nicht darüber im Klaren, ob in Japan Umweltschutzberufe bzw. damit zusammenhängende Ausbildungssysteme überhaupt vorhanden sind oder nicht. Außerdem besteht ein Unterschied darin, wie solche Funktionen und Berufsausbildungssysteme das Unternehmen beeinflussen. Zur Durchführung eines Umweltschutzmanagements wird man Personal benötigen, das für diesen Bereich die Verantwortung übernimmt und von einem Top-Manager für Umweltmanagement geleitet wird. Auch diesbezüglich besteht ein großer Unterschied zwischen deutschen und japanischen Unternehmen, denn das Berufs- und Ausbildungssystem beider Länder ist völlig anders aufgebaut. Dieser Punkt soll im Zentrum der vorliegenden Arbeit stehen. Zuvor jedoch soll untersucht werden, wie sich das deutsche Umweltmanagement entwickelt hat.

Ein gutes Beispiel für die Einführung und Leitung eines Umweltmanagements liefert das Material der Firma Mannesmann. Bereits seit Beginn der 70er Jahre beschäftigt sich Mannesmann intensiv mit Umweltschutzmaßnahmen in den verschiedensten Bereichen. Insbesondere Anfang der 90er Jahre wurden eine Reihe von Umweltschutzmaßnahmen entwickelt und rasante Fortschritte von der anfänglichen Stufe der Umweltschutzmaßnahmen bis hin zum Umweltmanagement gemacht. 1994 hat Mannesmann ein Umweltmagazin herausgebracht,

welches wichtige Informationen über Umweltmanagement und Umweltmanagementfunktionen verbreitet.¹

Auf Basis einiger Berichte dieses Umweltmagazins wird nun beschrieben, wie Mannesmann seine Umweltschutzpolitik und sein Umweltmanagement aufgebaut hat. Diesbezüglich soll auch auf die Personal- und Berufsbildung eingegangen werden, die unweigerlich mit dem deutschen Ausbildungswesen in Zusammenhang steht. Wie bereits erwähnt, begann Mannesmann seine Umweltpolitik in den 70er Jahren. 1973 hat Mannesmann ein Umweltschutzzentrum gegründet, das zu einem wichtigen Meilenstein für das Unternehmen wurde.² Jedoch gab es zu dieser Zeit nur acht Mitarbeiter, die als Verantwortliche für den Umweltschutz tätig waren.

Entsprechend eines neuen Gesetzes zur Ernennung von Umweltschutzbeauftragten stellte man 1975 fünfzig Personen für diesen Bereich ein, die die Verantwortung und Autorität für entsprechende Abteilungen sowie für die Einstellung von qualifiziertem Personal zu tragen hatten. Hierfür verfasste Mannesmann eine Richtlinie, die besagte, dass man nur erfahrene Fachleute beauftragen durfte. In diesem Zusammenhang stellt sich nun die Frage, wo und wie das Fachpersonal und die Umweltschutzbeauftragten ausgebildet worden sind. Um darauf eine Antwort geben zu können, muss man auf das deutsche Ausbildungssystem eingehen. Betrachtet werden sollen jedoch nur die neu eingeführten Umweltschutzberufe, die sowohl Männern als auch Frauen zugänglich sind. Zu diesen gehören z. B. Umweltschutztechniker, Fachkräfte für Umweltschutz, Umweltberater im Handwerk, Meister für Wasserversorgung, Meister für Abwassertechnik oder akademische Berufe wie Diplom-Ingenieur für Umweltschutz und Diplom-Ingenieur für technischen Umweltschutz. Für jeden dieser Berufe gibt es Broschüren, die über Inhalte, Ausbildungsdauer und Qualifikation informieren. Darin wird z. B. erläutert, dass man mindestens eine Ausbildung als Umwelttechniker absolvieren muss, um als Umweltschutzbeauftragter in einem Unternehmen arbeiten zu können.

Ob man die Position eines Umweltschutzbeauftragten direkt nach seiner Ausbildung oder erst nach einigen Jahren Berufserfahrung übernehmen kann, wird aus dieser Broschüre leider nicht ersichtlich. Es steht jedoch außer Frage, dass man sich mit entsprechender Ausbildung und Erfahrung sofort um solch eine Stelle bewerben kann. Auch als Ingenieur sollte man bei der Ernennung zum Umweltschutzbeauftragten bereits über praktische Erfahrung verfügen.

¹ Mannesmann AG (Hrsg.), (1995), Umweltschutz bei Mannesmann, Mannesmann Umweltschutzmagazin, 7-11.

² Mannesmann AG (Hrsg.), (1995), Umweltschutz bei Mannesmann, Mannesmann Umweltschutzmagazin, 7-11.

Auf Basis dieser neuen Berufsbilder stellte Mannesmann 1975 fünfzig Umweltschutzbeauftragte ein, leider gibt es keinerlei Unterlagen darüber, wie deren jeweilige Ausbildung aussah. Es ist jedoch anzunehmen, dass sie ihre Qualifikation entweder im Rahmen einer oben genannten Ausbildung erhalten haben oder aber durch permanente Weiterbildung.

1976 veranstaltete Mannesmann für die Auszubildenden der gesamten Unternehmensgruppe Seminare, in denen Informationen, Wissen und Maßnahmen zum Thema Umweltschutz vermittelt wurden. Auch für die Verantwortlichen des Managements wurden Seminare durchgeführt. Insgesamt nahmen daran 600 Leute teil. Diese Seminare waren deshalb wichtig, weil die Manager dadurch den Wissensstand ihrer Abteilungen erhöhen konnten und gleichzeitig eine einheitliche Bewusstseinsbildung unter den Mitarbeitern stattfand.

In den 80er Jahren begründete der Mannesmann Konzern ein weiteres Umweltschutzsystem. Ziel war es, den Informationsfluss und das Wissen der Mitarbeiter zum Thema Umweltschutz zu vertiefen. Zusätzlich wurde ein spezielles Programm für Lärmschutz sowie ein Modellprogramm für Umweltschutzseminare eingeführt. 1981 fand nochmals ein einheitliches Umweltschutzseminar für alle Verantwortlichen des Managements statt, das die Umsetzung von noch wirksameren Umweltschutzmaßnahmen zum Ziel hatte. Drei Jahre später, 1984, wurden 60 hoch qualifizierte Umweltschutzbeauftragte für offene Positionen innerhalb des Unternehmens eingesetzt. 1989 führte man 30 verschiedene Seminare zum Thema Umweltschutzmanagement durch, die zur Verbesserung der Umweltschutztechnologie und des Informationsflusses beitragen sollten. Um die Umweltschutzbeauftragten zu unterstützen, hat Mannesmann speziell ausgewähltes Personal als Umweltschutzkoordinatoren eingesetzt. Wie bereits zuvor erwähnt, haben sich die Umweltschutzmaßnahmen in Deutschland seit den 90er Jahren rasant entwickelt. Ähnliches lässt sich auch in Japan beobachten.

Viele Umweltschutzmaßnahmen werden in Deutschland erfolgreich eingesetzt. Das bedeutet, dass die einzelnen Unternehmen zahlreiche Maßnahmen in die Tat umsetzen mussten. 1991 wurden bei Mannesmann 55 Mitarbeiter als Gefahrgutbeauftragte ausgebildet. Die Ausbildung dauert drei Jahre. Ein Teil dieser 55 Mitarbeiter wurde durch Weiterbildungsprogramme bei der zuständigen Handwerkskammer oder Industrie- und Handelskammer ausgebildet. Es gibt also zwei verschiedene Ausbildungsmöglichkeiten in Umweltschutzberufen: 1) die neuen, staatlich anerkannten Ausbildungsberufe, 2) durch Weiterbildung in einem artverwandten Beruf, der bereits ausübt wird.

Ein gutes Beispiel für die Weiterbildung hat der Autor beim Besuch der Bremer Werke der Mercedes-Benz Aktiengesellschaft 1997 erfahren. Dort wurden ausnahmslos alle Umweltschutzbeauftragten durch Weiterbildung aus den eigenen Reihen herangezogen. Die meisten Mitarbeiter in diesem Bereich waren ur-

sprünglich Chemiker. Dies zeigt, dass bei Einführung von Berufsbildungsprogrammen für die neuen Technologien gleichzeitig auch die externe Weiterbildung zur Erreichung entsprechender Qualifikationen von großer Bedeutung ist. Die Verbreitung des Wissens über neue Technologien und Berufsinhalte in der Gesellschaft sind überaus wichtig. Dies kann durch zahlreiche Aktivitäten im Bereich Weiterbildung erreicht werden.

Anfang der 90er Jahre haben alle Unternehmen Initiativen zur Einführung von Umweltüberwachungssystemen – das so genannte Öko-Audit-System – ergriffen. Die dafür notwendigen Informationen über Umweltschutzmanagement wurden öffentlich bekannt gemacht. 1992 hat Mannesmann sein eigenes Öko-Audit-System vorgestellt und seine Politik zum Erhalt der Umwelt 1993 in ein echtes Umweltmanagementkonzept umgeformt. Darin wurden alle Maßnahmen zum Erhalt der Umwelt, zur Vermeidung von Umweltverschmutzung und Entsorgung vereinheitlicht und systematisiert. Gleichzeitig hat man eine Zeitschrift herausgegeben, das „Mannesmann Umweltmagazin“. Bei Mannesmann war ein neues Zeitalter der Umweltpolitik angebrochen. Im folgenden Jahr hat Mannesmann mit Hilfe dieses Magazins die Funktionen und Leistung des Umweltmanagements, die tatsächlich eingeführten Maßnahmen, deren Erfolg und Überprüfung öffentlich bekannt gegeben. 1993 wuchs die Zahl der Mitarbeiter, die im Umweltschutzzentrum beschäftigt waren, auf 120. Die Mitarbeiterzahl hatte sich damit seit Gründung des Zentrums im Jahre 1973 um das 15-fache erhöht. Im oben beschriebenen Entwicklungsprozess des Umweltmanagements bei Mannesmann wurden die einzelnen Maßnahmen zwar nicht detailliert dargestellt, aber es wird deutlich, dass sich seit den 70er Jahren ein einheitliches Managementsystem gebildet hat. Die Erfolge der Entwicklungsgeschichte der Umweltmaßnahmen kommen jedes Mal aufs Neue in dem von Mannesmann veröffentlichten Magazin zum Ausdruck. Aber es gibt auch andere deutsche Unternehmen, die ähnliche Managementsysteme erfolgreich eingerichtet haben, z. B. die DaimlerChrysler AG.

2.2 Das Ausbildungssystem für Umweltschutzberufe in Deutschland

Wie bereits dargestellt, gliedern sich die Berufe für den Umweltschutz in drei verschiedene Stufen: 1) Berufe, die durch das duale Ausbildungssystem erlernt werden, 2) Berufe, deren Qualifikation an Universitäten und Fachhochschulen vermittelt wird, 3) Berufe, die zwischen dem dualen Ausbildungssystem und der akademischen Ausbildung angesiedelt werden können.

Zur ersten Stufe gehören beispielsweise die beiden Berufe Ver- bzw. Entsorger. Dieser relativ neue Berufszweig zur Vermeidung von Umweltverschmutzung und Entsorgung von Umweltverschmutzung wurde vor ungefähr 15 Jahren ins Leben gerufen. Die Einführung dieses Berufszweigs hat auf Grund vieler Diskussionen und Prüfungen sehr lange auf sich warten lassen. Genauer gesagt hat die Vorbereitungsphase von 1973 bis 1984, also elf Jahre, gedauert. Der Grund hierfür wird wie folgt erläutert: Anfang 1973 gründete man ein Projektteam zur Einführung von Umweltschutzberufen. Zwei Jahre später wurde ein Plan zur Bildung eines neuen Berufsnamens, dem „Klärfacharbeiter“, zur Diskussion gestellt. Die Prüfungen für diesen neuen Beruf dauerten ungefähr zehn Jahre, wobei unter Federführung des staatlichen Instituts für Berufsbildung Vertreter der Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie Fachleute für Berufsbildung die Vor- und Nachteile einander gegenüberstellten. Die während dieser Prüfphase gesammelten wichtigen Informationen wurden in einem Werk zusammengefasst.³ Umweltschutzberufe, die in den 70er Jahren für Universitäten und Fachhochschulen definiert wurden, sind zum Beispiel Diplom-Ingenieur für Umweltschutz oder Diplom-Ingenieur für Umwelt- und Hygienetechnik.⁴ Bereits 1970 haben die Fachhochschulen in Hamburg und Gießen entsprechende Studiengänge eingerichtet und viele weitere an anderen Hochschulen folgten.⁵ Dadurch wurde eine große Anzahl von Fachleuten ausgebildet.

Zu den Berufen, die zwischen dem dualen Ausbildungssystem und der akademischen Ausbildung liegen, gehören z. B. der Abwassermeister, Stadtreinigungsmeister, Umweltschutztechniker, Fachmann für Emissionsschutz, Fachmann für

³ Kozalla, Michael (1986), *Der erste Ausbildungsberuf im technischen Umweltschutz – zur Genese des „Ver- und Entsorgers“*, Wissenschaftliche Hausarbeit an der Universität Hamburg.

⁴ Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), (1994), *Blätter zur Berufskunde, Berufe im Umweltschutz*, Bielefeld: W. Bertelsmann.

⁵ Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), (1994), *Diplom-Ingenieur Umweltschutz, Umwelt- und Hygienetechnik*, Bielefeld: W. Bertelsmann, 93.

Gewässerschutz und Umweltschutzberater im Handwerk.⁶ Die Qualifikation für solche Berufe ist nach erfolgreichem Abschluss einer Berufsausbildung innerhalb des dualen Systems möglich. Auf Grund dieser staatlich anerkannten Berufsbilder stehen dem Unternehmen hervorragend ausgebildete Fachkräfte zur Verfügung, die als Facharbeiter, Manager oder Umweltschutzbeauftragte eingesetzt werden können. Wie aus Abbildung 1 ersichtlich, muss man an dieser Stelle unbedingt anmerken, dass der Staat die Unternehmen gesetzlich dazu verpflichtet, Positionen im Umweltschutz nur mit entsprechend ausgebildetem Personal zu besetzen.

⁶ Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), (1994), *Blätter zur Berufskunde, Berufe im Umweltschutz*, Bielefeld: W. Bertelsmann und Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), *Die Anerkannten Ausbildungsberufe*, Bielefeld: W. Bertelsmann.

Verantwortliche für Umweltschutzbereiche	Gesetzliche Grundlage
Betriebsarzt	Arbeitssicherheitsgesetz
Betriebsbeauftragter für Abfallbeseitigung	Abfallbeseitigungsgesetz
Betriebsbeauftragter für Gewässerschutz	Wasserhaushaltsgesetz
Betriebsbeauftragter für Emissionsschutz	Bundesemissionsgesetz
Sicherheitsbeauftragter	Reichsversicherungsordnung
Fachkraft für Arbeitssicherheit	Arbeitssicherheitsgesetz
Strahlenschutzbeauftragter	Strahlenschutzverordnung
Störfallbeauftragter	Störfallverordnung
Datenschutzbeauftragter	Bundesdatenschutzgesetz
Beauftragter für Biologische Sicherheit	Unfallverhütungsvorschriften
Gefahrgutbeauftragter	Gefahrgutbeauftragtenverordnung

*Abbildung 1: Gesetzlich festgelegte Betriebsbeauftragte im Umweltschutz
(Quelle: Veba Öl AG)*

3 Die Einführung eines Umweltmanagement- und Ausbildungssystems in Japan am Beispiel von NEC

3.1 Die gegenwärtigen Probleme der Umweltverschmutzung in Japan

Wie in Europa und Amerika sind auch in Japan die Umweltprobleme relativ früh zu einem gesellschaftlichen Problem herangewachsen. In den 60er und 70er Jahren verursachte eine Quecksilbervergiftung immense Schäden in der Bucht von Minamata und Chemikalien verschmutzten das Flusswasser in der Präfektur Niigata. Dies machte deutlich, dass Maßnahmen zum Umweltschutz und zur Vorbeugung von Umweltverschmutzung unerlässlich geworden waren. Viele weitere Umweltprobleme, wie die starke Luftverschmutzung, veranlassten die japanische Regierung, neue Technologien – z. B. Katalysatoren für PKWs – einzuführen. Die Situation entspannte sich. In den 90er Jahren schließlich begann man mit der Einführung von Recyclingsystemen, deren Ziel es war, möglichst wenig Müll zu produzieren und möglichst wenig Müll zu verbrennen.

Dies geschah auf Grund wissenschaftlicher Untersuchungen, die auf die Gefahr von chemischen Substanzen – insbesondere das bei der Verbrennung von Plastik entstehende Dioxin – für die Menschheit hinwiesen. Inzwischen hat sich die Situation in Japan zwar verbessert, aber verglichen mit Deutschland liegt man noch weit zurück. Ein Beispiel liefert die Müllbeseitigung, die in Japan im Gegensatz zu Deutschland kostenlos durchgeführt wird. 1998 wurde zwar ein Gesetz zum Recycling von elektrischen Geräten eingeführt, jedoch rechnet man damit, dass es nicht vor 2001 in Kraft gesetzt wird. Während man in Japan noch über das Recycling von Schrottautos durch den Hersteller diskutiert, sind in Deutschland bereits richtungsweisende Maßnahmen eingeführt worden. Beim allgemeinen Vergleich des Umweltmanagements japanischer Unternehmen mit dem Umweltmanagement deutscher Unternehmen lassen sich nur wenig Ähnlichkeiten feststellen. Beschränkt man sich jedoch auf den Vergleich von japanischen und deutschen Großunternehmen, ist der Rückstand bezüglich Umweltpolitik geringer. Der Unterschied im Umweltmanagement besteht in dem zuvor beschriebenen Ausbildungssystem. Im Folgenden sollen daher die Probleme des japanischen Umweltmanagements analysiert werden.

3.2 Umweltschutzmanagement und Ausbildung bei NEC

3.2.1 Umweltschutzmaßnahmen bei NEC

Im Juli 1899 wurde die heute 244 Unternehmen umfassende Aktiengesellschaft NEC (Nippon Electric Corporation) gegründet. NEC selbst hat 40 084 Mitarbeiter, die ganze Unternehmensgruppe sogar mehr als 200 000.⁷ Das Stammkapital von NEC beträgt 226 Milliarden Yen und der jährliche Umsatz 4075 Milliarden Yen. Die Hauptumsatzträger sind Geräte für die Kommunikationsindustrie sowie Computerhardware. Daneben werden noch eine Reihe anderer Elektrogeräte hergestellt und verkauft. Unter den vielen einflussreichen Großunternehmen nimmt NEC bei der Einführung von Umweltschutzmaßnahmen eine herausragende Stellung ein. Es begann mit seiner Umweltpolitik Ende der 60er Jahre.

Die erste Entwicklungsstufe lag zwischen den Jahren 1969 und 1974 und die zweite zwischen 1975 und 1979 – beide zeichneten sich durch eine Ausbreitung der Umweltpolitik auf das gesamte Unternehmen aus. In den Jahren 1980 bis 1984 entwickelten sich die rein vorbeugenden Maßnahmen zu einem echten Umweltmanagement. Von 1985 bis 1989 wurde der Wettlauf mit globalen Umweltproblemen wie z. B. der Zerstörung der Ozonschicht, der Dioxinbelastung und der großflächigen Luft- und Wasserverschmutzung aufgenommen. Von 1990 bis 1994 führte man unter dem Schlagwort „ökologisches Zeitalter“ ein neues zweistufiges Maßnahmenpaket ein und in den Jahren 1995 und 1996 wurde eine weitere Stufe zur Bildung einer Kreislaufwirtschaftsgesellschaft eingeleitet, so dass sich innerhalb von 30 Jahren ein komplexes Umweltmanagement entwickelt hat.

Zu den Erfolgen dieser Zeit gehören auch die Gründung des Instituts zur Vermeidung von Umweltverschmutzung sowie des Unternehmens Nippon Electric Environment Engineering. Dieses Unternehmen entwickelte neue Abwassertechnologien und Geräte, die in nahezu 300 Universitäten eingesetzt wurden. Von 1975 bis 1979 wurden im ganzen Unternehmen Maßnahmen zur Vermeidung von Umweltverschmutzung eingeführt. Dazu gehörte auch die Bewusstseinsbildung der Mitarbeiter durch Erziehungsmaßnahmen. Man besichtigte gemeinsam Umweltschutzeinrichtungen und verfasste darüber Aufsätze, die an die gesamte NEC Firmengruppe verteilt wurden. In den Jahren zwischen 1980 und 1984 wurde im Zuge des Aufbaus eines echten Umweltmanagements gar die Management-Organisation revidiert.

⁷ Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), (1994), *Die Anerkannten Ausbildungsberufe*, Bielefeld: W. Bertelsmann.

Dazu gehörte die Verringerung von Abfall sowie der vernünftige Umgang mit Abfall, wobei sich die Kollegen auf Basis eines entsprechend eingeführten Systems gegenseitig unterstützten und kontrollierten.

Nach 1985 wurden dann auch globale Umweltprobleme wie die Zerstörung der Ozonschicht bekämpft, indem man beispielsweise den Gebrauch von Trichloräthylen und FCKW reduzierte.

Wie in Abbildung 2 ersichtlich, hat NEC bereits 1993, also zwei Jahre vor Festlegung der internationalen Regelung zur Reduktion von FCKW, eigene Maßnahmen erfolgreich umgesetzt.

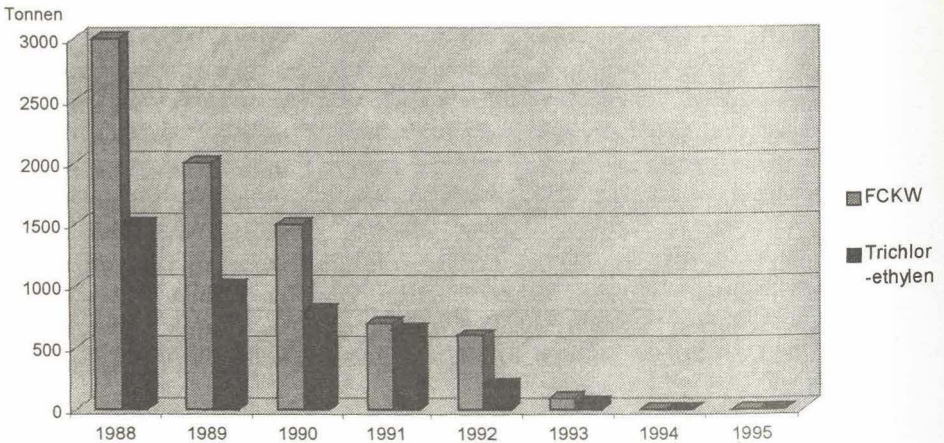


Abbildung 2: Verwendung von Ozon zerstörenden Chemikalien bei NEC (alle Produktionsstandorte im In- und Ausland) (Quelle: NEC)

In Zusammenarbeit mit den 50 ausländischen Niederlassungen der NEC-Gruppe wurde zum Austausch von Umweltinformationen ein Netzwerk aufgebaut. Hierfür teilte man die Niederlassungen in fünf Regionen auf, in denen jeweils Umweltkonferenzen stattfanden. Sie sollten die Einrichtung eigener Umweltauditsysteme, den Informationsaustausch und neue Kooperationen zwecks Erreichung der ISO-Qualifikation vorantreiben. Es wurde eine „Null-Abfall-Politik“

festgelegt, die seit 1985 die Reduktion des Abfalls um jeweils zehn Prozent des Umsatzes zum Ziel hatte.

Diese Politik durchlief bis 1990 ihre erste Stufe, bis 1995 die zweite und soll im Jahr 2000 die dritte Stufe durchlaufen. Bis zum Jahr 2000 will man die Abfallmenge um mehr als 85 Prozent gegenüber 1990 senken, den industriellen Abfall sogar um 95 Prozent. Nach 1990 wurde eine weitere Stufe eingeleitet, die sich auf die Intensivierung der Aktivitäten zum Aufbau eines Umweltmanagements konzentrierte. Zusätzlich zu den bereits bestehenden Umweltschutzmaßnahmen startete man auch andere Projekte, die z. B. den Produktzyklus oder den gesellschaftlichen Beitrag des Unternehmens betreffen. 1992 hat NEC aktiv an der Gipfelkonferenz für Umweltschutz in Brasilien teilgenommen und im September 1993 ein Komitee zur Entwicklung „umweltbewusster“ Produkte und zur Ausarbeitung entsprechender Prüfungsrichtlinien gegründet. Diese Richtlinien wurden im März 1994 herausgegeben. Produkte, die entsprechend dieser Richtlinien produziert wurden, sind im August 1996 in einem Buch veröffentlicht worden. Ein gutes Beispiel für solch ein Produkt ist die „Workstation ECO-EWS“.

Während dieser Zeit wurden weitere wichtige Umweltschutzmaßnahmen durchgesetzt:

- **kompletter Stopp von FCKW-Emissionen bis März 1995**
- kompletter Stopp von Trichlorethan bis März 1996
- Realisation einer Umweltschutzverfassung innerhalb von NEC im November 1991
- Gewinner der ersten Umweltschutz-Goldmedaille im April 1992
- Etablierung eines Projekts zur Erreichung der ISO-Zertifizierung im März 1993
- kompletter Emissionsstopp von FCKW und Trichlorethan wird im Juni 1993 erreicht
- In-Kraft-Treten der Produktprüfungsrichtlinien im März 1994
- Einsetzen eines Umweltaudits
- In-Kraft-Treten der Umweltrichtlinien für die ausländischen Niederlassungen

Im gleichen Zeitraum veröffentlichte man verstärkt entsprechende Informationen. 1993 wurde der „NEC Action Plan 21“ herausgegeben und im September 1995 stellte man die Umweltinformationen ins Internet. Bis zum Jahr 2000

wird mit der kompletten ISO-14001-Zertifizierung für alle 100 Unternehmen der NEC-Gruppe gerechnet. Um diese Zertifizierung zu erreichen, hat NEC die Software „Umweltschutzpartner“ herausgegeben, die sowohl innerhalb als auch außerhalb der Firma verkauft wird.

Nun stellt sich die Frage, wie die Umweltschutzmaßnahmen bei NEC durchgeführt wurden. Um in den Jahren 1995/96 ein Kreislaufwirtschaftssystem einzuführen, hat NEC die Bewegung für den Einkauf „grüner“ Produkte, das Recycling gebrauchter Güter und die Einrichtung eines „Öko-Business-Systems“ vorangetrieben. Entsprechende Richtlinien sollten den Kauf „grüner“ Produkte, wie zum Beispiel Ersatz- und Computerteile bzw. anderes Büromaterial, unterstützen. Um das Recycling anzukurbeln, wurde ein spezielles Büro für Recyclingfragen gegründet. Im Juli 1994 bildete man innerhalb des Umweltmanagements eine Abteilung für das Umweltgeschäft, die sich aus entsprechenden Fachleuten zusammensetzte. Diese Abteilung war z. B. für den Verkauf der zuvor erwähnten Software zuständig. Es wurden außerdem weitere Geschäftsfelder in den Bereichen Abfallbeseitigung, Wasseraufbereitung, ökologisches Bauen und Recycling eingerichtet.

Damit soll die Darstellung der Umweltschutzmaßnahmen abgeschlossen werden. Die Inhalte zeigen, dass NEC genau wie deutsche Unternehmen die Einführung von Umweltschutzmaßnahmen aktiv vorangetrieben und in einigen Bereichen sogar noch früher als die Unternehmen in Deutschland die Initiative ergriffen hat. Im nächsten Abschnitt soll auf die Inhalte des Umweltmanagements und des Ausbildungssystems eingegangen werden.

3.2.2 Umweltmanagement und Ausbildung bei NEC

In Abbildung 4 wird die Organisation des Umweltmanagements bei NEC erklärt. Unter den drei Hauptgeschäftsbereichen gibt es sechs Betriebsbereiche sowie ein Forschungsinstitut. Zwei der Unternehmensbereiche sowie die Forschungsabteilung haben nochmals je drei untergeordnete Abteilungen. Außerdem wurde parallel zum Umweltmanagement ein NEC Öko-Management-Komitee gegründet. Das Komitee steht unter der Kontrolle der Umweltmanagement-Organisation und setzt sich aus Vertretern der ausländischen Niederlassungen, angegliederten Firmen und der NEC-Gruppe zugehörigen Firmenvertretern zusammen. Außerdem gehören diesem Komitee Vertreter der Ausschüsse zur Entwicklung und dem Vertrieb umweltverträglicher Produkte an. Weiterhin findet das Umweltmanagementsystem auch eine Basis im internationalen NEC Netzwerk, das in die Gebiete Amerika/Ozeanien, Südostasien, Europa, China und Japan aufgeteilt wird, in denen ebenfalls Umweltschutzversammlungen stattfinden.

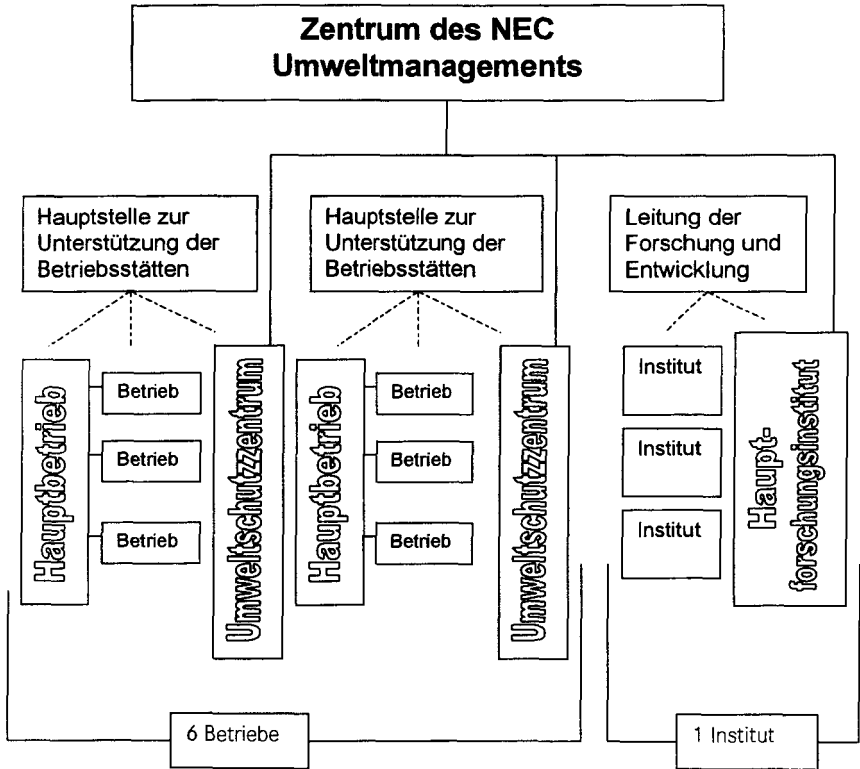


Abbildung 3: Das Umweltschutzmanagement bei NEC

(Quelle: NEC)

Betrachtet man die Geschichte der Personen, die sich für das Umweltmanagement verantwortlich zeigen, wird erkennbar, wie sehr sich das Unternehmen um die Umweltsicherheit bemüht. Bereits 1970 wurde ein Top-Manager zum Verantwortlichen des Umweltmanagements ernannt und ein Abteilungsleiter als Fachmann für die Abteilung der Umweltschmutzvermeidung eingesetzt. Dieses System führte man bis Mitte der 70er Jahre fort und ergänzte es in den Jahren 1975, 1978 und 1985 durch weitere verantwortliche Positionen. Das System als solches wurde verbessert und damit effektiver und besteht in fast gleicher Form noch heute als Fundament des Umweltmanagements bei NEC. Im folgenden Abschnitt soll nun erläutert werden, welche Inhalte in den Seminaren und Trainings zum Thema Umweltschutz vermittelt wurden und wie dies geschehen ist.

In einem ersten Schritt versuchte man das Umweltbewusstsein der Mitarbeiter zu fördern. Dies wurde zum Beispiel durch die Festlegung eines „Umweltmonats“, die Verbreitung von Umweltnachrichten, die Einrichtung eines Umweltforums und -symposiums und durch Aufsatzwettbewerbe erreicht. So schärfte man nicht nur das Umweltbewusstsein, sondern auch die Motivation für Umweltschutzmaßnahmen auf breiter Ebene vom Neueingestellten bis zum Top-Manager. Zusätzlich fanden auf jeder einzelnen Ebene weitere Seminare statt.

Wie aus Abbildung 4 ersichtlich ist, beläuft sich die Gesamtteilnehmerzahl solcher Veranstaltungen im Jahr 1997 auf 6850 Personen. Davon waren 1780 Personen leitende Angestellte und 930 gehörten der oberen Managementebene an. Im Umweltforum wurden Methoden der Umwelttechnik und des Umweltmanagements vorgestellt, Vorträge gehalten und Diskussionen mit Fachleuten geführt. Vor allem 1997 erfreute sich das Programm zur Entwicklung umweltfreundlicher Produkte großer Beliebtheit und für die Mitarbeiter in der Produktplanung wurden drei solcher Foren durchgeführt. 1094 Personen nahmen an diesen Veranstaltungen teil. Ebenso führte man Aufsatzwettbewerbe durch, um das wertvolle Wissen in den Bereichen Umweltechnologie und Umweltmanagement der Unternehmensgruppe öffentlich zu machen. Von 126 abgegebenen Aufsätzen erhielten 13 eine Auszeichnung. Mit Einrichtung einer Homepage wurde die Verbreitung von Informationen in der Öffentlichkeit noch effektiver und seit Juli 1997 werden durch das neue Intranet Umweltinformationen wie beispielsweise die Empfehlung umweltfreundlicher Produkte intern verbreitet. Die Daten wurden 3500 Mal aufgerufen.

Teilnehmer	Teilnehmerzahl
<i>Neuangestellte</i>	2200
<i>Langjährige Angestellte</i>	1320
<i>Leitende Angestellte</i>	1780
<i>Manager der mittleren und oberen Managementklasse</i>	930
<i>Angestellte anderer Firmen innerhalb der Unternehmensgruppe</i>	620

*Abbildung 4: Teilnehmer innerbetrieblicher Umweltschutzseminare bei NEC
(Quelle: NEC)*

Als Nächstes stellt sich die Frage, wie sich NEC auf die Einrichtung eines Umweltaudits vorbereitet hat und wie dieses Audit arbeitet.

Die Überprüfung der Umweltschutzaktivitäten wird bereits seit 1973 durchgeführt und begann damit früher als in deutschen Unternehmen. Seit 1987 existiert auch ein Umweltaudit für die ausländischen Produktionsstätten. Die Entwicklung des Umweltauditing wird in Abbildung 5 dargestellt. Die Anzahl der Personen, die in den Jahren 1996/97 als Mitglied des Prüfungsausschusses tätig waren, zeigt Abbildung 6. Daraus wird ersichtlich, dass die Zahl der Hauptverantwortlichen von 13 auf 21 stieg und die der allgemeinen Prüfer von 56 auf 82. Man kann davon ausgehen, dass deren Ausbildung zum Umweltexperten innerhalb des Unternehmens erfolgte, so wie es auch auf andere Unternehmen zutrifft. Leider konnten die genauen Ausbildungspläne nicht in Erfahrung gebracht werden.

Ein staatlich anerkanntes Ausbildungssystem wie in Deutschland gibt es in Japan, wie bereits angemerkt, jedoch nicht. Dadurch wird klar, dass die Qualifikation des Personals vom einzelnen Unternehmen abhängt, wobei jedoch die Qualifikation per Antrag von externen Organisationen bestätigt werden kann. Bei NEC stieg die Zahl der Top-Manager, die solch eine Bestätigung erhalten haben, von 5 auf 12 und bei den allgemeinen Prüfern von 11 auf 12. Wie aus Abbildung 8 ersichtlich ist, stieg bei NEC im Jahre 1998 die Zahl der extern bestätigten Prüfer auf 21 149 Personen, was einen Anstieg um 1924 Personen im Vergleich zum Vorjahr bedeutet. Das zeigt, dass man in Japan nicht nach einer qualifizierten Fachausbildung eine Stelle antritt, sondern zumeist nach Eintritt in

das Unternehmen eine Zusatzausbildung erhält, die für das Unternehmen relevant ist. Daher stellt sich in Japan weniger die Frage, wie fachlich qualifiziertes Personal für Positionen im Umweltschutz ernannt wird, sondern vielmehr, wie sich die Ausbildung in den Unternehmen gestaltet. Eindeutig definierte Berufe wie z. B. den Ver- und Entsorger kennt man in Japan nicht. Ebenso wenig gibt es bei NEC ein Programm, das dem deutschen dualen Ausbildungsprogramm ähnlich wäre. Wie bereits erwähnt hat es NEC jedoch innerhalb des eigenen Unternehmens geschafft, durch zahlreiche Bildungsmaßnahmen einen effektiven Umweltschutz aufzubauen.

	1996			1997		
	Häufigkeit	Zahl der Umweltsprüfer	Arbeits-tage	Häufigkeit	Zahl der Umweltsprüfer	Arbeits-tage
Innerhalb Japans	56 x	227	832	37 x	207	621
Ausland	4 x	8	32	5 x	10	32

Abbildung 5: Entwicklung des Öko-Audits bei NEC

(Quelle: NEC)

	1996	1997
Hauptverantwortliche Prüfer	13	21
(davon extern anerkannt)	(5)	(12)
Prüfer	56	82
(davon extern anerkannt)	(11)	(12)

Abbildung 6: Entwicklung der Anzahl der Prüfer

(Quelle: NEC)

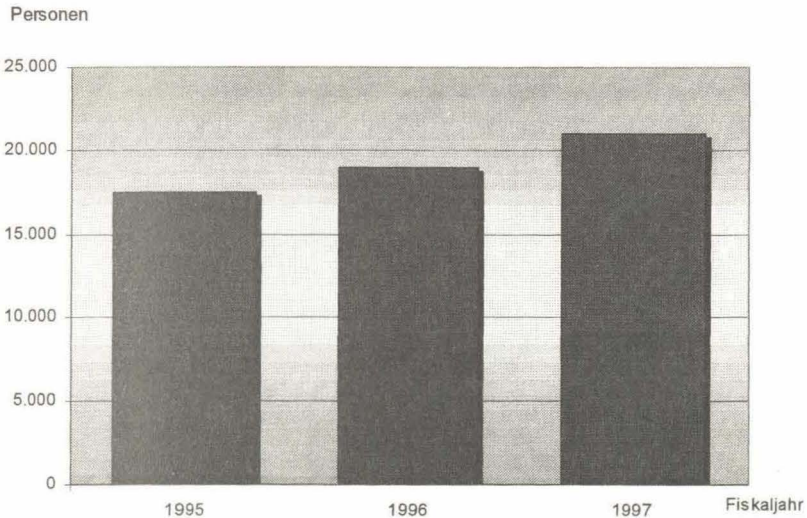


Abbildung 7: Entwicklung des extern qualifizierten Personals für Umweltschutz bei NEC (Produktionsstandorte innerhalb Japans)
(Quelle: NEC)

Abschließend soll mit Hinblick auf die Umweltschutzberufe der Einfluss der unterschiedlichen Ausbildungssysteme auf die Gesellschaft untersucht werden.

4 Unterschiede zwischen Japan und Deutschland bezüglich der Ausbildung im Umweltschutz und deren Einfluss auf die Gesellschaft

Wie bereits beschrieben, gibt es in Deutschland ein äußerst funktionelles Ausbildungs- und Qualifikationssystem. Innerhalb des dualen Ausbildungssystems werden die Fachkräfte für die Produktion sowie die Angestellten, die keine Managementkarriere durchlaufen, ausgebildet. Die Qualifikation für eine Lauf-

bahn als Manager wird hauptsächlich an Universitäten und Fachhochschulen erreicht. Die Ausbildungsmöglichkeiten, die zwischen diesen beiden Systemen liegen, wurden ebenfalls dargestellt.

Ein duales Ausbildungssystem, das dem deutschen vergleichbar wäre, gibt es in Japan nicht. Zwar kann man selbstverständlich auch in Japan Universitäten, Gesamthochschulen oder Fachhochschulen besuchen, an denen man für den Beruf ausgebildet wird, aber ausgenommen von Medizin, Zahnmedizin, Jura und ein paar anderen Fächern entspricht die Ausbildung eher einer allgemeinen Bildung und nicht wie in Deutschland einer Fachausbildung. Es gibt nur ganz wenige staatlich anerkannte Qualifikationen und Berufsbezeichnungen wie sie in Deutschland üblich sind. Obwohl auch in Japan Bezeichnungen wie Diplom-Ingenieur und Diplom-Kaufmann existieren, lassen diese nicht auf die fachliche Qualifikation schließen, sondern eher auf das allgemeine Wissen in dem jeweiligen Bereich. Außerdem ist in Japan das zwischen Ausbildung und Universität angesiedelte System zur Techniker- oder Meisterprüfung nicht vorhanden.

Aus diesen Gründen entwickeln die Unternehmen in Japan ihre eigenen Ausbildungssysteme. Die Unternehmen bemühen sich, die Diskrepanz zwischen der wissenschaftlichen Technik und den eigenen Ausbildungsinhalten aufzulösen, indem sie die technischen Fortschritte und Entwicklungen in die Ausbildung integrieren. Wie sich diese Unterschiede auf die Gesellschaft auswirken, soll folgende Auflistung zeigen.

A. Vor- und Nachteile des fachlich qualifizierten Ausbildungssystems für den Umweltschutz in Deutschland

- 1) Um sein persönliches Umweltbewusstsein deutlich zu machen, kann man einen typischen Beruf im Umweltschutz ergreifen.
- 2) In Deutschland kann man überall eine einheitliche, berufliche Fachqualifikation erreichen.
- 3) Die Unternehmen in Deutschland verfügen über hoch qualifizierte Kräfte, die von Anfang an ohne große unternehmerische Investitionen zur Verfügung stehen.
- 4) In Deutschland stehen den Groß-, Mittel- und Kleinunternehmen einheitlich ausgebildete Fachleute fast kostenlos zur Verfügung.
- 5) Die Unternehmen können diese Fachleute sofort für Positionen im Umweltschutz einsetzen.

- 6) Auf Grund ihrer Ausbildung verfügen diese Fachleute über ein sehr hohes Bewusstsein bezüglich Beruf und Umwelt. Dadurch können sie von Anfang an selbstständig arbeiten und sind nicht übermäßig vom Unternehmen abhängig.
- 7) Das staatliche Ausbildungssystem gleicht Unterschiede zwischen großen und kleinen Unternehmen aus, indem alle Unternehmen über Mitarbeiter des gleichen Qualifikationsniveaus verfügen.

B. Vor- und Nachteile des japanischen firmeninternen Ausbildungssystems

- 1) Da die eigentliche Berufsausbildung in Japan erst nach der Universität mit dem Eintritt in eine Firma beginnt, haben die japanischen Studenten viel Zeit, über ihre zukünftige Berufswahl nachzudenken.
- 2) Während des Studiums gibt es kaum berufsbezogene Praktika, so dass die Studenten ein sehr niedriges Bewusstsein für das berufliche Leben und das berufsbezogene Fachwissen haben.
- 3) Die Unternehmen müssen ihre Fachleute für den Umweltschutz aus eigener Kraft ausbilden. Die dafür notwendigen Investitionen sind enorm hoch. Jedoch fühlt sich das Personal, das fachlich qualifiziert werden soll, eher dem Unternehmen als einem bestimmten Berufszweig zugehörig. Dies hängt damit zusammen, dass die berufliche Qualifikation kaum vom Staat anerkannt wird und die Stellung des Unternehmens in Japan wichtiger ist als eine berufliche Qualifikation. Als Angestellter ist daher der Grad der Abhängigkeit gegenüber einem Unternehmen relativ hoch.
- 4) In Japan besteht ein großer Unterschied zwischen großen und kleinen Unternehmen. Großunternehmen können ihren Mitarbeitern wesentlich bessere Ausbildungsmöglichkeiten bieten als klein- und mittelständische Unternehmen. Daher ist es für Studenten von großer Bedeutung, zukünftig einem großen Unternehmen anzugehören. Dadurch erhofft man sich Vorteile für das kommende Berufsleben und nicht zuletzt eine bessere soziale Stellung. Um allerdings eine Stelle in einem Großunternehmen zu bekommen, muss man eine berühmte Universität absolviert haben. Absolventen dieser Hochschulen werden ohne Fachwissen oder berufliche Erfahrung angestellt. Große Unternehmen können sich eine teure, interne Ausbildung leisten, kleinere Unternehmen nicht. Das zu lösende Problem der Zukunft wird also sein, diese Unterschiede auszugleichen.

Literatur

- Mannesmann Unternehmen (Hrsg.), (1995), *Umweltschutz bei Mannesmann*, Mannesmann Umweltschutzmagazin, Ausgabe 2.
- Mercedes-Benz, Werk Bremen (Hrsg.), (1993), *Umweltschutz in der Produktion im Werk Bremen*.
- Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), (1990), *Grundlagen, Perspektiven, Bildung und Wissenschaft*, Berufsbildungsbericht, Bonn.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), (1994), *Die Anerkannten Ausbildungsberufe*, Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Kozalla, Michael (1986), *Der erste Ausbildungsberuf im technischen Umweltschutz – zur Genese des „Ver- und Entsorgers“*, Wissenschaftliche Hausarbeit an der Universität Hamburg, 1986.
- Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), (1994), *Blätter zur Berufskunde, Umweltschutztechniker/innen*, Bielefeld: W. Bertelsmann
- Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), (1994), *Blätter zur Berufskunde, Diplom-Ingenieur/Umweltschutz*, Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), (1994), *Diplom-Ingenieur Umweltschutz, Umwelt- und Hygienetechnik*, Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), (1994), *Blätter zur Berufskunde, Berufe im Umweltschutz*, Bielefeld: W. Bertelsmann.

Toshio Kikuchi

Die Unternehmensverwaltung in japanischen Aktiengesellschaften

– Richtlinien und zukünftige Aufgaben –

1 Einleitung

In diesem Aufsatz werden die Besonderheiten des japanischen Managementsystems und seine gegenwärtigen Probleme betrachtet. Die Untersuchung konzentriert sich dabei insbesondere auf 1) die optimale Management-Organisation, 2) die Beziehung zwischen Anteilseignern und Investoren sowie 3) das Beratungssystem zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern.¹ In den vergangenen Jahren zeichnet sich bei amerikanischen und britischen Großunternehmen eine Tendenz ab, die die relative Bedeutung von externen Vorstandsmitgliedern belegt. Inhaltlich macht sich das in dem Versuch bemerkbar, die Kontroll- und Überwachungsfunktionen bezüglich der Leistung und Aktivität des Managements zu verstärken. Außerdem entwickelt man neuerdings zahlreiche Vorschläge, die die organisatorische Stärkung der Überwachungs- und Auditfunktionen in Bezug auf die Unternehmensverwaltung zum Inhalt haben.

Die unter 1) genannte optimale Management-Organisation soll hinsichtlich ihrer Besonderheiten und Probleme beleuchtet werden, die bei der Zusammenstellung des Vorstands, der in japanischen Unternehmen als Top-Management-Organisation dient, entstehen können. Diese werden dann mit den Tendenzen im Top-Management amerikanischer und britischer Firmen verglichen. Im zweiten Abschnitt soll die Beziehung zwischen Anteilseignern und Investoren untersucht werden.

¹ Toshio Kikuchi (1993), *Problems in Top Management Organization and Stakeholder Relations in Japanese Firms*, Organizational Science, (Soshigakkai), Volume 27, No. 2, May 1993, 14-23.

Es gilt als Tatsache, dass durch die wachsende Zahl ausländischer Anteilseigner neue Probleme entstehen, die mit der Internationalisierung, dem Anspruch und der Ausübung von Aktionärsrechten einhergehen. Dessen ungeachtet lässt es sich jedoch nur schwer beweisen, dass die Beziehung zwischen Anteilseignern und Investoren in Japan in den Mittelpunkt eines modernen Management-Kontrollsystems gestellt wird. Häufig werden Skandale in Verbindung mit Anteilseignern von Unternehmen gebracht, die zu den Besten Japans gehören. Dies scheint ein Beweis dafür zu sein, dass im Managementsystem von Aktiengesellschaften eine Frage von großer Bedeutung geworden ist: Wie wird die Beziehung von Anteilseignern und Investoren positioniert und wie können solche Beziehungen vor dem Hintergrund eines wachsenden internationalen Umfelds geformt und festgelegt werden?

Im dritten Abschnitt wird das Managementsystem japanischer Aktiengesellschaften beleuchtet, von dem häufig gesagt wird, dass es sich durch die harmonischen Beziehungen innerhalb der Organisation auszeichnet, vor allem durch die Kooperationsbereitschaft und Stabilität in der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung. Diese Beziehung wird von einem Beratungssystem zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern gestützt. Neueste Umfragen, die sich dem aktuellen Stand dieses Beratungssystems angenommen haben, zeigen, dass zusammen mit wichtigen Themen aus den Bereichen Unternehmensstrategie und Managementkontrolle auch der Bereich Sozialleistungen zum Gegenstand von Beratungsgesprächen geworden ist. Es stellt sich darüber hinaus die Frage, ob es möglich wäre, innerhalb dieses Beratungssystems Kontrollfunktionen bezüglich der Verwaltungsaktivitäten des Managements zu etablieren.

2 Die Merkmale des Vorstands in Japan

Wenn man die Verwaltung einer japanischen Aktiengesellschaft betrachtet, sollte man zunächst die Merkmale und Probleme untersuchen, die in solch einer großen Organisation auftreten können.

Als erstes Merkmal kann die positive Beziehung zwischen den Kapitalfonds und der Anzahl der Vorstandsmitglieder genannt werden. Ebenso gibt es eine Verbindung zwischen dem Gesamtumsatz und der Anzahl der Vorstandsmitglieder. Außerdem kann man ähnlich wie bei den Kapitalfonds erkennen, dass bei steigendem Umsatz die Zahl der Direktoren steigt. Die Anzahl der Vorstandsmitglieder in einer großen japanischen Aktiengesellschaft fällt im internationalen Vergleich mit 40 bis 50 Personen extrem hoch aus. So gibt es in großen englischen Aktiengesellschaften normalerweise nur neun oder zehn Direktoren

und in amerikanischen Gesellschaften zehn bis 13 Direktoren. Dieses Merkmal kann zur Zielscheibe der Kritik internationaler Investoren werden.

Das zweite Charakteristikum japanischer Aktiengesellschaften bezieht sich auf die Zusammensetzung des Vorstands. Während es eine überwältigend große Anzahl unternehmensinterner Vorstandsmitglieder gibt, ist die Anzahl unternehmensexterner Vorstandsmitglieder eher gering. Oftmals existieren überhaupt keine externen Vorstandsmitglieder. In einer Umfrage, an der 264 an der Börse gelistete Unternehmen teilnahmen, wurde festgestellt, dass 54,2 Prozent (143 Unternehmen) keine externen Vorstandsmitglieder haben und nur 45 Prozent über externe Vorstandsmitglieder verfügen. Von diesen 45 Prozent gab der größte Teil an, ein einzelnes externes Vorstandsmitglied zu haben, wohingegen der Anteil der Unternehmen, die zwei externe Vorstandsmitglieder aufweisen, verschwindend gering war.² Eine Übersicht über die gegenwärtige Anstellung und Managementkarriere der externen Vorstandsmitglieder zeigte, dass diese zumeist von großen Anteilseignern, Muttergesellschaften, staatlichen Institutionen, verwandten Firmen, Lebensversicherungsgesellschaften, etc. stammen. Ungefähr 60 Prozent aller externen Vorstandsmitglieder wiederum sind ihrerseits Vorstandsmitglieder von großen Anteilseignern, Geldgebern oder Investmentfirmen und 20 Prozent stammen von staatlichen Institutionen und staatlich gelenkten Finanzinstitutionen. Anhand der Tatsache, dass die Zahl der externen Vorstandsmitglieder gering ist, zeigt sich das Problem der unzureichenden Kontrollfunktion über den gesamten Vorstand.

Das dritte Merkmal zeichnet sich dadurch aus, dass viele der internen Vorstandsmitglieder zugleich eine Position als Top-Manager im Unternehmen innehaben. Fast alle führenden Top-Manager, wie z. B. Abteilungsleiter, Vizepräsidenten, Niederlassungsleiter und Produktionsleiter, sind gleichzeitig Mitglied des Vorstands. Diese Einzelpersonen üben keine der Kontrollfunktionen aus, die ein Vorstand bezüglich der Leistung und Aktivität eines Unternehmens übernehmen sollte.

² *The Reconstruction of Management Systems: Directions and Issues*, The Institute of Business Research, Nihon University, Survey Report No. 16, March 1992, 13-14.

3 Karriere und Fachwissen der Vorstandsmitglieder

Wie oben dargestellt, setzt sich der Vorstand eines japanischen Unternehmens größtenteils aus internen Vorstandsmitgliedern zusammen. Hier stellt sich die Frage, über welche Erfahrung und welches Fachwissen diese Mitglieder verfügen und welche Karriere sie aufweisen können. Einst wurde behauptet, dass die Leistung amerikanischer Unternehmen deshalb stagniere, weil die Manager ihre Fachgebiete und Laufbahnen verändern würden. Diese Aussage wurde zum Gegenstand wichtiger Untersuchungen in Japan. Ein Blick auf die Laufbahn der seit Mitte der 50er Jahre neu hinzugekommenen Präsidenten der 100 größten U.S.-Unternehmen zeigt, dass das primäre Interesse eines Großteils der Präsidenten den Bereichen Finanzen und Recht galt, während die Anzahl der Präsidenten mit Fachkenntnissen in den Bereichen Produktion, Technologie oder Marketing eher gering war. Robert H. Hayes und der verstorbene William Abernathy haben diese Tatsache wie folgt beschrieben:

Es ist nicht überraschend, dass sich Top-Manager, die über Fachwissen und Erfahrung im Bereich Finanzen verfügen, intensiver mit den Problemen des Kapitalmanagements, Fusionen und Unternehmenskäufen beschäftigen.³

Über welches Fachwissen und welche Karriere verfügen Vorstandsmitglieder in Japan? Unsere Studie über 264 an der Börse gelistete Unternehmen zeigt, dass bei der Auswahl interner Vorstandsmitglieder folgende Fachbereiche an erster Stelle stehen: Marketing und Vertrieb mit 144 Unternehmen (54,5 Prozent), Technologie mit 56 Unternehmen (21,2 Prozent) und Produktion mit 31 Unternehmen (11,7 Prozent). Die Unternehmen, bei denen Marketing und Vertrieb an zweiter Stelle genannt wurden, beliefen sich auf 59 Stück (22,3 Prozent), gefolgt von Produktion mit 58 Unternehmen (22 Prozent) und Technologie mit 56 Unternehmen (21,2 Prozent). Die Studie zeigt, dass der Anteil der Vorstandsmitglieder, die aus den Bereichen Marketing und Vertrieb stammen, im Allgemeinen verhältnismäßig hoch ist. Sie zeigte aber auch, dass bei einem hohen Kapitalfonds von 50 Milliarden Yen oder mehr der Anteil der Vorstandsmitglieder, die aus den Bereichen Marketing und Vertrieb stammen, weniger als 50 Prozent beträgt und die Bedeutung der Vorstandsmitglieder aus den Bereichen Produktion und Technologie mit 43 Prozent relativ an Bedeutung gewinnt.

Nach Branchen betrachtet ist der Anteil von Vorstandsmitgliedern aus dem Bereich Marketing und Vertrieb beim Handel mit 93,5 Prozent am höchsten, gefolgt von der Finanz- und Versicherungsbranche mit 83,5 Prozent sowie Erdöl,

³ Hayes, Robert H. and Abernathy William (1980), *Managing Our Way to Economic Decline*, Harvard Business Review, Vol. 58, 1980, 67-77.

Gummi und Keramik mit 72,2 Prozent. Als Nächstes folgen die Papier- und Nahrungsmittelindustrie. Im Gegensatz dazu stellt sich der Anteil der Branchen, in denen die Zahl der Vorstandsmitglieder aus den Bereichen Produktion und Technologie relativ hoch ist, wie folgt dar: Elektronische Geräte 62 Prozent, Transportmaschinen 60 Prozent, Textil 58,4 Prozent, Chemie 56 Prozent sowie Eisen und Stahl 57,2 Prozent. Diese Daten beziehen sich ausschließlich auf japanische Unternehmen. Sie zeigen deutlich, dass die Vorstandsmitglieder in japanischen Unternehmen aus den Bereichen Marketing und Vertrieb, Produktion und Technologie einen überragend großen Anteil ausmachen. Daher existiert die zuvor erwähnte Problematik der U.S.-Unternehmen, deren Anteil an Vorstandsmitgliedern aus den Bereichen Finanzen und Recht steigt, bei japanischen Unternehmen nicht.⁴

4 Stabilität und Grenzen einer homogenen Organisation

Wie bereits erläutert, ist eines der Vorstandsmerkmale Japans die überwiegende Mehrheit von internen Vorstandsmitgliedern im Vergleich zu europäischen oder amerikanischen Unternehmen. Darüber hinaus verleiht die Tatsache, dass viele Vorstandsmitglieder gleichzeitig verantwortliche Manager einer Abteilung sind – wie z. B. Produktion, Verkauf, Personal oder Finanzen –, dem japanischen Vorstand einen einzigartigen Charakter. Auf Grund dieses Merkmals sind Vorstandsmitglieder stets an die Abteilungen gebunden, für die sie die Verantwortung übernommen haben. Daher ist es ihnen auch gar nicht anders möglich, als ihr Interesse für geschäftliche Angelegenheiten auf einige Punkte zu begrenzen. Hieraus resultiert jedoch eine Vielzahl von Problemen: die Einstellung gegenüber globalen Umweltproblemen; die Erfüllung der Anforderungen und Erwartungen von Anteilseignern bezüglich M&A-Aktivitäten; die Reaktion auf Aktienkäufe des Unternehmens; Maßnahmen zur Produktentwicklung, Preisgestaltung und Produktqualität aus Sicht des Konsumenten; die Überarbeitung der Arbeitsbedingungen hinsichtlich Arbeitszeit und Sozialwesen für die Angestellten und nicht zuletzt die Reaktion auf die Bedürfnisse der lokalen Regierung und der Bürger bezüglich eines international operierenden Unternehmens. Es liegt auf der Hand, dass man als Manager einer Abteilung auf diese Probleme nur sehr begrenzt reagieren kann.

⁴ *The Reconstruction of Management Systems: Directions and Issues*, The Institute of Business Research, Nihon University, Survey Report No. 16, March 1992, 13-14.

Die internen Vorstandsmitglieder messen die Leistungsverbesserung einer Abteilung aus der Sicht eines Abteilungsleiters. Daher ist es sowohl schwierig als auch wenig angebracht, Maßnahmen zur Verbesserung der Umwelt oder zur Lösung von Verbraucher- und Personalfragen zu ergreifen. Um sich diesen Problemen zu stellen, bedarf es einer Person, die in einer gewissen Distanz zu den Aktivitäten der Abteilung steht und die die Auswirkungen von Unternehmensbeschlüssen und Aktivitäten auf die Gesellschaft beobachten kann. Hierauf beruht die Notwendigkeit und die Wirksamkeit externer Vorstandsmitglieder. In den Vereinigten Staaten wird sogar behauptet, dass selbst bei privaten Firmen oder Familienunternehmen ein externer Vorstand unerlässlich ist, um angemessene Entscheidungen zu treffen.⁵ In Japan mögen die Formalitäten, die zur Nominierung und Wahl eines externen Vorstands nötig sind, sehr schwierig sein. Wenn dem so ist, dann muss man ein System schaffen – wie es bereits einige Unternehmen getan haben –, in dem je ein Vorstandsmitglied ausschließlich für Umwelt- und Verbraucherfragen oder regionale Belange zuständig ist.

Im Allgemeinen nimmt man an, dass politische Entscheidungen innerhalb der Unternehmensorganisation von den Vorstandsmitgliedern an der Spitze des Unternehmens getragen werden. Diese Art der politischen Entscheidungs- und Kontrollfunktion bezüglich der Unternehmensexekutive führte in den vergangenen Jahren in vielen Ländern zu Problemen. Aus Sicht der Unternehmensverwaltung wurden daher Maßnahmen vorgeschlagen, um insbesondere die Kontrollfunktionen zu verstärken.

Im Vergleich zur Zusammensetzung eines Vorstands in verschiedenen europäischen und amerikanischen Unternehmen wird die Zusammensetzung eines japanischen Vorstands dadurch charakterisiert, dass dieser extrem homogen ist und vor allem der Prozess der Entscheidungsfindung sowie die Kontrolle und die ausführenden Kräfte nicht klar differenziert werden.

Unter den vielen zu lösenden Problemen nehmen auch diejenigen sozialer Natur immer mehr zu. Von den Unternehmen erwartet man Entscheidungen und Kontrollen aus einer breiteren sozialen Sicht. Meines Erachtens werden für die japanischen Managementsysteme in Zukunft folgende Punkte unerlässlich sein: Entscheidungen und Kontrollen durch den Vorstand, genaue Differenzierung der Funktion der Präsidenten sowie der verantwortlichen, ausführenden Personen und die Stärkung der Entscheidungs- und Kontrollfunktionen.

⁵ John Ward (1991), *Research on the necessity and effect of the introduction of outside directors in family businesses and unlisted companies*, *Creating Effective Boards for Private Enterprise*, 29-56.

Es sollte das Anliegen der Vorstandsmitglieder in Japan sein, dem Vorstand eine ihm angemessene Autorität zuzugestehen, auf Grund der er externe Vorstandsmitglieder einführen und Veränderungen erarbeiten kann, so z. B. die Ernennung von Vorstandsmitgliedern mit speziellem Wissen bezüglich Umwelt oder Verbraucherverhalten.

5 Überprüfung der Beziehung zwischen Aktionären und Investoren

Man kann sagen, dass die Beziehung zwischen Aktionären und Investoren der am geringsten entwickelte Bereich im japanischen Managementsystem ist. Im modernen Management und Kontrollsystem gibt es kein Management für die Beziehung der Aktionäre. Ebenso wenig existiert ein Bereich für so genannte IR (Investor Relations) und in Anbetracht der vielen Skandale im Umfeld von Aktionären und Investoren in japanischen Top-Unternehmen scheint die dringlichste Aufgabe die Entwicklung der Aktionärsbeziehungen zu sein. Vor dem Hintergrund eines Investorpools, der zunehmend internationaler wird, nimmt diese Problematik gar noch zu. Große Investoren, wie beispielsweise Pensionsfonds von Unternehmen oder Rentenfonds für Angestellte im öffentlichen Dienst, üben auf Grund ihrer großen Aktienbestände und ihres großen Aktienhandelsvolumens einen enormen Einfluss auf die Wertpapiermärkte und Aktienwerte aus. Durch LBO (Anm. des Übersetzers: Leverage-Buy-Out) haben sie in den vergangenen Jahren dem Markt sowohl Kapital als auch Aktien zur Verfügung gestellt. Außerdem kaufen sie so genannte „junk bonds“ auf. In letzter Zeit zeichnet sich jedoch ab, dass viele große Investoren durch langfristig angelegte Investitionen eher ein kräftiges, gesundes Wachstum der Zielunternehmen im Auge haben anstatt durch LBO große Vermögenszuwächse zu erreichen. Bei öffentlichen Unternehmen haben die großen Investoren – die auf langfristige Investitionen setzen – ein nachhaltiges Interesse an einer wirksameren Kontrolle über die Aktivitäten der Manager sowie an der Prüfung der Autorität und Verpflichtung des Managements. Es gibt viele Beispiele von Unternehmen, in denen sich die Führung verschlechtert hat. Sofern die großen Investoren hohe Summen in ein solches Unternehmen investieren, wollen sie selbstverständlich auch ihre Kontrollfunktion über die Managementaktivitäten einzelner Personen intensivieren. In der Folge machen die Investoren von ihrem Wahlrecht Gebrauch, damit der Manager, der die Ursache der Verschlechterung ist, aus seinem Amt entlassen wird.

In den vergangenen Jahren hatten große Investoren u. a. Einfluss auf die Pensionierung älterer Manager verschiedener Unternehmen, wie beispielsweise ALCOA und Campbell's Soup and Mellon Bank. Außerdem gelang es den Investoren, einige der Einzelpersonen mit Managementverantwortung in Unternehmen wie GM, IBM, American Express und Westinghouse richtiggehend aufzurütteln. Als Investor einer nicht unbeträchtlichen Summe ist es ganz natürlich, dass man Überprüfungs- und Kontrollfunktionen ausüben möchte, insbesondere wenn das Unternehmen, in welches man investiert, keine befriedigende Leistung bringt. Allerdings entbehrt eine solche Situation nicht einer gewissen Problematik, wird der Investor doch vor folgende Wahl gestellt: Entweder er wird Mitglied des Vorstands und kann dadurch das Management überwachen oder aber er tritt nicht in den Vorstand ein und bewahrt sich stattdessen seine externe Kontrollfunktion als wichtiger Anteilseigner. Über diesen Punkt kursieren viele unterschiedliche Ansichten, Alfred Rappaport drückt sich wie folgt aus.⁶

Wenn ein Repräsentant eines großen Investmentunternehmens Vorstandsmitglied wird, erhält sein Unternehmen wichtige Informationen wesentlich früher als andere Investoren. Da diese Informationen von dem betreffenden Unternehmen als interne Informationen behandelt werden, müsste das Investmentunternehmen einen ausgefeilten Mechanismus zur Informationskontrolle entwickeln. Daher sollten Investmentunternehmen – wie z. B. Pensionsfonds – die Managementaktivitäten letztendlich eher als Anteilseigner kontrollieren und ihre Kontrolle gegenüber den Managern durch ihr Wahlrecht verstärken. Zu den Unternehmen, die diese Meinung vertreten, gehört u. a. CALPERS, welches ungefähr fünf Milliarden US-Dollar in japanische Aktien investiert. CALPERS fällt insbesondere durch seine aggressive Haltung in puncto Manager-Überwachung sowie in puncto Überprüfung von Verantwortlichkeiten auf – beides wird durch die Teilnahme an Aktionärsversammlungen realisiert. Eine solche Art der Kontrollausübung sollte der generellen Einstellung von Investmentunternehmen entsprechen.

⁶ Alfred Rappaport (1990), *The Staying Power of the Public Corporation*, Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1990, 32-35.

6 Der Weg in die Neugestaltung der Beziehung zwischen Aktionären und Investoren

Die eben dargestellten Aktivitäten internationaler Investmentunternehmen werden japanische Unternehmen dahingehend beeinflussen, ihre unverändert traditionellen Aktionärsbeziehungen sowie ihre Einstellung und Strategie bezüglich der Aktionäre und Investoren aufzubrechen. Daher kann man durchaus sagen, dass für japanische Unternehmen dann ein neues Zeitalter beginnt, wenn Aktiengesellschaften eine Kontrollfunktion ausüben müssen – u. a. über die Managementpolitik – und man dazu gezwungen ist, neue Richtlinien für die Beziehung zwischen Aktionären und Investoren zu suchen. Auf Basis dieser veränderten Umwelt sollten Unternehmen Folgendes beachten:

Im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Aktionären und Investoren muss eine Politik entwickelt werden, die alle Stabsfunktionen einschließt, angefangen mit dem Management der Aktionärsversammlungen. Dies gilt auch für die Beziehung zwischen Arbeiter und Manager, die Beziehung des Unternehmens zu den Bürgern der Region, seine Beziehung zu den Konsumenten und natürlich auch zu den Aktionären. Auf Basis dieser neuen, vielgestaltigen Unternehmenspolitik werden die Firmen dann Methoden kreieren und einsetzen, die zur Ablösung von dem rein formellen Charakter der Aktionärsversammlungen führen. Dadurch können sie die zahlreichen Probleme der Eigentumsstrukturen korrigieren, die z. B. durch gegenseitige, sich überkreuzende Holdinganteile entstehen. Sofern solche Schritte von den Aktiengesellschaften nicht wenigstens versuchsweise eingeleitet werden, sehen sie parallel zu der wachsenden Internationalisierung ihrer Investoren auch gesetzlichen Regelungen entgegen, die eine Akzeptanz internationaler Gewohnheiten von Aktionärsversammlungen und Regulierungen hinsichtlich gegenseitiger Holdinganteile forcieren. Gesetzesentwürfe hierzu werden überprüft.

Systematische Managementaktionen, deren Ziel es ist, sich den Problemen zwischen Unternehmen und Anteilseignern anzunähern und zu lösen, bezeichnet man als Management der Aktionärsbeziehungen bzw. Management der Investorenbeziehungen. Wenn diese Art der Aktivität nicht innerhalb des Managementsystems positioniert werden kann, dann wird zumindest die Einrichtung einer grundsätzlichen Politik gegenüber den Anteilseignern zur notwendigen Bedingung. In dieser Basispolitik sollte man folgende Punkte klar und deutlich festlegen: 1) die Weiterleitung und Ausbreitung von Informationen für Aktionäre und Investoren, 2) die Verwendung der Gewinne, 3) die Planung und Durchführung allgemeiner Aktionärsversammlungen, 4) ein Programm für den Aktienkauf durch Angestellte, 5) die Zusammensetzung von Firmen als Aktionäre und 6) das Denken bezüglich Kapitalanhäufung. Darauf beruhend müssen Aktivitäten

methodisch und systematisch untersucht und vorbereitet werden. In der Realität könnten Abweichungen bis zu einem gewissen Grad bei der Durchführung von Aktionärsversammlungen eingestanden werden. Als Beispiel dienen hier die Aktionärsversammlungen in Großbritannien, die verhältnismäßig kurz sind, während sich Versammlungen in den USA und Deutschland über einen vergleichsweise langen Zeitraum hinziehen. Auch in der Ausübung der Aktionärsrechte wären Abweichungen zu akzeptieren, so z. B. die Möglichkeit, während der Versammlung Vorschläge einzubringen. Jedoch stellt sich für japanische Unternehmen nicht nur das reine Zeitproblem. Vielmehr besteht hier die oberste Priorität darin, ein grundsätzliches Bewusstsein für die Besonderheiten der Aktionärsbeziehungen in Anbetracht der international gängigen Praktiken zu entwickeln. Vom Standpunkt des Managements aus gesehen und auch hinsichtlich möglicher Kontrollen wäre es wünschenswert, eine allgemeine Aktionärsversammlung in einem Bezirk abzuhalten, in dem viele Aktionäre wohnen und in dem sich die Zahl der Angestellten konzentriert, die entsprechend des oben erwähnten Programms Aktien besitzen. Dennoch ist dies für eine Aktiengesellschaft kompliziert, weil das rechtliche System sowie dessen Interpretation und Anwendung hinter der notwendigen Verwaltung des Managements zurückbleibt. Wenn man in dem oben genannten Bezirk mit Hilfe von allgemeinen Aktionärsversammlungen oder einer ähnlichen Managementverwaltung ein wirksameres Management der Aktionärsbeziehungen plant und fördert, kann eine neue Form der Aktionärsbeziehung entstehen. Dies wiederum kann dazu beitragen, dass die Praxis, große Geldbeträge in die undurchsichtige Welt der Illegalität zu stecken, unterbrochen wird.

7 Die Stärkung der Buchprüfung

In den Systemen britischer und amerikanischer Aktiengesellschaften ist die Position eines Buchprüfers nicht existent. Ein Prüfungsausschuss besteht in erster Linie aus externen Vorstandsmitgliedern, die für die Kontrolle des Managements und der Buchprüfung verantwortlich sind. Das japanische Gesetz zur Buchprüfung wurde 1993 geändert. Man verstärkte das Prüfsystem durch die Einführung externer Prüfer sowie durch die Verpflichtung, das Prüfungsausschuss systematisch zu gestalten. Wenn man die Formen britischer und amerikanischer Vorstände als globalen Standard einführt, muss man sich darüber im Klaren sein, wie man die Richtung zur Stärkung der Prüfsysteme auf einen Nenner bringen kann. Kürzlich stellten die Liberal Demokratische Partei und das Keidanren (Anm. des Übersetzers: Japanischer Arbeitgeberverband) einen Gesetzesentwurf zur Reformierung des Auditsystems vor. Dieser Entwurf enthält

die Forderung nach einer klaren Formulierung der Anforderungen und Qualifikation, die ein externer Prüfer erfüllen muss. Außerdem wird die Zusammenstellung eines Prüfungsausschusses verlangt, das überwiegend aus externen Auditoren besteht. Diese Vorschläge finden meine Zustimmung.

Ein japanisches Prüfungsausschuss, das zum größten Teil aus externen Prüfern besteht, wird im Vergleich zu einem amerikanischen oder britischen Prüfungsausschuss, das ebenfalls hauptsächlich aus externen Prüfern besteht, eher verantwortlich für Funktionen allgemeiner Natur sein. Professor Koto Isuke hat die Probleme eines Prüfensystems innerhalb der Unternehmensführung untersucht und Maßnahmen zu dessen Stärkung vorgeschlagen.⁷ Er nimmt an, dass

...die Auditoren unter dem gegenwärtigen Gesetz eine enorme Autorität haben. Wenn diese rechtlichen Vorkehrungen bereits getroffen worden wären, hätten die Skandale der 90er Jahre nicht in diesem Ausmaß auftreten können.

Koto Isuke setzt sich nicht nur für ein rechtliches System ein, sondern unterstreicht die Notwendigkeit, das gesamte System mit Hilfe sozialer Organisationen wie der „Japan Auditors Association“ zu vervollständigen. Dann wird es möglich, Prüfstandards zu klären, Prüfer zu trainieren und auszubilden sowie diese zu kontrollieren. Er merkt darüber hinaus an, dass auch die Entstehung sozialer Fördersysteme für Auditoren gebildet werden können. Ich teile diese Meinung.

8 Die Einrichtung eines internen Auditsystems

Durch die Reformierung des Gesetzes von Prüfensystemen wurde die Einführung externer Prüfer bei großen Aktiengesellschaften und die formale Gründung von Auditorengruppen gesetzlich festgelegt. Wenn jedoch eine Auditorengruppe für die Vorstandsaktivitäten nicht komplett systematisiert und vorbereitet ist, werden der Prüffunktion Grenzen gesetzt, die die Auditoren selbst verursacht haben. Nach Einrichtung eines Prüfensystems – egal, ob es sich dabei um eine Abteilung, eine Auditorengruppe oder um Prüfer im Vorstand handelt – ist es notwendig, das Unternehmen so zu organisieren, dass diese Prüfer innerhalb der Organisation die Funktion eines „Organs zur Zustimmung“ übernehmen, so wie es in britischen und amerikanischen Unternehmen der Fall ist.

⁷ Isuke, Koto (1997), *Japanese Corporate Administration and Auditors*, Japan Association for Research on Business Behaviour, Research Section Report No. 26, report summary, Nov. 29, 1997.

Eine unerlässliche Voraussetzung ist auch, dass die mit einem Prüfstandard eingehenden Werte innerhalb des Unternehmens im Vorfeld festgelegt werden. Eine sehr große Rolle spielt die Audit-Organisation, wenn es darum geht, die Einführung und Einhaltung der festgelegten Werte der Managementaktivitäten und Geschäftsbereiche zu überwachen.

Über die aktuelle Situation bezüglich der Einrichtung von Prüfabteilungen oder Auditgruppen wurden verschiedene Studien veröffentlicht. Dabei hat sich gezeigt, dass viele Beobachter aggressiv ihre Meinung vertreten und dass sich die Unternehmen vermehrt dafür einsetzen sollten, ihre Prüfbereiche für die Zukunft zu erweitern und zu stärken. Vergleicht man die Umfrageergebnisse aus den Jahren 1990 und 1994 so fällt auf, dass die Zahl der Firmen, die innerhalb einer Organisation eine Art von Prüfbereich aufgebaut haben, von 56,1 Prozent auf 77,4 Prozent gestiegen ist.⁸ Man könnte dieses Ergebnis so interpretieren, dass dieser Anstieg auf den leichtfertigen Umgang mit Wertpapieren und Finanzen während des Zusammenbruchs der so genannten „bubble economy“ zurückzuführen ist. Meines Erachtens jedoch spielt die Stärkung des Prüfsystems durch die rechtlichen Reformen von 1993 ebenfalls eine große Rolle. Denn dieses Gesetz hat es zum ersten Mal ermöglicht, dass durch die Zusammenarbeit von Prüfbereichen Fortschritte in der systematischen Prüfkaktivität der Auditoren erzielt wurden.

9 Autorität und Verantwortung des Managements

Eine der Reformen, die in großen japanischen Aktiengesellschaften durchgeführt wurde, betrifft die Reduzierung von Vorstandsmitgliedern.⁹ Als die Sony Corporation 1997 ihren Vorstand umbildete, wurde die Anzahl der Vorstandsmitglieder von 38 auf 10 heruntergeschraubt. 1998 hat die Toshiba Corporation ihre Anzahl von 33 auf 12 reduziert. Beide Unternehmen haben eine Systematisierung des Vorstandskomitees durchgeführt.

⁸ Questionnaire Survey concerning how companies address environmental problems and the corporations social responsibility problems, The Institute of Business Research, College of Economics, Nihon University, August 1994.

⁹ *Status of Board of Directors Restructuring at Leading Corporations; trends in recent board of director reforms*, Board of Directors Judicial Affairs, Commercial Judicial Affairs Research Society, May 25, 1998.

Diese Vorstandsmitglieder unterscheiden sich auf Basis des reformierten Gesetzes für Aktiengesellschaften von den japanischen Vorstandsmitgliedern, die gleichzeitig als Geschäftsführer eines Betriebsbereichs dienen und für das Tagesgeschäft verantwortlich sind.

In diesem Fall ist es einerseits notwendig, das Bewusstsein der Angestellten zu ändern, die in der Stellung des Vorstands die höchste zu erreichende Position sehen. Andererseits sollte man die Angestellten, die keine Vorstandsmitglieder sind, mit einer angemessenen Vergütung, der Übertragung von Autoritätsbereichen sowie Verantwortlichkeiten belohnen. Denn diese Mitarbeiter stellen mit ihrer Erfahrung ein wichtiges Potenzial dar. Nimmt man zum Beispiel einen Geschäftsführer einer Abteilung, der nicht gleichzeitig Vorstandsmitglied ist, wird sich sein Denken ändern, wenn seine Leistung mit Hilfe eines objektiven Wertesystems entsprechend hoch bezahlt wird.

Voraussetzung für die Einführung eines leistungsfähigen Vorstands ist es, dass man die Mitglieder entsprechend ihrer Erfahrung und ihres Fachwissens als Manager objektiv beurteilt und dass sie mit der notwendigen Autorität und Verantwortung ausgestattet und angemessen honoriert werden.

10 Die Neudefinition des Beratungssystems zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern

Bei allen großen japanischen Unternehmen gibt es unternehmensinterne Gewerkschaften. 80 bis 90 Prozent der Unternehmen, die über eine Gewerkschaft verfügen, haben zugleich ein Beratungssystem zwischen Arbeitern und Managern eingerichtet, in dem Sozialleistungen und kritische Managementprobleme diskutiert werden. Dieser Typ der Arbeiter-Management-Beziehung charakterisiert ein System, das großen Wert auf Beratung und Übereinstimmung legt. Es wäre möglich, die Probleme bezüglich der Vorstandskontrolle zum Gegenstand dieses Beratungssystems werden zu lassen. Darüber hinaus könnte man u. a. folgende Probleme diskutieren: die Einführung eines Systems für den Aktienkauf durch Angestellte, die Einführung von Optionen für den Aktienkauf oder die gewerkschaftliche Organisation des mittleren Managements. Unternehmen, die dem Beratungssystem auch eine Kontrollfunktion übertragen, werden eine effektive Ausweitung der Unternehmensverwaltung erfahren.

11 Die Rolle der Börse: Aufgaben und Zukunftsperspektiven

Denkt man darüber nach, wie eine japanische Aktiengesellschaft verwaltet werden sollte, muss man zugleich über die aktive Anwendung vorgeschriebener Prüfverfahren für Wertpapiere nachdenken. Im jüngsten Bericht des CBI-Komitees wird vorgeschlagen, Standards und Verpflichtungen mit Verwaltungsfunktion beim Wertpapierhandel einzuführen.¹⁰ So hat es z. B. die New Yorker Börse zur Bedingung gemacht, bei der Listung neuer Unternehmen zusätzlich zwei oder mehr externe Vorstandsmitglieder zu ernennen. Solche Änderungen führen dazu, dass entsprechende Erwartungen auch an japanische Aktiengesellschaften gestellt werden. Zu guter Letzt sollte man in Japan überprüfen, ob es nicht möglich wäre, die Firmen zu einem mehrheitlich aus externen Mitgliedern bestehenden Vorstand verpflichten zu können bzw. ein organisiertes Kontrollwesen aufzubauen.

¹⁰ *CBI Committee on Corporate Governance Consultation on Preliminary Report*, Sep. 1997.

Literatur

- CBI Committee (1997), *CBI Committee on Corporate Governance Consultation on Preliminary Report*, September 1997.
- Commercial Judicial Affairs Research Society (1998), *Status of Board of Directors Restructuring at Leading Corporations; trends in recent board of director reforms*, Board of Directors Judicial Affairs, monthly edition, report, May 25, 1998.
- Hayes, Robert H. and Abernathy, William J. (1980), *Managing our way to Economic Decline*, Harvard Business Review, Vol. 58, July-August 1980, 67-77.
- Institute of Business Research, College of Economics, Nihon University (1992), *The Reconstruction of Management Systems: Directions and Issues*, The Institute of Business Research, Survey Report No. 16, March 1992, 13-14 and 9-11.
- Institute of Business Research (1994), *Questionnaire survey concerning how companies address environmental problems and the corporations social responsibility problems*, The Institute of Business Research, College of Economics, Nihon University, August 1994.
- Kikuchi Toshio (1993), *Problems in Top Management Organization and Stakeholder Relation in Japanese Firms*, Organizational Science (Soshiki gakkai), Volume 27, No. 2, May 1993, 14-23.
- Kikuchi Toshio (1999), Analysis on Conditions of Corporate Governance in Japan, *The Annals of the Japan Association for Research on Business Administrative Behaviour*, Report No. 8 (Japan Association for Research on Business Administrative Behaviour), May 1999, 9-10.
- Koto, Isuke (1997), *Japanese Corporate Administration and Auditors*, Japan Association for Research on Business Administrative Behaviour, Research Section Report No. 26, report summary, November 29, 1997.
- Rappaport, Alfred (1990), The Staying Power of the Public Corporation, *Harvard Business Review*, Jan-Feb. 1990, 32-35.
- Ward, John L. (1991), *Research on the necessity and effect of the introduction of outside directors in family businesses and unlisted companies*, Creating Effective Boards for Private Enterprise, 29-46.

Autorenverzeichnis

Kenji TOMINOMORI, Universitätsprofessor, Ph.D., für Internationale Wirtschaft und ehemaliger Dekan der Fakultät „International Studies“ an der Universität Obirin, Studium der Internationalen Wirtschaft an der Universität Tokyo, Prof. em. an der Universität Hokkaido.

Atsushi TOKUDA, Ph.D., Studium der Managementgeschichte Japans an der Universität Obirin, ehem. General Manager der Dai-ichi Seimei Corporation.

Kiyoshi YAMAUCHI, Universitätsdozent für „Business Communication“ an der Universität Kanagawa und Magister für „International Studies“ an der Universität Obirin. Studium der Internationalen Managementgeschichte japanischer Unternehmen und der Unternehmenskultur an der Universität Obirin. Absolvent der Universität Tokyo Gaikokugo. Mitglied der „Japan Association for Research on Business Administrative Behaviour“ sowie der „Academic Association for Organizational Science“.

Koichi MIYASHITA, Univ. Associate Prof. an der Fakultät für Management und Öffentliche Verwaltung der Universität Obirin. Studium der Informationstechnik und des Managements einzelner Unternehmen. Ph.D. (ABD) Universität Komazawa.

Ken KANEYAMA, Univ. Associate Prof. an der Fakultät für Management und Öffentliche Verwaltung der Universität Obirin. Studium des Managements in Japan und China an der Universität Nihon; Ph.D. (ABD) Universität Nihon; ehem. Dozent der Universität Beijing für Wissenschaft und Technik (1976-85).

Kiyoharu IWAI, Universitätsprofessor, Dr. der Ökonomie, Vizepräsident der Universität Obirin. Studium der Geschichte des Managements und des Außenhandels in Europa und an der Universität Meiji.

Toshio KIKUCHI, Prof. em. der Universität Nihon; ehem. Professor für das Managementsystem in Japan. Direktor der „Japan Association for Research on Business Administrative Behaviour“. Studium der „Corporate Governance and Corporate Social Responsibility“ an der Universität Nihon.