

## **Besonderheiten japanischer Unternehmen und ihr Transfer in westliche Volkswirtschaften durch Direktinvestitionen\***

Von Tino Michalski

### **1. Einleitung**

Japanische Direktinvestitionen in der westlichen Welt bedeuten konkret, daß grenzüberschreitende Produktionsengagements japanischer Unternehmen in Europa und Nordamerika stattfinden. Dies kann zum Transfer von Organisationsformen der Direktinvestoren, d. h. von inner- und zwischenbetrieblichen Organisationsstrukturen sowie institutionellen Arrangements der direktinvestierenden Unternehmen, auf die Volkswirtschaften der jeweiligen Zielregion führen. Es ist zu vermuten, daß solche Transfers dann besonders wahrscheinlich sind, wenn diese Organisationsformen von den Marktakteuren – also japanischen, direktinvestierenden Unternehmen und den Imitationserfolg suchenden westlichen Unternehmen – als ökonomisch erfolgreich wahrgenommen werden.

Im folgenden wird erstens untersucht, welche japanischen Organisationsformen von westlichen Organisationsformen differieren und zugleich als ökonomisch erfolgreich gelten. Zweitens wird untersucht, in welchem Ausmaß diese als erfolgreich identifizierten Organisationsformen durch japanische Direktinvestitionen in westliche Volkswirtschaften transferiert werden. Zur Beantwortung der ersten Frage ist eine institutionenökonomische Analyse des japanischen Industriesystems notwendig, weil die traditionell verwendeten mikroökonomischen Erklärungen diese Frage nur sehr bedingt beantworten können, wie im folgenden kurz nachgewiesen wird. Die zweite Frage wird durch eine Zusammenschau und Kommentierung der bisher dazu vorliegenden Forschungsergebnisse zu beantworten versucht.

---

\* Verantwortlicher Herausgeber / editor in charge: F. B.

## 2. Die Beurteilung japanischer Unternehmen aus der Perspektive der traditionellen Mikroökonomie

Wenn man die Funktionsweise des japanischen Systems mit dem Maßstab der neoklassisch orientierten, traditionellen Mikroökonomie mißt, kommt man zu dem Ergebnis, daß die japanischen Unternehmen eigentlich über beträchtliche komparative Nachteile verfügen müßten. Die *innerbetriebliche Ressourcenallokation* in japanischen Unternehmen läßt sich vor dem Hintergrund westlicher Unternehmen verdeutlichen. Bei letzteren findet eine möglichst weitgehende Trennung operativer und administrativer Funktionen statt. Spezialisierungseffekte werden betont (Tradition des Taylorismus). Ein hierarchisches Weisungssystem koordiniert und kontrolliert die Aktivitäten der Basisgruppen. Dabei hat jede Basiseinheit nicht mehr als einen Vorgesetzten und kommuniziert nicht direkt mit anderen Basiseinheiten. Es besteht eine überwiegend vertikale Koordination der Produktionsprozesse. Aoki bezeichnet dieses Produktionssystem als hierarchischen oder H-Modus. Die klassische industrielle Massenproduktion mit hohen Losgrößen und wenigen Varianten wird dadurch ermöglicht.

Im Gegensatz zu westlichen Unternehmen dominiert – gemäß Aoki – in japanischen Unternehmen die horizontale Koordination zwischen und innerhalb einzelner Basiseinheiten, und es werden Lern- und Innovationseffekte erzielt. Die Trennung zwischen administrativer und operativer Tätigkeit wird weitgehend aufgehoben (vgl. Krug 1992, S. 52; Aoki 1990a, S. 29 ff.; Aoki 1990b, S. 7 ff.). Damit geht einher, daß der Prozentsatz von Mitarbeitern im administrativen Bereich signifikant niedriger ist, und die Unterschiede zwischen Managementgehältern und Produktionsarbeiterlöhnen geringer sind als in westlichen Unternehmen. Das vergleichsweise größere in Produktionsarbeiter inkorporierte Humankapital führt zu einer verminderten Grenzproduktivität des Faktors administrative Arbeit (vgl. Fitzroy, Acs 1992, S. 133 f.). Neue Informationen aus dem Produktionsprozeß werden großenteils direkt durch die Arbeitsgruppe und nicht über den Umweg der Einschaltung übergeordneter Hierarchiestufen und daraus resultierender Anweisungen verarbeitet. Aoki bezeichnet dieses Produktionssystem als japanischen Modus oder J-Modus.

Im J-Modus werden Spezialisierungseffekte bei operativen Tätigkeiten geopfert, weil ein gewisses Zeitvolumen für Lern-, Kommunikations- und Verhandlungsprozesse eingesetzt wird. Hinzu kommt, daß die Informationsströme überwiegend auf verbal-informellem Wege übertragen und verarbeitet werden. Dieses System impliziert unter anderem eine Verlagerung der Qualitätskontrolle von der Endabnahme zu den einzelnen Produktionsstufen (vgl. Krug 1992, S. 52; Aoki 1990b, S. 8 ff.). Nach traditionellen mikroökonomischen Vorstellungen vergibt das japanische Unternehmen in bezug

auf die interne Ressourcenallokation Spezialisierungsvorteile und Skaleneffekte, die sich beispielsweise aus einer zentralen Verwaltung, einer zentralen FuE-Abteilung und hoher Leistungsspezialisierung der operativen und administrativen Funktionen ergeben (vgl. Krug 1992, S. 53).

Die Organisation des *internen Arbeitsmarktes* besitzt zwei bemerkenswerte Charakteristika. Zum einen ist der interne Arbeitsmarkt des Unternehmens im Gegensatz zum externen Arbeitsmarkt groß. Kündigung und Arbeitsplatzwechsel zwischen Unternehmen sind selten. Durch innerbetriebliche Schulungen und Arbeitsplatzrotation werden hohe Humankapitalinvestitionen in die einzelnen Mitarbeiter getätigt, um unter anderem die Möglichkeit zum flexiblen Arbeitseinsatz an verschiedenen Arbeitsplätzen und Beförderungen möglichst friktionslos gestalten zu können. Zum anderen binden die individuellen Arbeitsverträge die Entlohnung nicht an arbeitsplatzspezifische Leistungen, denn Arbeitsnormen werden als Gruppen- und nicht als Individualnormen definiert. Gemäß der traditionellen Mikroökonomie ist der große interne Arbeitsmarkt ineffizient, denn die Entlohnung erfolgt nicht entsprechend dem Grenzwertprodukt. Auch wird bei den Einstellungen und Arbeitsplatzzuweisungen nicht versucht, für ein bestimmtes funktionales Arbeitsplatzprofil das am besten geeignete und kostengünstigste Leistungsprofil zu suchen. Folglich herrscht eine ineffiziente Allokation des Faktors Arbeit (vgl. Krug 1992, S. 52 f.; Imai, Itami 1984, S. 290 ff.).

Die *japanische Zuliefer- und Subkontraktbeziehung* ist durch eine hybride Koordination zwischen Markttransaktion und Unternehmensintegration gekennzeichnet, die im Sinne von Williamson als relationaler (unvollständiger) Vertrag verstanden werden kann. Aggregiert man nun eine Vielzahl solcher Subkontraktbeziehungen, so ist zu vermuten, daß der marktliche Wettbewerb im neoklassischen Sinne zwischen einzelnen Unternehmen beschränkt ist und damit der Allokationsmechanismus des Marktes nur eingeschränkt wirksam wird. Das typische japanische (Groß-)Unternehmen besteht aus einem relativ kleinen Kernunternehmen, das von bis zu drei Ringen von Zulieferunternehmen umgeben ist, die oft in geographischer Nähe um den Kernbetrieb angesiedelt sind. Anstatt der bei westlichen Unternehmen üblichen vertikalen Integration sind die rechtlich selbständigen Zulieferunternehmen des ersten Rings durch langfristige Verträge und faktisch exklusiv an das – im Vergleich zur westlichen Industrieorganisation meist kleiner gehaltene – Kernunternehmen gebunden, wobei die Zulieferer ihrerseits wiederum langfristige Verträge mit weiteren Zulieferbetrieben des zweiten Ringes abschließen und so weiter. Das Kernunternehmen Toyota hat durch dieses mehrstufige System 122 direkte Lieferanten, wird aber indirekt von 35768 Unternehmen bedient.

Die Lieferantenringe sind in sich geschlossen und bilden eine Art Club mit hohen Marktzutrittsbarrieren für Marktneulinge und ausländische Konkurrenzunternehmen. Gemäß traditioneller mikroökonomischer Überlegungen ist der Zuliefermarkt damit durch monopolistische Marktstrukturen beziehungsweise eine Vielzahl bilateraler Monopole gekennzeichnet. Hohe Marktzutrittsbarrieren für Marktneulinge führen zu einer weitgehenden Ausschaltung des potentiellen Wettbewerbs im Sinne der Theorie der bestreitbaren Märkte. Da die Entscheidungen über den Zukauf von Komponenten nur in begrenztem Umfang über reine Preissignale getroffen werden, wird wettbewerbliches Marktverhalten bestenfalls annäherungsweise erreicht, zum Beispiel durch Marktsurrogate, wie Ranghierarchien von Zulieferbetrieben. Als Konsequenz ist somit eine suboptimale Faktorallokation zu erwarten (vgl. Aoki 1988, S. 205 ff.; Krug 1992, S. 53; Wienandt, Wiese 1993, S. 185 ff.).

Der japanische *Kapitalmarkt* schließlich zeichnet sich durch bestimmte Besonderheiten aus. Es herrscht ein sehr hoher Grad gegenseitiger Kapitalverflechtung zwischen den Unternehmen vor. Die Aktionäre übertragen ihre Kontrollrechte an die Hausbank des jeweiligen Unternehmens, die üblicherweise gleichzeitig Hauptgläubiger dieses Unternehmen ist. Die M & A-Tätigkeit, die in westlichen Kapitalmärkten zu beobachten ist und organisatorische Ineffizienz und Managementversagen sanktionieren soll, wird von der neoklassischen Theorie als Mittel zur Wertmaximierung des Aktienkapitals betrachtet sowie als Mittel zur Steigerung der Allokationseffizienz des Eigenkapitals. Sie ist in Japan praktisch inexistent (vgl. Krug 1992, S. 63 f.; Abegglen, Stalk 1986, S. 208 ff.; Nakatani 1984, S. 227 ff.; Imai, Itami 1984, S. 292 ff.; Berglöf 1990, S. 244 ff.; King 1984, S. 311 f.). Diese Besonderheiten führen gemäß traditioneller mikroökonomischer Überlegungen allesamt zu unvollkommenen Kapitalmärkten und ineffizienter Unternehmensführung (vgl. Krug 1992, S. 63 f.; Abegglen, Stalk 1986, S. 85 f., S. 225 ff.; Krug 1993, S. 13; McMillan 1985, S. 283 ff.; Ernst, Laumer 1989, S. 285 ff.; Aoki 1988, S. 99 ff.; Aoki 1990b, S. 14 ff.).

### **3. Die Erklärung der Weltmarkterfolge japanischer Unternehmen durch institutionen- und vertragstheoretische Ansätze**

Krug (vgl. Krug 1992, S. 54 ff.; Krug 1993, S. 13), Aoki (vgl. Aoki 1990a, S. 26 ff.; Aoki 1988, S. 7 ff.; Aoki 1991, S. 419 ff.; Aoki 1984, S. 3 ff.) und Fitzroy (vgl. Fitzroy, Acs 1992, S. 129 ff.) – schlagen deshalb einen anderen Weg zur Überwindung des Widerspruchs zwischen dem wahrnehmbaren Erfolg des japanischen Industriesystems in bestimmten Weltmarktsegmenten und seiner internationalen Ausbreitung über Direktinvestitionen einerseits und

dem Analyseraster der traditionellen, neoklassisch orientierten Mikroökonomie andererseits ein. Sie versuchen eine ökonomische Erklärung der Leistungsfähigkeit und des Weltmarkterfolgs japanischer Unternehmen mit Hilfe institutionenökonomischer und vertragstheoretischer Ansätze. Die herkömmliche Vorgehensweise, bei der das Unternehmen meist auf eine Produktionsfunktion im Rahmen marktlicher Austauschprozesse reduziert wird, reicht demgemäß nicht aus, um deren Verhalten befriedigend zu erklären. Die ‚blackbox‘ Unternehmung der traditionellen neoklassischen Mikroökonomie muß aufgebrochen werden und in einer mikroanalytischen Studie als Nexus von Verträgen betrachtet werden (vgl. Williamson 1990b, S. 1 ff.; Reve 1990, S. 133 ff.; Demsetz 1988, S. 154 ff.; Krug 1992, S. 54; Strohm 1988, S. 24 ff.).

Die Vertragsgestaltung teilt den Vertragspartnern Handlungsrechte zu und führt dadurch zu einer spezifischen Nutzung von Ressourcen. Von der japanspezifischen Vertragsgestaltung zwischen dem Management und der Belegschaft auf der einen Seite und dem Management und den Zulieferbetrieben auf der anderen Seite kann eine Erklärung der Nutzung innerbetrieblicher Ressourcen erwartet werden. Die Vertragsgestaltung erzeugt Anreiz- und Führungsstrukturen, die sich ökonomisch erklären lassen. Die japanspezifische Vertragsgestaltung stellt eine institutionelle Lösung des Problems dar, daß in einem japanischen Unternehmen Risiken geteilt, die Innovationsbereitschaft geweckt und opportunistisches Verhalten begrenzt werden müssen *und* gleichzeitig dem Unternehmen die Sanktionsmöglichkeit in Form des Wechsels des Vertragspartners (Belegschaft, Zulieferbetriebe) weit weniger als in westlichen Volkswirtschaften zur Verfügung steht. Das japanische Management handelt also nicht nur unter den Beschränkungen externer Güter- und Kapitalmärkte, sondern auch unter den Beschränkungen langfristiger, relationaler Verträge. Damit kann die Analyse der vertragsbedingten Führungs- und Anreizstruktur eines idealtypischen japanischen Großunternehmens (vgl. Krug 1992, S. 49 ff.; Krug 1993, S. 13) einen Beitrag zur Erklärung des Verhaltens der japanischen Unternehmen leisten (vgl. Krug 1992, S. 54 f.; Meyer 1993, 1 ff.; Richter 1990, S. 571 ff.).

Allgemein gilt nämlich, daß im Rahmen langfristiger, relationaler Verträge mit zunehmendem Wert vermögensspezifischer Investitionen (‚asset specificity‘), zum Beispiel Humankapitalinvestitionen oder transaktionsspezifische Investitionen in eine Subkontraktbeziehung, ein bilaterales Monopol entsteht sowie der Anreiz zu opportunistischem Verhalten steigt. Opportunistisches Verhalten umfaßt hierbei offenen Vertragsbruch (wie Betrug), Entzug der Kooperationsbereitschaft oder unteroptimales Leistungsangebot. Die allgemeine – und nicht nur japanspezifische – Zunahme der ‚asset specificity‘ in modernen Unternehmen mit technologieintensiven, komplexen Produktionsabläufen, führt zu dem Problem der Begrenzung opportunistischen Ver-

haltens. In der Ausdrucksweise der ökonomischen Vertragstheorie geht es darum, Ex-ante-Spielregeln zu finden, die Ex-post-Opportunismus nach Aufnahme der langfristig intendierten Geschäftsbeziehung, die im vorliegenden Kontext als ein relationaler Vertrag verstanden wird, begrenzen.

Obwohl es noch keine in sich geschlossene Theorie dazu gibt, wie unter japanischen Bedingungen effiziente Führungs- und Anreizsysteme konzipiert werden, zeigt die ökonomische Vertragstheorie gemäß Krug doch Denkansätze auf, welchen Anforderungen die Verträge genügen müßten (vgl. Krug 1992, S. 57; Williamson 1990a, S. 77 ff.). Es muß dabei unter anderem das Problem der gegenseitigen Aneignung der durch die transaktions-spezifischen Investitionen entstehenden Quasi-Renten im bilateralen Monopol gelöst werden. Allgemein gilt dabei, daß die Verhandlungsmacht und damit die Möglichkeit, eine Monopolrente an sich ziehen zu können, in hohem Maße davon abhängt, inwieweit die tatsächlichen Grenzkosten verheimlicht werden können. Weiterhin zeigt die Betrachtung aus dem Blickwinkel der ökonomischen Vertragstheorie, daß die Höhe des Kooperationsgewinns maßgeblich von den Ex-ante-Spielregeln über die Verteilung des Gewinns beziehungsweise der Institution einer Risiko- und Ertragsteilung abhängt. Generalisierend muß also bei langfristigen, relationalen Verträgen die Aufgabe gelöst werden, Opportunismus in der Situation des bilateralen Monopols zu minimieren und den Kooperationsgewinn zu maximieren.

In Japan bezieht sich das Problem bilateraler Monopole auf den internen Arbeitsmarkt und den Zuliefermarkt. Die japanische Lösung für das Problem bilateraler Monopole besteht in kollektiven abschnittswisen Verhandlungen zwischen dem Management und den Arbeitnehmern respektive dem Management und dem Club der Zulieferbetriebe, die eben diese unvollständigen oder relationalen Verträge jeweils neu spezifizieren und bei denen die im folgenden dargestellten Faktoren ergebnisdeterminierend wirken (vgl. Krug 1992, S. 57 f.; Alchian 1978, S. 297 ff.; Kawasaki, McMillan 1986, S. 3).

In bezug auf die Verträge zwischen Management und Zulieferbetrieben gilt: Anreize für die Entdeckung der tatsächlichen Grenzkosten sind dadurch gegeben, daß den Zulieferunternehmen eine Gewinnspanne vertraglich zugesichert wird, wenn die wahren Stückkosten und die Kostenrechnung bekannt gegeben werden. Einen weiteren Anreiz bietet die Beteiligung des Zulieferunternehmens an der FuE des Kernunternehmens. Durch die Bildung der Institution einer Ranghierarchie der Zulieferbetriebe steht dem Kernunternehmen als Sanktionsmaßnahme die Möglichkeit des ‚Wechsels des Marktpartners‘ im Sinne einer Herabstufung sanktionierter Zulieferbetriebe in der Ranghierarchie sowie die Vergabe vermindelter Aufträge zur Verfügung. Hinzu kommt eine weitgehende Transparenz der Zulieferunternehmen und eine Veröffentlichung der Steuerbilanz (wahre Gewinnsituation).

In bezug auf die Verträge zwischen Management und Arbeitnehmern gilt: Die Unternehmen garantieren einen Mindestlohn und tragen die Kosten der Weiterbildung. Anreize bestehen auch in der Form langfristiger Karrierewege und einer Angestellten-Ranghierarchie, in der Wettbewerb sich maßgeblich über die Parameter Qualifikationszuwächse und Wohlverhalten in der Gruppe vollzieht und auf die Zielgröße der Erlangung nichttransferierbarer Ansprüche auf das Unternehmensvermögen, nämlich hohe Abfindungen und Betriebsrenten am Ende der Karriere, abstellt. Diese Zielgröße läßt sich nur unter der Bedingung lebenslanger Betriebszugehörigkeit realisieren (vgl. Krug 1992, S. 58 f.; Fitzroy, Acs 1992, S. 131 ff.).

Gleichzeitig sorgen hinsichtlich beider Vertragsarten das inner- und auch zwischenbetriebliche Rotationssystem und die exzessive Kapitalverflechtung dafür, daß das jeweilige Kernunternehmen zu geringen Kosten die notwendigen Informationen über die tatsächlichen Grenzkosten des Zulieferunternehmens und die tatsächliche Leistung der Arbeitnehmer erhält.

Die Ex-ante-Spielregeln bezüglich der Verteilung der möglichen Kooperationsgewinne sehen eine Beteiligung der Belegschaft am gegebenenfalls erzielten Nettogewinn (Bonussystem), in dem vorliegenden Fall definiert als Gesamtgewinn abzüglich der vertraglich festgelegten Tariflöhne, vor. Analog dazu wird in der Zulieferbeziehung eine Verteilung der möglichen Kooperationsgewinne vereinbart, welche über die vertraglich zugesicherte Gewinnspanne hinausgehen und aufgrund einer engen Zusammenarbeit zwischen Kern- und Zulieferunternehmen entstehen (vgl. Krug 1992, S. 58 f.). Eine weitere Spielregel der japanspezifischen relationalen Verträge besagt, daß die vertragliche Bindung prinzipiell als zeitlich nicht limitiert anzusehen ist, während die Neuverhandlungen über Einzelaspekte, wie Abnahmepreise und Prämienlöhne, regelmäßig, meist halbjährlich durchzuführen sind. Bedingt durch die langfristige Geschäftsdauer, erscheint es für die Vertragspartner nicht lohnend, jeden diskretionären Spielraum zu nutzen. Der Verlust an Glaubwürdigkeit und Vertrauen, der bei regelmäßig wiederkehrenden Verhandlungen berücksichtigt werden wird, macht es für einen Vertragspartner auch dann sinnvoll den Kooperationsgewinn zu teilen, wenn er kurzfristig den gesamten Gewinn an sich ziehen könnte (vgl. Krug 1992, S. 59; Aoki 1988, S. 217).

Zusammenfassend läßt sich über das Ziel des Managements über eine spezielle japanische Vertragsgestaltung sowohl die Bereitschaft zu Kooperation, Innovation und Risikoübernahme als auch den Verzicht auf opportunistisches Verhalten der Vertragspartner (Zulieferer und Belegschaft) lohnend zu gestalten, folgendes sagen:

Erstens wird mit dieser Vertragsgestaltung Wohlverhalten und Opportunismusminimierung prämiert durch Senioritätslöhne und lohnwerte Lei-

stungen, die als Anspruchsrechte auf das Betriebsvermögen nur langfristig realisiert werden können. Dabei gilt, daß die nachgefragte Menge nach opportunistischem Verhalten sich aus dem Vergleich des diskontierten Gegenwartswertes aller zukünftigen Einkommen im gegenwärtigen Beschäftigungsverhältnis mit dem Gewinn aus Vertragsbeendigung minus den Abwanderungskosten ergibt. In japanischen Unternehmen ist der Gegenwartswert zukünftiger Einkommen bei bestehenden Arbeitsverhältnissen im Vergleich zu westlichen Arbeitsverträgen hoch, weil japanische Arbeitsverträge nicht nur individuelle Anspruchsrechte auf Entlohnung in Form laufender Einkommen umfassen, sondern auch nicht transferierbare Anspruchsrechte auf das Unternehmensvermögen. Gleichzeitig sind die Abwanderungskosten sehr hoch. Sie umfassen den Verlust an betriebsspezifischen Humankapital (Verlust der Quasi-Rente des betriebsspezifischem Humankapitaleinsatzes) und den Verlust der Reputation als verlässlicher Arbeitnehmer. Der Reputationsverlust verursacht hohe Suchkosten im externen Arbeitsmarkt, da nur wenige konkurrierende Unternehmen Arbeitsplatzwechsler einzustellen bereit sind.

Diese spezifisch gestalteten Arbeitsverträge sowie die hohen Abwanderungskosten bewirken einen Schwelleneffekt in dem Sinne, daß nur dasjenige opportunistische Verhalten sich offenbart, dessen erwarteter Gewinn die hohen Abwanderungskosten und den Verlust des nichttransferierbaren Anspruchs auf Unternehmensvermögen, insbesondere den Verlust auf Betriebsrentenansprüche, kompensiert. Analog gelten diese Überlegungen auch für die Zulieferverträge. Wohlverhalten und Opportunismusminimierung werden hier durch langfristig intendierte Zulieferbeziehungen, nur langfristig möglichen Aufstieg in der Ranghierarchie der Zulieferunternehmen und durch Beteiligung an der FuE der Kernunternehmen sowie durch die antizipierten Schwierigkeiten bei dem Wechsel in die ‚Zulieferpyramide‘ eines anderen Kernunternehmens erreicht.

Zweitens müssen auch risikoscheue Arbeitnehmer und Zulieferbetriebe dazu gebracht werden, Risikoteilung zu akzeptieren. Beide werden nicht bereit sein, in den jeweiligen Verträgen die Möglichkeit sinkender Gewinne und Prämien zu akzeptieren, wenn sie dieses Risiko alleine zu tragen haben. Auch aus diesem Grund gewährt das japanische Unternehmen einen konjunkturunabhängigen Mindestlohn sowie Mindestgewinne für Zulieferprodukte. Eine Schwierigkeit von Gewinnbeteiligungssystemen ergibt sich aus der asymmetrischen Informationsverteilung bezüglich der Gewinnsituation. In diesem Fall erwartet die ökonomische Vertragstheorie die Einführung sogenannter informationskostensenkender Institutionen, zum Beispiel sekundäre Informationsmärkte. Tatsächlich werden in Japan die Steuerbilanz und die Steuerschuld publiziert.



Drittens dient das System der Ranghierarchien als Marktsurrogat zur Steigerung der Kooperations- und Innovationsbereitschaft und zur Opportunismusminimierung. Die Entlohnung richtet sich nicht nach Arbeitsplatzprofilen, sondern nach Rängen. Maßgeblich für die Beförderung ist der individuell erbrachte Humankapitalaufbau, die Seniorität, freiwillige Mehrarbeit und besondere Leistung. Es besteht ein Wettbewerb um möglichst hohe Rangpositionen. Ein analoges System existiert im Verhältnis zu den Zulieferbetrieben, wobei in diesem Fall der Zutritt zu einem engeren Ring der Beförderung entspricht. Das System der Ranghierarchien setzt Anreize für den Arbeitnehmer, über Leistungssteigerungen das individuelle Lebenseinkommen zu erhöhen und es setzt Anreize für das Zulieferunternehmen, eine möglichst privilegierte Stellung in der Ranghierarchie der Zulieferung zu erreichen (vgl. Krug 1992, S. 60 f.).

Als erfolgreich erweisen sich die hier dargestellten inner- und zwischenbetrieblichen Organisationsstrukturen und institutionellen Arrangements des japanischen Industriesystems bislang vor allem in der Elektro- und Elektronikindustrie und der Automobilindustrie (vgl. Gittelman, Dunning 1992, S. 237 ff.; Gittelman 1992, S. 1 ff.; Michalski 1995, S. 11 ff., S. 57 f., S. 88 ff.; Dunning 1991, S. 1 ff.; Dunning, Cantwell 1992, S. 155 ff.; Dunning 1992, S. 1 ff.).

Abschließend ist zu bemerken, daß die mangelnde theoretische Einheitlichkeit und Widerspruchsfreiheit institutionenökonomischer und vertragstheoretischer Denkansätze eine abschließende Beurteilung noch nicht zuläßt (vgl. Richter 1990, S. 571 ff.; Furubotn, Richter 1993, S. 1 ff.; Coase 1993, S. 96 ff.; Posner 1993a, S. 119 ff.; Posner 1993b, S. 73 ff.; Williamson 1993a, S. 36 ff.; Williamson 1993b, S. 99 ff. ). Allerdings wurden damit die organisatorischen und institutionellen Strukturen herausgearbeitet, die von westlichen Strukturen signifikant differieren, die als ökonomisch erfolgreich gelten und die deshalb möglicherweise durch Direktinvestitionen auf westliche Volkswirtschaften transferiert werden.

#### **4. Der Transfer erfolgskritischer japanischer Organisationsformen in die westliche Welt durch japanische Direktinvestitionen**

Der Erfolg japanischer Unternehmen am Weltmarkt steht also aus institutionenökonomischer Perspektive in starker Abhängigkeit von den oben diskutierten institutionellen und organisatorischen Strukturen des japanischen Industriesystems. In welchem Ausmaß japanische Unternehmen bei Direktinvestitionen, also direkter unternehmerischer Betätigung, ihre erfolgskritischen Organisationsstrukturen und institutionellen Arrangements in westliche Volkswirtschaften transferieren, um damit ihre überlegene

Wettbewerbsposition zu stabilisieren, ist bislang wenig geklärt. In der Literatur werden hierzu unterschiedliche Standpunkte vertreten. Bei einer – aus analytischen Gründen notwendigerweise polarisierenden – Darstellung der vorliegenden wissenschaftlichen Thesen, läßt sich unterscheiden zwischen einer Diffusionsthese und einer Erosionsthese.

Denkbar ist also einerseits eine wettbewerbsinduzierte Evolution hin zu japanspezifischen Strukturen, bedingt durch den umfassenden Transfer organisatorischer und institutioneller Strukturen sowie durch den Aufbau japantypischer vertikaler Zulieferbeziehungen mit der lokalen Wirtschaft (Linkages) und durch den Imitationswettbewerb lokal ansässiger Unternehmen (Diffusionsthese). Dabei würden die Anzahl und Größe, der Investitionstypus, die regionale und sektorale Ballung und der Lokalisierungsgrad von durch Direktinvestitionen gegründeten Unternehmen einen wesentlichen Einfluß auf die Diffusionsrate<sup>1</sup> besitzen. (vgl. Oliver, Wilkinson 1992, S. 89 ff., S. 132 ff., S. 277; Micossi, Viesti 1991, S. 219; Gittelman 1992, S. 28 ff.; Dicken 1991, S. 36 f.; Thomsen, Nicolaidis 1991, S. 111 ff.; Morris 1991, S. 205 ff.; Pfeiffer, Weiß 1991, S. 15 ff.; Jürgens et al. 1989, S. 33 ff., S. 45, S. 364 f.; Gittelman, Dunning 1992, S. 252 ff.; Munday 1990, S. 53 ff., S. 109 ff.; Japan Business Service Inc. 1983, S. 10 ff.; Wilkinson, Oliver 1990, S. 333 ff.; Munday, Hill 1992, S. 12 ff.; Dunning 1986, S. 67 ff., S. 103 ff.; Isaki 1988, S. 13 ff.; Bratton 1992, S. 1 ff., S. 201 ff.; Freeman 1988, S. 330 ff.; Florida, Kenney 1991a, S. 97 ff.; Florida, Kenney 1991b, S. 381 ff.; Womack et al. 1991, S. 223 ff.; Graham, Krugman 1989, S. 18 f., S. 45 f., S. 59; Adams 1991, S. 467 ff.). Unter der Voraussetzung, daß die Diffusionsthese zutrifft, ist zu unterscheiden zwischen der Rezeption organisatorischer und institutioneller Strukturen. Letztere scheint, wenn überhaupt, nur bedingt und langfristig möglich zu sein im Sinne der Northschen Überlegungen zum Institutionenwandel (vgl. North 1990, S. 73 ff.; North 1993, S. 11 ff.).

Vorstellbar ist zum anderen eine Erosion japanspezifischer Strukturen, sowohl im japanischen Binnenmarkt, als auch bezüglich der Außenwirtschaftsbeziehungen (Direktinvestitionsstrukturen, strukturell angelegte Handelsungleichgewichte), bedingt durch den steigenden Öffnungsgrad der japanischen Volkswirtschaft (Erosionsthese) (vgl. Emmott 1992a, S. 232 ff.; Emmott 1992b; Emmott 1989; Ernst, Laumer 1989, S. 3 ff.; Maekawa 1993, S. 273 ff.; Ernst, Laumer 1989, S. 51 ff.; Mirza 1989, S. 202 ff.; Buckley, Mirza 1985, S. 16 ff.). Bei einer zusammenfassenden Betrachtung vorliegender Un-

---

<sup>1</sup> Es wird davon ausgegangen, daß bei steigender Anzahl und Größe, einem steigenden Prozentsatz von Neugründungen (im Gegensatz zu Übernahmen oder Kapitalbeteiligungen), einer zunehmenden regionalen und sektoralen Ballung und einem steigenden Lokalisierungsgrad (Local content) von sich etablierenden japanischen Tochtergesellschaften in Europa die Diffusionsrate sich signifikant erhöhen würde.

tersuchungen und Informationsquellen scheint in Europa (vgl. Ernst, Hilpert 1990, S. 113 ff.; JETRO 1992, S. 40 ff.; Morris, Imrie 1993, S. 53 ff.; Ho 1993, S. 81 ff.; Pampel 1993, S. 20 ff.) und Nordamerika (vgl. Florida, Kenney 1991a, S. 92 ff.; Florida, Kenney 1991b, S. 381 ff.) die Entstehung von Mischformen wahrscheinlich.

Es ist also wahrscheinlich, daß für die durch Direktinvestitionen sich in der westlichen Welt etablierenden japanischen Tochtergesellschaften ein partieller Verlust institutioneller Eigenheiten (vgl. Hennart 1994, S. 193 ff.) eintritt, da der japanspezifische Arbeitsvertrag mit arbeitsrechtlichen Normen westlicher Industriestaaten, gewerkschaftlichen Vorstellungen und einem großen externen Arbeitsmarkt kollidiert, und die typische japanische Zulieferbeziehung, in Verbindung mit keiretsu-artigen Marktstrukturen sowie exzessiven Kapitalverflechtungen zwischen den Unternehmen einer Branche, prinzipiell mit dem Wettbewerbs- und Kartellrecht in Konflikt steht. Am ehesten könnten noch der innerbetriebliche J-Modus industrieller Produktion und die unter dem Oberbegriff ‚Lean Production‘ zusammenfaßbaren industriellen Organisationstechniken sowie hybride wirtschaftliche Transaktionsformen, also relationale Verträge im Zulieferbereich, in die lokale Wirtschaft transferiert werden.

Florida und Kenney (vgl. Florida, Kenney 1991a, S. 91 ff.; Florida, Kenney 1991b, S. 381 ff.), Kogut (vgl. Kogut 1991, S. 33 ff.; Kogut, Chang 1991, S. 401 ff.), Dunning (vgl. Dunning 1992, S. 14 ff.) und Womack et al. (vgl. Womack et al. 1990, S. 225 ff.) haben sich mit dem Transfer japanspezifischer Institutionen durch Direktinvestitionen in die westlichen Volkswirtschaften beschäftigt. Florida und Kenney äußern sich zu dem Fall japanischer industrieller Direktinvestitionen in den USA. Sie untersuchten empirisch das Ausmaß des Transfers organisatorischer und institutioneller Strukturen durch japanische Direktinvestitionen im Automobilproduktionssektor der USA und kommen zu dem Ergebnis, daß japanische Unternehmen in den USA nicht nur innerbetriebliche Organisationsmethoden in hohem Maße transferiert haben, sondern auch zwischenbetriebliche Organisationsmethoden und institutionelle Arrangements.

Dabei haben sie die ihnen vertrauten Institutionen teilweise ‚importiert‘ um ein möglichst reibungsloses Funktionieren ihrer Tochtergesellschaften im amerikanischen Umfeld zu gewährleisten oder anders – und aus japanischer Sicht – ausgedrückt, intendieren sie, von ihnen selbst wahrgenommene komparative institutionelle Vorteile und vorteilhafte vertragliche Regelungsmuster des japanischen Industriesystems zu transferieren (vgl. Hennart 1994, S. 200 ff.). Dazu gehören die dominante Verwendung inner- und zwischenbetrieblicher langfristiger, relationaler Verträge, die japanspezifische Organisation des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes, die japanische

Subkontraktbeziehung inklusive mehrstufiger ‚Zulieferpyramiden‘ – meist in geographischer Nähe um das Hauptwerk – und die innerbetriebliche Ressourcenallokation gemäß dem japanischen Produktionsmodus sowie die damit einhergehenden Lean-Production-Systeme. Es wurden sogar japanspezifische Zuliefervereinigungen für den Club der Zulieferunternehmen gegründet um unter anderem Transaktionskosten in Form von Informationskosten zu senken. In der amerikanischen Automobilindustrie haben sich damit von japanischem Kapital dominierte Industriecluster mit spezifischen japanischen Organisationsformen herausgebildet (vgl. Florida, Kenney 1991a, S. 91 ff.; Florida, Kenney 1991b, S. 381 ff.).

„... the transplants have acted on the environment to create the resources and conditions they need to function. Furthermore, our findings reveal considerable symmetry or congruence between intra- and interorganizational relations. The Japanese transplants replicate in their external relations with suppliers the long term relations, high levels of interaction, and joint problem-solving typical of their internal relations. ... At the intraorganizational level, ... , the transplants have effectively recreated the basic Japanese system of production organization and are working hard to implement it fully. At the interorganizational level, the transplants have recreated the Japan's ‚relational contracting‘ system, establishing a new production environment for automobile manufacture.“ (Florida, Kenney 1991b, S. 394 f.)

Nach Florida und Kenney und Womack et al. scheint die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der Tochtergesellschaften in den USA sich dabei weitgehend an die der weltweit führenden japanischen Mutterunternehmen anzupassen (vgl. Florida, Kenney 1991a, S. 101; Womack 1990, S. 243). Allerdings vollzog und vollzieht sich dieser Prozeß nicht friktionslos, insbesondere gegenüber den Gewerkschaften und dem politisch-publizistischen Umfeld. Ob und inwieweit die engen Regierungsbeziehungen und Hausbankbindungen repliziert werden, ist bislang unklar. Eindeutige Effekte wurden von Florida und Kenney auch bezüglich der Diffusion japanischer Arbeits-, Zuliefer- und Produktionsstrukturen, verursacht durch Demonstrationseffekte gegenüber lokalen amerikanischen Unternehmen, festgestellt (vgl. Florida, Kenney 1991a, S. 101; Womack et al. 1990, S. 244 ff., S. 272).

Von einer zu starken Analogiebetrachtung in bezug auf Europa sollte jedoch gewarnt werden. Rechtlich und gewerkschaftlich verursachte Rigiditäten, ausgeprägte nationale Eigenheiten und erhöhte politische Sensibilität in Kombination mit einer protektionistischen Grundeinstellung gegenüber japanischen Direktinvestitionen verhindern einen zügigen Transfer inner- und zwischenbetrieblicher Organisationsmethoden und institutioneller Arrangements durch japanische Direktinvestitionen sowie deren Ausbreitung durch den Imitationswettbewerb lokaler Unternehmer. Dies gilt zumindest für die beiden wichtigen EG-Länder Frankreich und Italien.

Kogut (vgl. Kogut 1991, S. 33 ff., S. 43 f.; Kogut 1991, S. 401 ff.) beschäftigt sich grundsätzlich mit der Diffusion von komparativen institutionellen und – damit zusammenhängenden – prozeßorganisatorischen Vorteilen des japanischen Industriesystems. Japanische Direktinvestitionen sieht er als: „... extension of organization principles of work to foreign markets“ (Kogut 1991, S. 43). Sie unterliegen allerdings einer Diffusion an westliche Konkurrenten. Maßgeblich ist dabei die Diffusionsgeschwindigkeit. Betont werden sollte hier, daß die Diffusion von innovativen inner- und zwischenbetrieblichen Organisationsmethoden und institutionellen Arrangements sich innerhalb eines Landes wesentlich schneller vollzieht als deren internationale Verbreitung. Dies ist insbesondere bei der hohen psychischen und physischen Distanz des fernöstlichen Kulturkreises relativ zu Europa zu erwarten (vgl. Freeman 1988, S. 230 ff.; Kogut 1988, S. 316 f., S. 323 ff.; Kogut 1991, S. 37 ff.; Rasche 1994, S. 141).

Kogut antizipiert ein Szenario für die von der japanischen Konkurrenz betroffenen Industriezweige (Automobilbau, Elektronik & Elektrotechnik) im Sinne eines ‚Trade-off‘ zwischen der Imitationsgeschwindigkeit der wesentlichen Strukturen des japanischen institutionellen und organisatorischen Modells industrieller Produktion durch westliche Volkswirtschaften und der Höhe der Selektionsrate nichtjapanischer Unternehmen am Weltmarkt. Er trifft dabei eine hochgradig stilisierte Fallunterscheidung:

- Die genannten Branchen einer gegebenen westlichen Volkswirtschaft übernehmen mit entsprechenden Modifikationen den institutionellen Rahmen und die daraus resultierenden prozeßorganisatorischen Vorteile des japanischen Industriesystems. Die entsprechende Volkswirtschaft behält damit wettbewerbsfähige Industriezweige mit inländischer Kapitalmehrheit. Dies trifft weitgehend auf die amerikanische Automobil- und Elektronikindustrie zu.
- Die genannten Branchen einer gegebenen westlichen Volkswirtschaft verweigern sich aufgrund politischer Rigiditäten gepaart mit tarifärer und nichttarifärer Protektion dem industriellen Strukturwandel auf institutioneller und prozeßorganisatorischer Ebene und die Volkswirtschaft verliert wettbewerbsfähige Industriezweige mit inländischer Kapitalmehrheit. Als Beispiel hierfür könnte die französische Automobil- und Elektronikindustrie angeführt werden.
- Japanische Unternehmen ‚re-institutionalisieren‘ und ‚re-organisieren‘ durch Direktinvestitionen die entsprechenden Industriezweige einer gegebenen westlichen Volkswirtschaft und diese Volkswirtschaft erhält diese Industriezweige wettbewerbsfähig, allerdings mit japanischer Kapitaldominanz. Auf Großbritanniens Automobilindustrie scheint dieser Fall zuzutreffen (vgl. Kogut 1991, S. 43 f.).

Die Ergebnisse der von Womack et al. verfaßten MIT-Studie weisen in eine ähnliche Richtung (vgl. Womack et al. 1990, S. 225 ff.). Dunning (vgl. Dunning 1992, S. 14 ff.) schließlich untersucht Gemeinsamkeiten und Unterschiede von japanischen Direktinvestitionen und amerikanischen Direktinvestitionen in Europa, um die Eigenarten japanischer Direktinvestitionen besser verstehen zu können. Er kommt dabei auch zu dem Ergebnis, daß sich die eigentümerspezifischen oder monopolistischen Wettbewerbsvorteile japanischer Unternehmen in den siebziger und achtziger Jahren zusammenfassend als die Fähigkeit zum Aufbau eines produktions- und transaktionskostenminimierenden Institutionenmixes subsumieren lassen, der allerdings nur in gewissen Branchen oder Wertschöpfungsaktivitäten wirksam ist.

Florida und Kenney, Kogut und Dunning halten die japanischen Industriestrukturen prinzipiell für weitestgehend auf westliche Industriestaaten übertragbar, das heißt eine durch soziokulturelle Einmaligkeit begründete grundsätzliche Nichttransferierbarkeit der im japanischen Binnenmarkt gewachsenen inner- und zwischenbetrieblichen Organisationsformen wird bestritten. Die umfangreiche MIT-Studie von Womack et al. zieht eine ähnliche Schlußfolgerung.

Es läßt sich festhalten, daß in den Vereinigten Staaten, mit einer längeren und umfangreicheren Geschichte japanischer Direktinvestitionen im Produktionssektor, die Diffusionsthese in deutlich ausgeprägterer Form als in Europa zuzutreffen scheint, obwohl auch in diesem Fall von japanischer Seite Anpassungen an das amerikanische Wirtschafts- und Industriesystem im Sinne des kleinsten notwendigen Kompromisses (vgl. Rapp 1992, S. 233 ff.) – und bevorzugt in politisch sensiblen Bereichen – vorgenommen werden. Dieser Kompromiß äußert sich unter anderem in der (teilweisen) Zulassung von überbetrieblich organisierten Gewerkschaften, in der (teilweisen) Auflösung der Norm einer homogenen Kernbelegschaft zugunsten geschlechtlicher und ethnischer Repräsentativität und in der (teilweisen) freiwilligen Beschränkung präferenzieller (Leistungs-)beziehungen zu ebenfalls durch Direktinvestitionen etablierten Keiretsu-Unternehmen (vgl. Florida, Kenney 1991a, S. 92 ff.; Florida, Kenney 1991b, S. 381 ff., S. 393 f.).

In Europa sind die japanischen Direktinvestitionen zwar noch zu ‚jung‘, um ein ausgewogenes Urteil fällen zu können, es scheint jedoch eine Reihe von politischen und rechtlichen Hindernissen zu existieren, die einem zügigen und umfassenden Transfer von spezifisch japanischen Organisationsformen und institutionellen Arrangements entgegenstehen (vgl. Gittelman et al. 1992, S. 1 ff.).

Obwohl die Diffusionsrate japanischer organisatorischer und institutioneller Arrangements in Europa also generell niedriger zu sein scheint als in

den USA, zeigen die wenigen vorliegenden empirischen Untersuchungen, daß sich auch in Europa Mischformen zu etablieren beginnen (vgl. Oliver, Wilkinson 1992, S. 89 ff., S. 132 ff., S. 277; JETRO 1993, S. 54 ff.). Tatsächlich bestätigt die Unternehmensbefragung der JETRO-Agenturen in Europa aus dem Jahr 1993, die als die umfangreichste ihrer Art gilt, diese These. Die wesentlichen Ergebnisse dieser Unternehmensbefragung, die u. a. Anzahl und Größe, Investitionstypus, geographische Konzentration, Lokalisierungsgrad sowie das Ausmaß der Anwendung japanischer inner- und zwischenbetrieblicher Organisationsmethoden in japanischen Tochtergesellschaften in Europa untersucht, werden nachfolgend diskutiert (vgl. JETRO 1993, S. 54 ff.).

Im gewerblichen Sektor existierten im Januar 1993 713 japanische Tochtergesellschaften<sup>2</sup> in Europa. Die Produktionsstandorte konzentrierten sich auf Großbritannien mit 198 Tochtergesellschaften, Frankreich mit 121 Tochtergesellschaften und Deutschland mit 107 Tochtergesellschaften. Danach folgten Spanien mit 63 und die Niederlande mit 46 Tochtergesellschaften. Damit entfielen zum Erhebungszeitpunkt 59% der Tochtergesellschaften auf nur drei europäische Nationen (Großbritannien, Frankreich und Deutschland). Auf die fünf genannten Nationen zusammen entfielen zu diesem Zeitpunkt 75 % aller japanischen produzierenden Tochtergesellschaften (vgl. JETRO 1993, S. 3 ff.). Die meisten Tochtergesellschaften befanden sich in den Bereichen Elektrotechnik und Elektronik (112) sowie im Bereich elektronischer Komponenten (72). Die Gesamtzahl belief sich auf 184 Tochtergesellschaften. Danach folgte die Chemiebranche mit 119 Tochtergesellschaften und der Maschinenbau mit 73 Tochtergesellschaften. In den Bereichen Automobilbau (20) und Automobilkomponenten (52) existierten zusammen 72 Tochtergesellschaften. Auf diese genannten Branchen entfielen 62% der japanischen produzierenden Tochtergesellschaften (vgl. JETRO 1993, S. 4).

Bei den Tochtergesellschaften, die an der Befragung teilnahmen, ergibt sich folgendes Profil:

- Das durchschnittliche Unternehmenskapital betrug 19 Mill. US-Dollar. Ein Mehrheit von 76% der Tochtergesellschaften besaßen ein Unternehmenskapital zwischen 1 bis 49,9 Mill. US-Dollar. Es gab 14 Tochtergesellschaften mit mehr als 100 Mill. US-Dollar Unternehmenskapital.
- Die durchschnittliche Zahl an Beschäftigten betrug 319. Eine Mehrheit von 75% der Tochtergesellschaften besaßen maximal bis zu 299 Beschäftigte. Es gab 25 Tochtergesellschaften mit über tausend Beschäftigten.

---

<sup>2</sup> In dieser Zahl wurden alle Produktionsunternehmen in Europa mit einbezogen, in der japanische Unternehmen einen Kapitalanteil von mindestens 10 % halten.

- Der durchschnittliche Umsatz betrug 77,6 Mill. US-Dollar. Eine Mehrheit von 77 % der Tochtergesellschaften setzten zwischen 1 und 99,9 Mill. US-Dollar um. Es gab 62 Tochtergesellschaften mit mehr als 100 Mill. US-Dollar Umsatz.
- Bei einer Unterteilung japanischer Direktinvestitionsfälle nach dem Umfang der Kapitalbeteiligung überwogen mit 66 % die hundertprozentigen Tochtergesellschaften, gefolgt von Joint-Ventures mit 20 %.
- In 85 % der Fälle hatten die Tochtergesellschaften nur eine Produktionsstätte.
- Im Durchschnitt wurden zwischen 1972 und 1992 jedes Jahr 48 Tochtergesellschaften gegründet (vgl. JETRO 1993, S. 9 ff.).

Daraus folgt, daß die typische produzierende japanische Tochtergesellschaft in Europa ein mittleres Unternehmen ist. Nach Gittelman et al. fallen japanische Tochtergesellschaften in Europa im Vergleich zu den japanischen Tochtergesellschaften in den USA im Durchschnitt kleiner aus (vgl. Gittelman et al. 1992, S. 6 ff.). Ergänzend zu den JETRO-Ergebnissen soll hier bezüglich des Investitionstypus vermerkt werden, daß gemäß Yamawaki, der sich auf eine japanische Erhebung aus dem Jahr 1991 beruft, 76,8 % der japanischen produzierenden Tochtergesellschaften in Europa eine Neugründung durchführten und nur 23,2 % sich durch eine Übernahme oder Kapitalbeteiligung etablierten (vgl. Yamawaki, 1992, S. 8). Von den an der JETRO-Befragung teilnehmenden Unternehmen hatten im Jahr 1993 76,1 % bei ihrer Produktion einen Local-content-Anteil von 50 % oder mehr (vgl. JETRO 1993, S. 44 ff.).

Diese Untersuchungsergebnisse – ähnlich wie andere – deuten darauf hin, daß sich in Europa im wesentlichen noch keine von japanischem Kapital dominierten regional und sektoral konzentrierten Industriecluster mit großen Zentralwerken und einem Ring von Zulieferunternehmen sowie hohen Local-content-Anteilen gebildet haben, wie etwa in der amerikanischen Automobilindustrie, die zu einer durchgreifenden Veränderung der Industriestruktur und letztlich zu einem zügigen und umfassenden Transfer japanischer organisatorischer Methoden führen könnten.

Die JETRO-Befragung untersucht daran anschließend das Ausmaß der Anwendung ‚innovativer japanischer Managementpraktiken‘<sup>3</sup> – beziehungs-

<sup>3</sup> Der Begriff innovativ muß hier relativiert werden, da es sich bei vielen dieser Managementpraktiken um Methoden handelt, die nur für nichtjapanische Unternehmen als innovativ betrachtet werden können. Weiterhin wird eine Reihe dieser Methoden durchaus in vereinzelter Form auch in der westlichen Welt praktiziert oder sind – aus der westlichen Managementtheorie heraus – in Japan systematisch in die Praxis umgesetzt worden. Wesentlich in diesem Zusammenhang scheint der systemische Charakter, der durch die gleichzeitige Anwendung der genannten Managementpraktiken entsteht und vermutlich den qualitativen ‚Sprung‘ zu der oft höheren Leistungsfa-



weise japanischer inner- und zwischenbetrieblicher Organisationsmethoden – in den japanischen Tochtergesellschaften in Europa. Der These entsprechend zeigt sich, daß japanische Managementpraktiken von den Tochtergesellschaften in Europa bislang nur teilweise eingeführt wurden. Eine Art Mischsystem aus herkömmlichen westlichen beziehungsweise europäischen und japanischen Managementpraktiken scheint sich zu etablieren. Auffällig ist, daß innerbetriebliche japanische Organisationsmethoden, beispielsweise Arbeitsuniformen und Qualitätszirkel, stärker praktiziert werden als zwischenbetriebliche Organisationsmethoden, zum Beispiel Just-in-Time-Zuliefersysteme, oder institutionelle Arrangements, etwa Betriebsgewerkschaften und langfristige Beschäftigungsverhältnisse. Dies ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, daß der Transfer von zwischenbetrieblichen Organisationsmethoden oder institutionellen Arrangements im allgemeinen weniger mit dem europäischen institutionellen Umfeld kompatibel ist als der Transfer rein innerbetrieblicher Organisationsmethoden.

Im einzelnen hatten von den Unternehmen, die an der Befragung teilnahmen, 64,4% vom Produktionsbereich nicht abgetrennte Büroräume für Führungskräfte, 40,7 % besaßen Arbeitsuniformen für die Beschäftigten und 36,2% hatten Qualitätszirkel. Regelmäßige Besprechungen und Morgenappelle fanden bei 33,5% der teilnehmenden Unternehmen statt. Hingegen wurden nur von 2,4% dieser Unternehmen das japanische senioritätsbezogene Beförderungssystem, von 11,2% garantierte langfristige Beschäftigungsverhältnisse, von 12,2% Betriebsgewerkschaften und von 14,4% Just-in-Time-Zuliefersysteme praktiziert. Das japanische Bonussystem der Bezahlung, das heißt eine gewinnabhängige Lohnkomponente, wurde überraschenderweise von 25,5% der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen praktiziert, obwohl es sich hier um ein institutionelles Arrangement handelt, welches in den europäischen Ländern in das zumeist politisch hochsensible Feld der Lohnpolitik fällt (vgl. Tabelle 1). Leider macht diese Erhebung keine Angaben zur Verbreitung von Kanban-Systemen, statistischer Prozeßkontrolle, Multimaschinenbedienung, Arbeitsgruppenbildung, und anderen Charakteristika japanischer Fabrikorganisation.

---

higkeit japanischer Produktionsbetriebe ausmacht, welcher vor allem im Bereich der Montageindustrien (Elektronik und Elektrotechnik, Fahrzeugbau) beobachtet werden kann.

Tabelle 1

## Verbreitung japanischer Managementpraktiken in Europa

	Grand total	U.K., France and Germany	South Europe	North Europe	Benelux	Others
Total (%)	<b>376</b> <b>(100)</b>	225 (100)	65 (100)	29 (100)	51 (100)	6 (100)
(1)	<b>42</b> <b>(11.2)</b>	25 (11.1)	5 (7.7)	1 (3.4)	11 (21.6)	- (-)
(2)	<b>136</b> <b>(35.2)</b>	87 (38.7)	26 (40.0)	8 (27.6)	14 (27.6)	1 (16.7)
(3)	<b>46</b> <b>(12.2)</b>	32 (14.2)	7 (10.8)	2 (6.9)	4 (7.8)	1 (16.7)
(4)	<b>54</b> <b>(14.4)</b>	33 (14.7)	10 (15.4)	2 (6.9)	8 (15.7)	1 (16.7)
(5)	<b>9</b> <b>(2.4)</b>	6 (2.7)	- (-)	- (-)	3 (5.9)	- (-)
(6)	<b>79</b> <b>(21.0)</b>	52 (23.1)	13 (20.0)	2 (6.9)	11 (21.6)	1 (16.7)
(7)	<b>241</b> <b>(64.1)</b>	152 (67.6)	35 (53.8)	20 (69.0)	31 (60.8)	3 (50.0)
(8)	<b>96</b> <b>(25.5)</b>	56 (24.9)	12 (18.5)	7 (24.1)	19 (37.3)	2 (33.3)
(9)	<b>153</b> <b>(40.7)</b>	100 (44.4)	24 (36.9)	11 (37.9)	17 (33.3)	1 (16.7)
(10)	<b>255</b> <b>(67.8)</b>	162 (72.0)	37 (56.9)	23 (79.3)	29 (56.9)	4 (66.7)
(11)	<b>126</b> <b>(33.5)</b>	88 (39.1)	19 (29.2)	6 (20.7)	12 (23.5)	1 (16.7)
(12)	<b>242</b> <b>(64.4)</b>	153 (68.0)	37 (56.9)	16 (55.2)	33 (64.7)	3 (50.0)
(13)	<b>20</b> <b>(5.3)</b>	16 (7.1)	2 (3.1)	- (-)	2 (3.9)	- (-)

Mehrfachantworten möglich, Anzahl der befragten japanischen Tochtergesellschaften n = 376, Prozentzahlen in Klammern, Stand: 1993

Antworten:

- |                                                          |                                                           |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| (1) Employment securities such as long employment system | (8) Bonus system                                          |
| (2) QC circle                                            | (9) Uniform wearing system                                |
| (3) Internal trade union                                 | (10) All the employees use the same dining room           |
| (4) Just-in-time system                                  | (11) Morning and other regular meetings meetings are held |
| (5) Seniority system                                     | (12) White collar workers in open plan offices            |
| (6) Personnel promotion system                           | (13) Others                                               |
| (7) OJT (On-the-Job Training)                            |                                                           |

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf JETRO, 9th Survey of Japanese Manufacturing in Europe (1993), S. 54.

Bei einer Betrachtung innerbetrieblicher japanischer Produktionsmethoden in japanischen Tochtergesellschaften in Europa, bei Unterteilung der Tochtergesellschaften nach dem Investitionstypus, fällt auf, daß neugegründete Tochtergesellschaften in höherem Umfang diese Organisationsmethoden – mit Ausnahme von Qualitätszirkeln – anwenden als die durch Übernahmen entstandenen Tochtergesellschaften. Japanische Tochtergesellschaften mit hundertprozentiger Kapitalbeteiligung praktizieren ebenfalls stärker innerbetriebliche japanische Organisationsmethoden als Tochtergesellschaften, bei denen japanische Mutterunternehmen nur eine Kapitalbeteiligung besitzen. Auch hier bilden Qualitätszirkel eine Ausnahme (vgl. Tabelle 2). Neugründungen und hundertprozentige Kapitalbeteiligungen geben dem japanischen Management anscheinend mehr Möglichkeiten japanische Produktionsmethoden in ihren europäischen Tochtergesellschaften einzuführen bzw. gegen mögliche Widerstände durchzusetzen. Qualitätszirkel bilden von dieser Tendenz vielleicht deshalb eine Ausnahme, weil diese Organisationsmethode schon seit längerem auch in Europa bekannt ist oder praktiziert wird.

## 5. Schlußfolgerungen

Im Rahmen des neoklassischen Modells kommt man zu dem Ergebnis, daß japanische Unternehmen eigentlich mit beträchtlichen komparativen Nachteilen ausgestattet sein müßten. Da dies nicht den realen Verhältnissen entspricht, unternehmen Krug, Aoki und Fitzroy eine institutionenökonomische Erklärung der japanischen Unternehmen. Sie betrachten die ‚black-box‘ Unternehmung der neoklassischen Mikroökonomie als Knotenpunkt von Verträgen. Die japanspezifische Vertragslösung führt zu anderen ökonomischen Ergebnissen als die entsprechenden westlichen Vertragslösungen. Sie stellt insbesondere eine institutionelle Lösung des Problems dar, daß in einem japanischen Unternehmen Risiken geteilt, die Innovationsbereitschaft geweckt und opportunistische Verhaltensweisen begrenzt werden müssen und gleichzeitig dem Unternehmen die Sanktionsmöglichkeit in Form des Wechsels des Vertragspartners (Belegschaft, Zulieferbetriebe) weit weniger als in westlichen Volkswirtschaften zur Verfügung steht.

Der Weltmarkterfolg japanischer Unternehmen steht aus institutionenökonomischer Perspektive in starker Abhängigkeit von dieser japanspezifischen Vertragslösung bzw. von Organisationsformen, die einer solchen Vertragslösung entsprechen. Aus den bislang vorliegenden, partiellen Forschungsergebnissen läßt sich vorsichtig schlußfolgern, in welchem Ausmaß japanische Unternehmen bei Direktinvestitionen diese Organisationsformen in westliche Volkswirtschaften transferieren.

Tabelle 2

**Verbreitung von sechs wesentlichen japanischen Managementpraktiken in  
Abhängigkeit von Investitionstypus und Kapitalbeteiligung**

	By mode of investment					By current ownership percentage		
	Total	Subsidiary established	Acquisition	Capital participation	Others	Total	Fully owned by the Japanese	Partially owned by the Japanese
<b>Total replies</b>	<b>363 (100)</b>	<b>268 (100)</b>	<b>56 (100)</b>	<b>38 (100)</b>	<b>1 (100)</b>	<b>373 (100)</b>	<b>270 (100)</b>	<b>103 (100)</b>
1. All the employees use the same dining room.	245 (67.5)	190 (70.9)	32 (57.1)	22 (57.9)	1 (100)	255 (68.4)	185 (68.5)	70 (68.0)
2. White collars are working in open offices.	233 (64.2)	189 (70.5)	22 (39.3)	21 (55.3)	1 (100)	241 (64.6)	185 (68.5)	56 (54.4)
3. OJT (On-the-Job Training).	232 (63.9)	179 (66.8)	36 (64.3)	16 (42.1)	1 (100)	240 (64.3)	180 (66.7)	60 (58.3)
4. Uniform wearing system.	151 (41.6)	125 (46.6)	16 (28.6)	9 (23.7)	1 (100)	153 (41.9)	128 (47.4)	25 (24.3)
5. QC circle.	131 (36.1)	89 (33.2)	21 (37.5)	21 (55.3)	- (-)	135 (36.2)	93 (34.4)	42 (40.8)
6. Morning and other regular meetings are held.	124 (34.3)	100 (37.3)	12 (21.4)	12 (31.61)	- (-)	25 (33.5)	98 (36.3)	27 (26.2)

Mehrfachantworten möglich, Anzahl der befragten japanischen Tochtergesellschaften n = 363 bzw. n = 373, Prozentzahlen in Klammern, Stand: 1993

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf JETRO, 9th Survey of Japanese Manufacturing in Europe (1993), S. 56

In den Vereinigten Staaten findet der Transfer japanischer Organisationsformen durch Direktinvestitionen in relativ deutlich ausgeprägter Form statt. Die japanischen Direktinvestoren nehmen dabei verhältnismäßig geringfügige Anpassungen an das amerikanische Wirtschafts- und Industriesystem in politisch sensiblen Bereichen vor. In Europa scheint es hingegen eine Reihe von politischen und rechtlichen Hindernissen zu geben, die einem vergleichbar zügigen und umfassenden Transfer entgegenstehen.

Die Forschungsergebnisse deuten weiter darauf hin, daß sich in Europa im wesentlichen noch keine von japanischem Kapital dominierten, regional und sektoral konzentrierten Industriecluster mit großen Zentralwerken und einem Ring von Zulieferunternehmen sowie hohen Local-content-Anteilen – wie etwa in der amerikanischen Automobilindustrie – gebildet haben. Die

produzierenden japanischen Tochtergesellschaften in Europa sind im Durchschnitt Unternehmen mittlerer Größe. Es handelt sich überwiegend um Neugründungen. Japanische Organisationsformen haben sich in diesen Tochtergesellschaften nur teilweise etabliert. Am relativ ausgeprägtesten ist dies wohl bei innerbetrieblichen Strukturen der Fall, insbesondere, dann, wenn es sich bei den Tochtergesellschaften um Neugründungen handelt oder hundertprozentige Kapitalbeteiligungen vorliegen.

### Literatur

- Abegglen, J. / Stalk, G.*: Kaisha: Das Geheimnis des japanischen Erfolgs, Düsseldorf 1986.
- Adams, F.*: Impact of Japanese Investment in the U.S. Automobile Production, in: *Journal of Policy Modeling*, Vol. 13, Number 1, Spring 1991, S. 467 - 487.
- Alchian, A. / Klein, B. / Crawford, R.*: Vertical Integration, Appropriable Rents, and Competitive Contracting Process, in: *The Journal of Law and Economics*, Vol. 21, 1978, S. 297 - 326.
- Aoki, M.*: Aspects of the Japanese Firm, in: Aoki, M. (Hrsg.), *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Amsterdam 1984, S. 3 - 43.
- Global Competition, Firm Organization, And Total Factor Productivity, A Comparative Micro Perspektive, in: OECD (Hrsg.), *Technology and Productivity, The Challenge for Economic Policy*, Paris 1991, S. 419 - 425.
  - Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy, Cambridge 1988.
  - The Participatory Generation of Information Rents and the Theory of the Firm, in: Aoki, M. et al. (Hrsg.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, London 1990b, S. 26 - 52.
  - Toward an Economic Model of the Japanese Firm, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 28, 1990a, S. 1 - 27.
- Audretsch, D.*: *The Market and the State: Government Policy Towards Business in Europe, Japan and the United States*, New York 1989.
- Berglöf, E.*: Capital Structure as a Mechanism of Control: A Comparison of Financial Systems, in: Aoki, M. et al. (Hrsg.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, London 1990, S. 237 - 262.
- Bratton, J.*: *Japanization at work, Managerial Studies for the 1990s*, Basingstoke-London 1992.
- Buckley, P. / Mirza, H.*: The Wit and Wisdom of Japanese Management: An Iconoclastic Analysis, in: *Management International Review*, Vol. 25, No. 3, 1985, S. 16 - 32.
- Coase, R.*: Coase on Posner on Coase, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, Band 149, Heft 1, 1993, S. 96 - 98.
- Demsetz, H.*: The Theory of the Firm Revisited, in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, IV:1, 1988, S. 141 - 161.
- Dicken, P.*: The Changing Geography of Japanese Foreign Direct Investment in the Manufacturing Industry, A Global Perspective, in: Morris, J. (Hrsg.), *Japan and the Global Economy, Issues and Trends in the 1990s*, London 1991, S. 15 - 44.

- Dunning, J.*: Japanese and U.S. Manufacturing Investment in Europe: Some Comparisons and Contrasts, Beitrag zu der Konferenz: „Japanese Direct Investment in a Unifying Europe: Impacts on Japan and the European Community“ des INSEAD Euro-Asia Centre, Fontainebleau, am 26.6. – 27. 6. 1992.
- Japanese Multinationals in Europe and the United States: Some Comparisons and Contrasts, University of Reading, Discussion Papers in International Investment and Business Studies, No. 154, Reading 1991.
  - Japanese Participation in British Industry: Trojan Horse or Catalyst for Growth?, Beckenham 1986.
- Dunning, J. / Cantwell, J.*: Japanese Direct Investment in Europe, in: Bürgermeier, B., Mucchielli, J. (Hrsg.), Multinationals and Europe 1992, Strategies for the Future, London 1992, S. 155 - 184.
- Emmott, B.*: Japan's Global Reach after the Sunset, in: The Pacific Review, Vol. 5, No. 3, 1992a, S. 232 - 240.
- Japan's Global Reach: The Influences, Strategies and Weaknesses of Japan's Multinational Companies, London 1992b.
  - The Sun also sets: Why Japan will not be Number One, New York 1989.
- Ernst, A. / Hilpert, H.-G.*: Japans Direktinvestitionen in Europa – Europas Direktinvestitionen in Japan, Ifo-Studien zur Japanforschung 4, München 1990.
- Ernst, A. / Laumer, H.*: Japan an der Schwelle zur globalen Wirtschaftsmacht, in: Ifo-Schnelldienst, 22. Februar 1989, S. 3 - 12.
- Japan an der Schwelle zur globalen Wirtschaftsmacht, Strukturwandel und Internationalisierung, München 1989.
- Fitzroy, F. / Acs, Z.*: The New Institutional Economics and Lessons from Japan, in: Japan and the World Economy, No. 4, 1992, S. 129 - 143.
- Florida, R. / Kenney, M.*: Japanese Foreign Direct Investment in the United States, The Case of the Automotive Transplants, in: Morris, J. (Hrsg.), Japan and the Global Economy, Issues and Trends in the 1990s, London 1991a, S. 91 - 111.
- Transplanted Organizations: The Transfer of Japanese Industrial Organization to the U.S., in: American Sociological Review, Vol. 56, 1991b, S. 381 - 398.
- Freeman, C.*: Japan: A New National System of Innovation, in: Dosi, G. et al. (Hrsg.), Technical Change and Economic Theory, London-New York 1988, S. 13 - 38.
- Furubotn, E. / Richter, R.*: Editorial Preface, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Band 149, Heft 1, 1993, S. 1 - 10.
- Gittelman, M. / Dunning, J.*: Japanese Multinationals in Europe and the United States: Some Comparisons and Contrasts, in: Klein, M., Welfens, P. (Hrsg.), Multinationals in the New Europe and Global Trade, Berlin 1992, S. 237 - 268.
- Gittelman, M. / Graham, E. / Fukukawa, H.*: Affiliates of Japanese Firms in the European Community: Performance and Structure, Beitrag zu der Konferenz: „Japanese Direct Investment in a Unifying Europe: Impacts on Japan and the European Community“ des INSEAD Euro-Asia Centre, Fontainebleau, am 26.6. – 27. 6. 1992.
- Graham, E., Krugman, P.*, Foreign Direct Investment in the United States, Washington D.C. 1989.
- Hennart, J.*, A Theory of Multinational Enterprise, Ann Arbor 1982.

- Hennart, J.-F.*: The ‚Comparative Institutional‘ Theory of the Firm: Some Implications for Corporate Strategy, in: *Journal of Management Studies*, March 1994, S. 193 - 207.
- Ho, S.*: Transplanting Japanese Management Techniques, in: *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 4, 1993, S. 81 - 89.
- Imai, K. / Itami, H.*: Interpenetration of Organization and Market, Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S., in: *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 2, 1984, S. 285 - 310.
- Isaki, S.*: Euro-Japanese Industrial Collaboration: Experiences and Prospects, in: Hall, U., Trevor, M. (Hrsg.), *Just-in-Time Systems and Euro-Japanese Industrial Collaboration*, Frankfurt 1988, S. 13 - 25.
- Japan Business Service Inc.: *Perspektiven des Technologie-Transfers aus Japan*, Japan Business Service Inc. im Auftrag der EG-Kommission, Tokyo 1983
- JETRO: *8th Survey of European Operations of Japanese Companies in the Manufacturing Sector*, Japan External Trade Organization, Tokyo 1992.
- *9th Survey of European Operations of Japanese Companies in the Manufacturing Sector*, Japan External Trade Organization, Tokyo 1993.
- Jürgens, U. / Malsch, T. / Dohse, K.*: *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik, Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich*, Wissenschaftszentrum Berlin 1989.
- Kawasaki, S. / McMillan, J.*: The Design of Contracts: Evidence from Japanese Subcontracting, Arbeitspapiere zur Strukturanalyse, Nr. 31, DFG-Forschungsgruppe, Institut für Volkswirtschaftslehre, Universität Augsburg 1986.
- King, M.*: The Ownership and Financing of Corporations, in: Aoki (Hrsg.), *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Amsterdam 1984, S. 311 - 318.
- Kogut, B.*: Country Capabilities and the Permeability of Borders, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, S. 33 - 47.
- *Country Patterns in International Competition: Appropriability and Oligopolistic Agreement*, in: Hood, N., Vahlne, J. (Hrsg.), *Strategies in Global Competition*, Selected papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business, Stockholm School of Economics, London 1988, S. 315 - 340.
- Kogut, B. / Chang, S.*: Technological Capabilities and Japanese Direct Foreign Investment in the United States, in: *Review of Economics and Statistics*, Vol. 73, 1991, S. 401 - 413.
- Krug, B.*: Die Entzauberung der Samurai, Die Japaner im Lichte der Vertragstheorie, *FAZ*, 10. 4. 93, S. 13.
- *Risikostreuung und Innovationsanreize in der modernen japanischen Unternehmung: Die Zaibazu als Rechtsinstitut*, in: *List Forum*, Band 18, 1992, S. 49 - 66.
- Macmillan, C.*: *The Japanese Industrial System*, Second Revised Edition, Berlin-New York 1985.
- Maekawa, K.*: Strukturkomponenten japanischer Unternehmensführung und deren Entwicklung, in: *List Forum*, Band 19, 1993, S. 265 - 277.
- Meyer, W.*: Entwicklung und Bedeutung des Property Rights-Ansatzes in der Nationalökonomie, in: Schüller, A. (Hrsg.), *Property Rights und ökonomische Theorie*, München 1983, S. 1 - 44.

- Michalski, T.*: Ausländische Direktinvestitionen und wirtschaftliche Entwicklung, Hochschulschrift Bayreuth 1988.
- Japanische Direktinvestitionen in der Europäischen Gemeinschaft, Diss. Bayreuth 1995.
- Micossi, S. / Viesti, G.*: Japanese Direct Investment in Europe, in: Winters, L., Venables, A. (Hrsg.): European Integration: Trade and Industry, Centre for Economic Policy Research, Cambridge 1991, S. 200 - 233.
- Mirza, H.*: The Wit and Wisdom of Japanese Management: An Iconoclastic Analysis, in: Buckley, P. (Hrsg.), The Multinational Enterprise, Basingstoke-London 1989.
- Morris, J.*: Japanese Foreign Manufacturing Investment in the EC, An Overview, in: Morris, J. (Hrsg.), Japan and the Global Economy, Issues and Trends in the 1990s, London 1991, S. 195 - 212.
- Morris, J. / Imrie, R.*: Japanese Style Subcontracting – It's Impact on European Industries, in: Long Range Planning, Vol. 26, No. 4, 1993, S. 53 - 58.
- Munday, M.*: Japanese Manufacturing Investment in Wales, Cardiff 1990.
- Munday, M. / Hill, S.*: Japanese Investment: The Benefits for Wales, in: Anglo-Japanese Journal, Vol. 6, No. 1, May-August 1992, S. 12 - 18.
- Nakatani, J.*: The Economic Role of Financial Corporate Grouping, in: Aoki, M. (Hrsg.), The Economic Analysis of the Japanese Firm, Amsterdam 1984, S. 227 - 258.
- North, D.*: Institutions and Credible Commitment, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Band 149, Heft 1, March 1993, S. 11 - 23.
- Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge 1990.
- Oliver, N. / Wilkinson, B.*: The Japanization of British Industry, New Developments in the 1990s, Second Edition, Oxford 1992.
- Pampel, J.*: Kooperation mit Zulieferern: Theorie und Management, Wiesbaden 1993.
- Pfeiffer, W. / Weiß, E.*: Lean-Management, Zur Übertragbarkeit eines neuen japanischen Erfolgskonzepts auf hiesige Verhältnisse, Forschungs- und Arbeitsbericht Nr. 18 der Forschungsgruppe für Innovation und Technologische Vorhersage, Universität Erlangen-Nürnberg 1991.
- Posner, R.*: Reply, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Band 149, Heft 1, March 1993a, S. 119 - 121.
- The New Institutional Economics Meets Law and Economics, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Band 149, Heft 1, March 1993b, S. 73 - 87.
- Rapp, W.*: Japanese Multinationals: An Evolutionary Theory, in: Leuenberger, T., Weinstein, M. (Hrsg.), Europe, Japan and America in the 1990s, Cooperation and Competition, Berlin-New York 1992, S. 221 - 267.
- Rasche, C.*: Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen, Ein ressourcenorientierter Ansatz, Diss. Bayreuth 1994.
- Reve, T.*: The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts, in: Aoki, M. et al. (Hrsg.), The Firm as a Nexus of Treaties, London 1990, S. 133 - 161.
- Richter, R.*: Sichtweise und Fragestellungen der Neuen Institutionenökonomik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 110. Jahrgang, 1990, S. 571 - 591.



- Strohm, A.*: Ökonomische Theorie der Unternehmensentstehung, Diss. Freiburg im Breisgau 1988.
- Thomsen, S. / Nicolaidis, P.*: The Evolution of Japanese Direct Investment in Europe, Death of a Transistor Salesman, New York-London 1991.
- Wienandt, A. / Wiese, H.*: Die Theorie der ‚contestable markets‘ – ein Leitbild für die Wettbewerbspolitik?, in: *ORDO* 1993, Band 44, S. 185 - 202.
- Wilkinson, B. / Oliver, N.*: Japanese Influence on British Industrial Culture, in: Clegg, S., Redding, G. (Hrsg.), *Capitalism in Contrasting Cultures*, Berlin-New York 1990, S. 333 - 354.
- Williamson, O.*: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990a.
- The Evolving Science of Organisation, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, Vol. 149, No.1, March 1993a, S. 36 - 72.
  - The Firm as a Nexus of Treaties: An Introduction, in: Aoki, M. et al. (Hrsg.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, London 1990b, S. 1 - 25.
  - Transaction Cost Economics Meets Posnerian Law and Economics, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, Band 149, Heft 1, March 1993b, S. 99 - 118.
- Womack, J. / Jones, D. / Roos, D.*: *The Machine that Changed the World*, New York 1990.
- Yamawaki, H.*: (Japanese Multinationals in European Manufacturing Industries: Entry, Strategy and Patterns): Japanese Multinationals in U.S. and European Manufacturing Industries: Entry, Strategy and Patterns, Diskussionspapier Wissenschaftszentrum Berlin, FS IV 92 / 13, Berlin 1992.

### Zusammenfassung

Japanische Direktinvestitionen in der westlichen Welt bedeuten konkret, daß grenzüberschreitende Produktionsengagements japanischer Unternehmen in Europa und Nordamerika stattfinden. Dies kann zum Transfer von Organisationsformen der Direktinvestoren, d. h. von inner- und zwischenbetrieblichen Organisationsstrukturen sowie institutionellen Arrangements der direktinvestierenden Unternehmen, auf die Volkswirtschaft der jeweiligen Zielregion führen. Der Beitrag untersucht erstens, welche japanischen Organisationsformen aus der Perspektive der Institutionenökonomie von westlichen Organisationsformen differieren und zugleich als ökonomisch erfolgreich gelten und zweitens, in welchem Ausmaß diese als erfolgreich identifizierten Organisationsformen durch japanische Direktinvestitionen in westliche Volkswirtschaften transferiert werden.

### Abstract

Japanese direct investments in the west are, in actuality, cross-border production arrangements by Japanese firms in Europe and North America. This may lead to the transfer of the direct investors' organizational patterns, i.e. intra- and interorganizational structures, as well as, institutional policies, into the market economy of the chosen region. Firstly, the paper examines, from the perspective of institutional eco-

nomics, which Japanese organizational patterns differ from their western counterparts, and concurrently, are seen as being successful. Secondly, the degree of proliferation of these successful organizational patterns into western economies through Japanese direct investment is investigated.

*JEL-Klassifikation: N65*