

Einflussnahme des Staates

Die industrielle Entwicklung europäischer Staaten im 19. Jahrhundert vollzog sich im Zeichen eines weitgehend unbegrenzten Wirtschaftsliberalismus. Sie ermöglichte ein nie da gewesenes Wirtschaftswachstum und führte zur Entstehung eines innovativen Unternehmertums. Es kam aber auch zu folgenschweren Fehlentwicklungen, z. B. zur ökologischen Zerstörung ganzer Landschaften und zur Verelendung des Industrieproletariats. Es hat seither nicht an Entwürfen gefehlt, den Industrialisierungsprozess staatlicherseits zu steuern, um der Entstehung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Ungleichgewichten entgegenzuwirken. Dies kann die Regierung eines Landes auf vielfältige Weise tun. Wie weit der Einfluss des Staates dabei geht, hängt ab vom Gesellschaftssystem und reicht von totaler Kontrolle (*Planwirtschaft*) bis hin zu einer weitgehend privatwirtschaftlichen Organisation, in die der Staat auf der Basis einer Gesetzgebung (Raumordnung) regulierend eingreift.

Von Anfang an gab es in Japan eine staatliche Lenkung der Wirtschaft, die den Unternehmen aber auch Freiräume ließ, eine Art „gelenkter Kapitalismus“. Mit der Entwicklung seiner Industrie im 20. Jahrhundert bekam die staatliche Lenkung der japanischen Wirtschaft eine auch stark auf den Warenexport gerichtete Dimension. Damit wurde Japan zu einem der Motoren des *Welthandels* und dessen, was wir heute *Globalisierung* nennen.

Das „Japanproblem“

Japan entwickelte nach dem Zweiten Weltkrieg eine Volkswirtschaft, die nicht nur Wachstum im Inneren, sondern vor allem auch die Expansion in die europäischen und US-amerikanischen Märkte zum Ziel hatte. Hinter einem Wall aus Schutzzöllen baute das Land eine gewaltige Exportindustrie auf, die mit Billigprodukten die Konkurrenz das Fürchten lehrte und für die Handelspartner zum Problem wurde. Der asiatische Konkurrent wollte den Warenmarkt nicht mit anderen teilen, sondern ihn erobern. Japanische Hersteller suchten nicht die Marktlücke, sondern

stießen mit billigen Waren in schon vorhandene Märkte vor. Mit dieser Strategie handelten sich die japanischen Unternehmer den Ruf als Wirtschaftskrieger ein.

→ „Eine wahre Flut von japanischen Exportprodukten überschwemmte in den [19-] Siebzigern die Märkte Amerikas und Europas. Viele Industriezweige wurden in den Ruin getrieben, einige Millionen Arbeitsplätze vernichtet. Es erwischte die amerikanischen Hersteller von Unterhaltungselektronik und deutsche Kameraproduzenten, Schweizer Uhrenfirmen, britische Büromaschinen-Konzerne und Motorradhersteller, die gesamte Schiffsbau-Branche und weltweit die Automobilindustrie.“

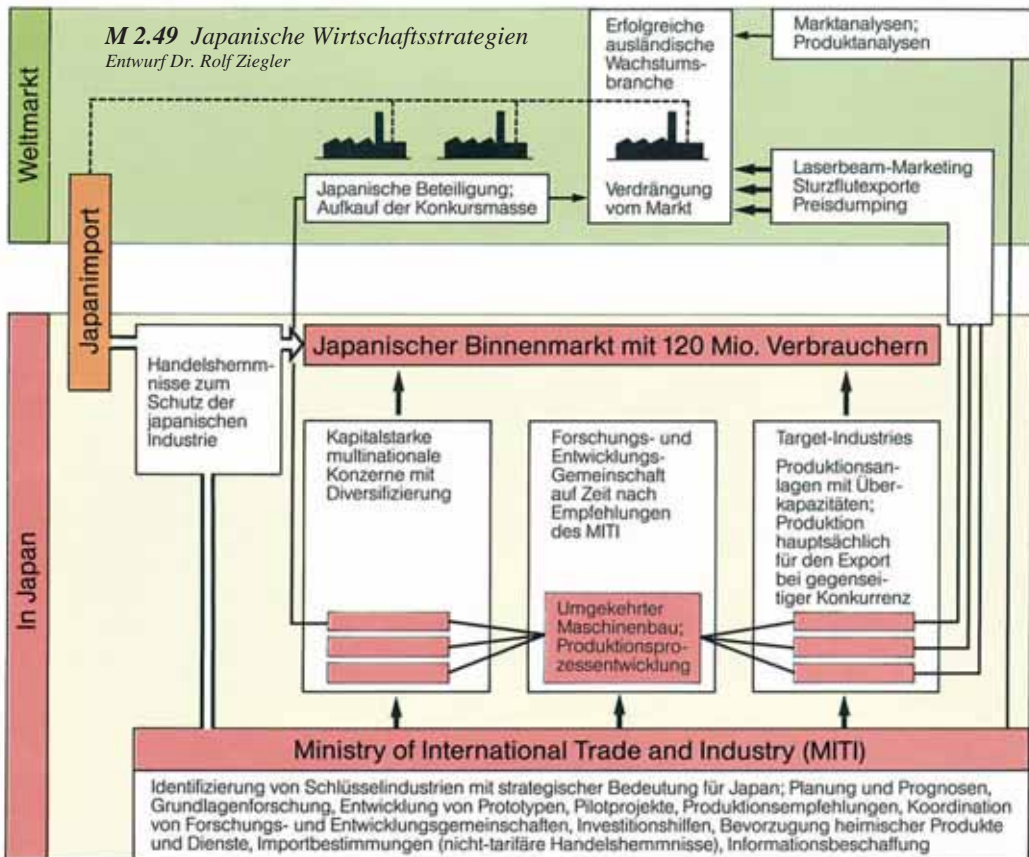
Der Spiegel. H. 45, 1989 Hamburg: Spiegel-Verlag, S. 174

Die Exportoffensive der 1970er Jahre war erst ein Vorgeschmack auf den „Feldzug“ in den 1980ern. Opfer waren diesmal vor allem die Hersteller von Bürozubehör wie z. B. Computerdruckern, Fotokopiergeräten und elektronischen Schreibmaschinen. Innerhalb weniger Jahre kontrollierten die Japaner auch diese technisch anspruchsvolle Ebene. Zu Beginn der 1990er Jahre ging es dann um grundlegende Technologien auf den modernen *High-Tech-Feldern*, z. B. in der Chip-Produktion. Auch hier übernahmen japanische Hersteller die Marktführung. Die Verdrängung ganzer Industriezweige ließ in den USA das Schlagwort von der Japanangst (*Nippophobia*) aufkommen und initiierte ein intensives Nachdenken über die Hintergründe der japanischen Erfolge. Sie beruhten nach Meinung vieler u. a. auf der für Japan typischen, engen personellen *Verflechtung* zwischen Regierung, Bürokratie und Privatwirtschaft. Sie haben dem Land den Ruf der *Japan-AG* oder Japan Inc. (incorporated) eingebracht. Nach diesen Vorstellungen sei das ganze Land eine einzige große Firma, die wegen ihrer beispiellosen Dimension jeden Konkurrenten auf dem Weltmarkt niederwalzen könne. Dahinter steht aber keine zentrale Macht, sondern ein für Außenstehende nur schwer durchschaubares Beziehungsgeflecht zwischen Personen aus der Ministerialbürokratie, dem Parteienapparat der regierenden Liberaldemokraten, dem Bankwesen und dem Firmenmanagement. Wer in

Japan Macht und Einfluss gewinnen will, baut unermüdlich an seinem Netzwerk aus Beziehungen (jap.: *jinmyaku* = persönliche Ader). Es entsteht durch gegenseitige Gefälligkeiten, persönliche Bekanntschaft aus gemeinsamen Lebensabschnitten wie Universitätszeit oder Firmenzugehörigkeit und entscheidet z.B. im konkreten Fall darüber, ob ein staatlicher Bankkredit an ein Unternehmen geht oder ein heimischer Produktionszweig durch ein Gesetz vor der ausländischen Konkurrenz geschützt wird. Das Schwerpunktzentrum für die Einflussnahme des Staates auf die Außenwirtschaft war lange Zeit das *MITI* (Ministry of International Trade and Industry), seit 2001 reorganisiert unter dem veränderten Namen: *METI* (Ministry of Economy, Trade and Industry).

Mit dem MITI auf Erfolgskurs

Das Ministerium für internationalen Handel und Industrie wurde 1951 gegründet. Es war jahrzehntelang Nervenzentrum der japanischen Industrieentwicklung. Die zeitweise mehr als 10000 Beamten kamen durchweg von Eliteuniversitäten und entwarfen – gestützt auf eigene Forschungsinstitute – zusammen mit Spitzenvertretern aus Regierung und Wirtschaft Japans Industriepolitik. Das *MITI* nutzte so genannte Verwaltungsempfehlungen für neue Erfolg versprechende Produktionsziele (Innovationen), woran sich private Industrieunternehmen nicht unbedingt halten mussten. Taten sie es aber, war mit massiver staatlicher Unterstützung zu rechnen. Mit dieser indirekten Lenkung koordinierten



Laserbeam-marketing: „laserstrahlartige“ Konzentration auf spezielle Produkte mit großem Markt und Gewinnen nach präziser Marktanalyse
 Target-industries: Aufbau großer Produktionskapazitäten (Zielindustrien) weit über den heimischen Bedarf hinaus, die den aktivierten Markt mit Massenware zu Preisen weit unter denen der Konkurrenz überschütten
 Preis-Dumping: Verkaufstrategie mit Preisbildung nach taktischen Erwägungen, Verkauf oft unter Herstellungskosten, die Kalkulation von Materialkosten, Lohnkosten usw. neigierend

die Beamten des MITI die vielfältigen Aktivitäten der japanischen Wirtschaft, u. a. durch Förderung einer effizienten unternehmensübergreifenden Forschung.

Die Rolle des MITI als Zentrum der Informationsbeschaffung, Koordination und langfristigen Planung betraf auch die globale Vermarktung der japanischen Waren. Das Ministerium gab auf den internationalen Märkten Starthilfen für japanische Firmen. Es sorgte dafür, dass Unternehmen, die sich anschickten, neue Märkte zu erschließen, so lange steuerlich begünstigt wurden, bis sie schwarze Zahlen schrieben. Von daher bekam es die ausländische Konkurrenz mit japanischen Unternehmen zu tun, die ihnen gegenüber massive Wettbewerbsvorteile genossen. Gestützt durch eine Mixtur verschiedener Strategien in den Bereichen Marktanalyse, Produktforschung, Produktion (umgekehrter Maschinenbau und Produktionsprozessentwicklung – s. u.), Handelspolitik (*nicht-tarifäre Handelshemmnisse*), Investition (staatliche Kredite, Steuererleichterungen) und Marketing (*Dumpingpreise*) setzten Japans Exportunternehmen neue Maßstäbe im Weltmarkt (M 2.49).

Sie machten Japan zu einem der reichsten Länder der Welt, lieferten Anschauungsmaterial für westliche Management Schulen und fanden in den so genannten *Tigerstaaten* erfolgreiche Nachahmer.

Vom umgekehrten Maschinenbau zum Vorbild

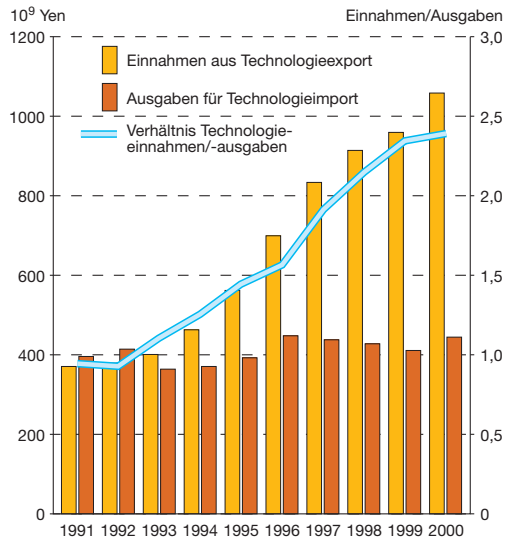
In den 1960er und 1970er Jahren mussten sich Japans Ingenieure den Vorwurf des Ideenklaus gefallen lassen, z. B. in Bezug auf den so genannten *umgekehrten Maschinenbau*. Hierbei wird ausländische Technologie aufgrund genauer Studien ohne die Originalpläne nachgebaut. Dabei kann gleich der gesamte Produktionsprozess mitentwickelt werden. Produkt- und Produktprozessentwicklung behandelt man als integrierte Einheit. Sie werden in vielen kleinen Verbesserungen aufeinander abgestimmt und optimiert (*Japanisierung*). Die Fabrik wird zum Forschungslabor, in dem Arbeiter, Produktions- und Entwicklungsingenieure auch räumlich eng zusammenwirken. In Westeuropa und den USA litt das Innovationsmanagement vielfach unter mangel-

hafter Kooperation und schlechtem Informationsfluss zwischen Forschung, Entwicklung, Produktion und Marketing.

Der Beitrag japanischer Grundlagenforschung am allgemeinen Wissensgut der Menschheit galt damals als gering. So hatte Japan bis 1985 gerade einmal fünf Nobelpreisträger im Bereich Naturwissenschaften (USA 142, Großbritannien 64, Deutschland 54).

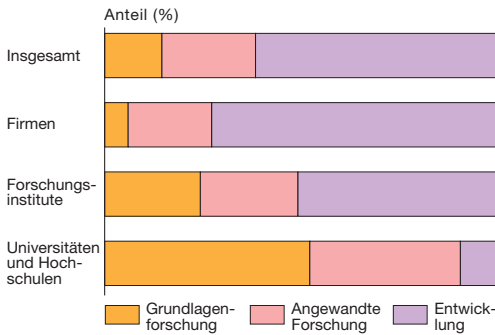
Grundlagenforschung, d. h. Forschung ohne marktwirtschaftliche Zielsetzung, betrachtete man im Westen als wichtigste Voraussetzung für technologischen Fortschritt. Japan belehrte die Welt eines Besseren. Forschung vollzog sich hier schwerpunktmäßig im Bereich angewandter Technologie. Bei der Entwicklung marktfähiger Produkte erwiesen sich Japans Techniker als äußerst einfallreich. So kam es, dass nicht unbedingt der Erfinder den Profit machte. Die amerikanischen Firmen Ampex und RCA entwickelten in den 1960er Jahren das Videosystem, Philips (Niederlande) machte daraus das Heim-Video mit Kassetten und die Japaner mit preisgünstigen Geräten ein Milliardengeschäft.

Seitdem haben sich die Dinge grundlegend gewandelt und zwar sowohl auf japanischer Seite als auch bei der westlichen Konkurrenz (M 2.50 – 2.52).



M 2.50 Entwicklung der Kosten des Technologietransfers von und nach Japan

Nach <http://www.stat.go.jp/english/data/kagaku/1531.htm>



M 2.51 Anteile Grundlagenforschung, angewandte Forschung und Entwicklung in Japan 2001

Nach <http://www.stat.go.jp/english/data/kagaku/1531.htm>

→ „Zähneknirschend hat die Konkurrenz des Inselreiches auch erkennen müssen, dass die Japaner nicht länger als bloße Nachahmer verschrien werden können ... Mitte der [19-]60er Jahre kam erst 1 Prozent der beim Bundespatentamt in München angemeldeten Patente aus Japan. Anfang der [19-]80er Jahre stammte jedes zehnte Patent von dort.“

Theo Sommer: Japan – ein westliches Land? In: Manfred Pohl: a. a. O., S. 23

Im Jahr 2000 lag Japan mit 399 013 inländischen Patentanmeldungen deutlich vor seinen großen Konkurrenten USA mit 163 699 und Deutschland mit 53 521. Diese drei Länder lieferten 70% der Patente weltweit, Japan alleine 64%! Gegenwärtig ist Japan die Erfindernation Nr. 1 (M2.52). Ein Blick in den Jahresbericht 2001 des Deutschen Patentamtes macht darüber hinaus deutlich, dass sich japanischer Erfindergeist auf praktisch allen Technologiebereichen an die Weltspitze gesetzt hat. Japanische Managementmethoden fanden vor allem in der konjunkturellen Hochphase des Inselreiches weltweite Nachahmung und gehörten zum Ausbildungsprogramm westlicher Management-schulen, z. B. die

– „Lean Production“: Zerlegung der Produktion in zahlreiche Teilschritte. Unrentable Schritte, die sich schlecht automatisieren lassen, werden an Klein- oder Mittelbetriebe (Duales System) vergeben. Das spart Arbeitskräfte und Gebäude.

– In Kombination mit dem „Just-in-time“-System (jap.: Kanban) reduzieren sich auch noch die Kosten für Transport und Lagerhaltung durch die pünktliche Anlieferung von Bauteilen, die

M 2.52 Patentanmeldungen inländischer Anmelder nach Ländern 2001

Japan	399 013
USA	163 699
Deutschland	53 521

Jahresbericht 2001. München: Deutsches Patent- und Markenamt, 2002, S. 20

sofort verarbeitet werden. Die Zulieferer sind vom Großabnehmer stark abhängig und tragen auch die Risiken der rechtzeitigen Anlieferung.

– Ringi-System: Wichtige Entscheidungen werden nicht allein in der Chefetage getroffen, sondern alle am Produktionsprozess Beteiligten, d. h. auch die Arbeiter, werden in den Entscheidungsprozess miteinbezogen. Ziel ist es, bei allen Beschäftigten ein Gefühl der Mitverantwortung zu erzeugen, was auch mit dem „Lean-management“ (Verlagerung von Verantwortung auf untere Ebenen) erreicht werden soll. Am Ende steht das Ziel „zero defect“, die fehlerfreie Produktion. Wenn jeder sich selbstverantwortlich kontrolliert, spart die Firma kostenintensive Kontrollen.

Ein Vorbild in der Krise

Trotz erfolgreicher Strategien und lang andauernder ökonomischer Höhenflüge geriet das wohlhabend gewordene Japan zu Beginn der 1990er Jahre unerwartet in eine wirtschaftliche Krise, die trotz immenser staatlicher Konjunkturprogramme auch nach der Jahrtausendwende anhält.