

Humboldt-Universität zu Berlin

DISSERTATION

**Beschäftigungsveränderungen und
organisationales Lernen in japanischen
Industrieaktiengesellschaften**

– **Eine empirische Analyse anhand der Kaisha-Datenbank**

Zur Erlangung des akademischen Grades

doktor rerum politicarum

(Doktor der Wirtschaftswissenschaft)

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Rita Zobel

Dekan: Prof. Dr. Lutz Hildebrandt

Gutachter: 1. Prof. Dr. Dr. hc mult. Horst Albach

2. Prof. Dr. Joachim Schwalbach

eingereicht am: 17. April 2000

Datum der Promotion: 19. Juni 2000

Zusammenfassung

Die Krise in der japanischen Wirtschaft führt zu Veränderungen der Beschäftigungspraxis. Die Kernfrage dieser Untersuchung lautet: Wie unterscheidet sich die Beschäftigungsstruktur der erfolgreichen Unternehmen von den weniger erfolgreichen Nachzüglern? Weichen die erfolgreichen Unternehmen stärker von der langfristigen Beschäftigungspraxis ab? Die Beschäftigungsveränderungen werden aber nicht nur nach dem Erfolg der Unternehmen betrachtet, sondern auch anhand der „Einflußgruppen“ Unternehmensgröße, Industrie, Zugehörigkeit zu einer Unternehmensgruppe (*keiretsu*). In der empirischen Analyse gibt die Beschäftigungsintensität Aufschluß über den quantitativen Einsatz von regulären Mitarbeitern. Anhand von Senioritätskriterien werden die Veränderungen des Einflusses auf die Entlohnung dargestellt. Unter dem Stichwort der „flexiblen Beschäftigung“ wird die starke Zunahme der Entsendungen (*shukkô*) betont, deren Chance im Wissenstransfer liegt. In den Implikationen für das organisationale Lernen werden die Ergebnisse zusammengefaßt.

Die Analyse mit Daten aus dem Sample der Kaisha-Datenbank umfaßt den Zeitraum von 1972-1998. Dieses Panel von 27 Jahren ermöglicht die Betrachtung verschiedener Zeitabschnitte, in denen Adaptionsprozesse und Strategieänderungen der verschiedenen Untersuchungsgruppen deutlich werden.

Abstract

The crises in the Japanese economy causes changes in the employment practices. The aim of this study is to figure out and analyse the differences in these employment practices according to company performance. Are long-term relations still significant in successful companies? The changes in quantity and structure of employment were not only analysed concerning the performance of companies, but also according to industry, *keiretsu*-membership or firm size. In examining the regular employment structure, we have a closer look at the employment intensity, seniority criterias and wage system. In the case of irregular employees the transfer of employees - known as *shukkô* – is taken into consideration. On one hand *shukkô* reduces the surplus of employees and cuts personnel expenses. On the other hand companies try to strengthen the relations between their affiliated companies, which is seen as a chance for a better flow of knowledge and information.

The study is based on the Kaisha-Database at the Science Centre Berlin. The panel from 1972-1998 allows a closer look at time-periods, in which processes of adaptation and changes of employment strategies can be examined.

Schlagwörter:

Japanisches Beschäftigungssystem, Beschäftigungsregulierung, Entsendungen (*shukkô*), Erfolgsfaktoren, Wissenstransfer

Keywords:

Japanese employment system, employment regulation, employee transfer (*shukkô*), keyfactors of success, knowledge transfer

Geleitwort

Rita Zobel legt eine interessante Arbeit über ein sehr komplexes und von der Datenlage auch sehr schwieriges Problem vor. Sie stellt zunächst den theoretischen Hintergrund für die Untersuchung des internen Arbeitsmarktes japanischer Unternehmen und der Lernprozesse, die auf diesem Arbeitsmarkt ablaufen, dar. Dabei steht die Theorie des organisationalen Lernens im Mittelpunkt. Frau Zobel legt dann eine empirische Analyse vor, die im wesentlichen die Kaisha-Datenbank als Panel beschreibt, untersucht dann die wirtschaftliche Lage der Unternehmen nach Finanzlage, Vermögenslage und Ertragslage und kommt im vierten Kapitel auf die Beschäftigungsstrukturen der untersuchten japanischen Unternehmen zu sprechen. Dabei geht sie auf die Beschäftigungsintensität, die Seniorität, die Entlohnungssysteme und die Rolle der flexiblen Beschäftigung im organisationalen Lernen ein.

Die empirische Analyse, die Rita Zobel durchführt, geht von zehn Hypothesen aus. Das Panel wird nach Erfolgsgruppen, nach Branchen, nach Größenklassen und nach *Keiretsu*- und Nicht-*Keiretsu*-Zugehörigkeit unterschieden. Für jeden Bereich werden Produktionsfunktionen geschätzt, wobei die Signifikanz zum Teil bemerkenswert hoch ist. Die Ergebnisse werden jeweils in den „Kernaussagen“ zusammengefasst. Die bemerkenswertesten Aussagen werden über die flexible Beschäftigungsstruktur gemacht. Bei den schlechter geführten japanischen Unternehmen wird offenbar versucht, die Beschäftigungsprobleme zum Teil auf Lieferanten und kleine und mittelständische Firmen abzuwälzen. Das ist durchaus plausibel. Erstaunlich aber ist, dass bei den besten Firmen *shukkô*, also die „Abordnung“ von Mitarbeitern in andere Unternehmen, negativen Einfluss ausübt. „Der niedrige, aber kontinuierliche Transfer von Fachpersonal und Managern in die verbundenen Unternehmen ist mit Ertragseinbußen verbunden, die mit einer zunehmenden Wissensintensität in der Produktion steigen.“ Gleichwohl vertritt die Verfasserin die Ansicht, dass dieser negative Effekt bei den untersuchten Firmen überkompensiert wird durch den positiven Effekt bei den kleineren und mittleren Lieferanten bzw. Tochterfirmen. Sie resümiert ihre Ergebnisse in dem Abschnitt über „Implikationen für das Organisationslernen“.

Die Arbeit ist in vieler Hinsicht eine inhaltliche und methodische Herausforderung. Trotz der Tatsache, dass in japanischen Geschäftsberichten die Beschäftigungsstruktur viel detaillierter dargestellt werden muss als in deutschen, erwies sich die Datenlage über *shukkô* in den Geschäftsberichten als lückenhaft. Rita Zobel hat daher ergänzend Interviews und Expertengespräche geführt und Daten per Fragebogen erhoben. Dass es so gelang, Produktions- und Ertragsfunktionen für den Personalbereich japanischer Unternehmen zu schätzen, ist ein bemerkenswertes Ergebnis der Arbeit.

Die Arbeit liefert sehr wertvolle Einsichten und stellt ein gewichtiges Glied in der gesamten Forschungsarbeit über die Strategien japanischer Unternehmen dar. Sie unterstreicht die Bedeutung des empirisch-ökonomischen Arbeitens mit der Kaisha-Datenbank, deren Aufbau von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert wurde.

Horst Albach

Danksagung

Für den erfolgreichen Abschluß der vorliegenden Arbeit schulde ich vielen Menschen meinen herzlichen Dank.

An erster Stelle möchte ich meinem Doktorvater, Herrn Professor Dr. Dr. h.c. mult. Horst Albach, danken, der mir viel Geduld und Vertrauen entgegengebracht und mich in schwierigen Situationen mit seiner Diskussionsbereitschaft und seinen wertvollen Ratschlägen zum Weitermachen motiviert hat. Herrn Professor Dr. Joachim Schwalbach gilt mein Dank für die Übernahme des Zweitgutachtens und für seine unkomplizierte Unterstützung meines Promotionsverfahrens an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Großen Dank schulde ich vor allem meinen Kollegen der „Japan-Gruppe“ am Wissenschaftszentrum Berlin, speziell Herrn Dr. Andreas Moerke und Frau Dr. Ulrike Stahlecker-Görtzen. Die Zusammenarbeit mit ihnen war eine wichtige Voraussetzung für das Entstehen und das Gelingen der Arbeit. In zahlreichen – oft sehr kontrovers geführten – Diskussionen haben sie mir wertvolle Anregungen und fundierte Empfehlungen für meine wissenschaftliche Arbeit gegeben. Ohne ihre konstruktive Kritik und weitreichende Unterstützung wäre mein Forschungsprojekt nicht zur Doktorarbeit ausgereift.

Ein besonderes Dankeswort gilt auch meinem Kollegen Herrn Dr. Jianping Yang, der mich mit seinen umfassenden mathematischen Kenntnissen auch bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen unterstützt und damit wichtige Anregungen für die Arbeit geliefert hat. Aber auch für seinen Zuspruch in langen privaten Gesprächen möchte ich mich sehr herzlich bei ihm bedanken. Bei statistischen Problemen konnte ich ebenfalls auf die Hilfe von Herrn Dipl.-Vw. Thomas Brandt und Frau Dipl.-Kff. Magdalena Paradowska-Thimm vertrauen. Tatkräftige Unterstützung bei der Erfassung und Regidierung der Daten haben Herr Heiko Hoche, Frau Noriko Fujimura, Frau Masako Sugitatsu und Herr Hans-Hennig Reck geleistet. Für die administrative Unterstützung möchte ich mich bei Frau Ina Frieser, Herrn Stephan Schönfeld und Frau Dipl. Ing. Nina Bonge bedanken.

Durch die Bemühungen von Herrn Professor Dr. Hiroyuki Okamuro (Hitotsubashi University) und vor allem durch die Unterstützung von Herrn Dr. Yoshihiro Kaneko (National Institute of Population and Social Security Research) wurde mir ein Forschungsaufenthalt am ‚Japan Institute of Labour‘ ermöglicht, der eine gute Voraussetzung für die Durchführung von Interviews bot. Meinen Dank möchte ich vor allem an Herrn Sakashita und sein Team sowie an Herrn Ogura richten. Zur erfolgreichen Durchführung der Interviews haben vor allem auch Herr Professor Ken Sasaki (Nagoya University) und Fau Professor Kayo Sasaki (Dôshisha University) beigetragen.

Last not least habe ich mich auf die Unterstützung meines Mannes, Michael Thimm, verlassen können. Er hat mich bestärkt, wenn ich selbst an der erfolgreichen Fertigstellung meiner Doktorarbeit gezweifelt habe. Zudem hat er mir den Rücken freigehalten, damit ich mich ganz auf meine wissenschaftliche Arbeit konzentrieren konnte. Ihm möchte ich diese Arbeit widmen.

Berlin, August 2000

Rita Zobel

INHALTSVERZEICHNIS

DANKSAGUNG
GELEITWORT
ABBILDUNGSVERZEICHNIS
TABELLENVERZEICHNIS
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS
METHODISCHE ANMERKUNGEN

A. Einleitung	14
1. AKTUELLE SITUATION	14
2. FRAGESTELLUNG UND MOTIVATION	15
B. Theoretischer Hintergrund	16
1. THEORIE DES INTERNEN ARBEITSMARKTES	16
1.1 Humankapitaltheorie	16
1.2 Effizienzlohntheorie	18
2. THEORIE DES ORGANISATIONALEN LERNENS	20
2.1 Interner Wissenstransfer	21
2.2 Externer Wissenstransfer	22
2.3 Wissenstransfer als betriebswirtschaftlich relevante Kategorie	23
3. BESCHÄFTIGUNGSVERÄNDERUNGEN UND PROZESSE ORGANISATIONALEN LERNENS IN JAPANISCHEN UNTERNEHMEN (HYPOTHESENBIILDUNG)	24
3.1 Herausbildung des internen Arbeitsmarktes	24
3.2 Besonderheiten der japanischen Wirtschaftsstruktur	25
3.3 Besonderheiten der Beschäftigung im Industrieunternehmen	27
C. Empirische Analyse	32
1. DATENBASIS	32
1.1 Vorteile der Analyse von Jahresabschlußberichten	33
1.2 Probleme bei der Analyse von Jahresabschlußberichten	34
2. MITARBEITERORIENTIERTE DATEN	34
2.1 Regulär Beschäftigte	34
2.2 Irregulär Beschäftigte	35
2.2.1. Zeitarbeiter	35
2.2.2. Teilzeitarbeiter	36
2.2.3. Entsendungen (shukkô)	36
2.2.4. (Früh-) Pensionierungen	38
3. DEFINITION DER ERFOLGSGRUPPEN	39
3.1 Bruttoinvestitionsquote	40
3.2 Wachstumsrate des Umsatzes	40
3.3 Cash Flow zu Umsatz	40
3.4 Wertschöpfungsquote	41
3.5 Betriebsrentabilität	42

3.6	Integration der fünf Kennzahlen zu einem Erfolgsmaß	43
3.6.1.	Normierung der Kennzahlen	43
3.6.2.	Berechnung des Erfolgsmaßes	44
4.	DEFINITION DER EINFLUßGRUPPEN	45
4.1	Industrie	45
4.2	Keiretsu	45
4.2.1.	Horizontal integrierte Unternehmen	46
4.2.2.	Vertikal integrierte Unternehmen	46
4.2.3.	Unabhängige Unternehmen	47
4.2.4.	Core-Unternehmen	47
4.3	Größenklassen	47
5.	ÜBERBLICK ÜBER DIE ZUSAMMENSETZUNG DER UNTERSUCHUNGSGRUPPEN	49
5.1	Erfolg und Industrie	49
5.2	Erfolg und <i>keiretsu</i> -Zugehörigkeit	49
5.3	Erfolg und Unternehmensgröße	50
5.4	Industrie und <i>keiretsu</i> -Zugehörigkeit	50
5.5	Unternehmensgröße, Industrie und <i>keiretsu</i>	51
6.	METHODIK UND UNTERSUCHUNGSDESIGN	53
6.1	Bilanzanalytisches Instrumentarium	53
6.2	Varianzanalytisches Instrumentarium	54
6.3	Regressionsanalytisches Instrumentarium	55
6.4	Produktionstheoretisches Instrumentarium	56
6.5	Ertragsanalytisches Instrumentarium	57
D. Analyse der wirtschaftlichen Lage		58
<hr/>		
1.	FINANZLAGE	58
1.1	Finanzanalyse nach Erfolgsgruppen	58
1.2	Finanzanalyse nach Einflußgruppen	58
2.	VERMÖGENSLAGE	61
2.1	Vermögensanalyse nach Erfolgsgruppen	61
2.2	Vermögensanalyse nach Einflußgruppen	61
3.	ERTRAGSLAGE	63
3.1	Produktivitätsanalyse nach Erfolgsgruppen	63
3.2	Produktivitätsanalyse nach Einflußgruppen	64
4.	KERNAUSSAGEN	66
E. Analyse der Beschäftigungsstruktur		68
<hr/>		
1.	BESCHÄFTIGUNGSINTENSITÄT	68
1.1	Beschäftigungsstruktur nach Erfolgsgruppen	68
1.1.1.	Entwicklung der Mitarbeiteranzahl nach Erfolgsgruppen	68
1.1.2.	Kapital- und Arbeitsintensität nach Erfolgsgruppen	71
1.2	Beschäftigungsstruktur nach Einflußgruppen	73
1.2.1.	Beschäftigungsstruktur nach Industrien	73
1.2.2.	Beschäftigungsstruktur nach <i>keiretsu</i>	79
1.2.3.	Beschäftigungsstruktur nach Größengruppen	84

2. SENIORITÄTSKRITERIEN	87
2.1 Altersstruktur	87
2.1.1 Altersstruktur nach Erfolgsgruppen	87
2.1.2 Altersstruktur nach Einflußgruppen	88
2.2 Dauer der Betriebszugehörigkeit	91
2.2.1 Dauer der Betriebszugehörigkeit im internationalen Vergleich	91
2.2.2 Dauer der Betriebszugehörigkeit nach Erfolgsgruppen	91
2.2.3 Dauer der Betriebszugehörigkeit nach Einflußgruppen	93
3. ENTLOHNUNG DER MITARBEITER	96
3.1 Gesamtpersonalkosten und durchschnittliche monatliche Entlohnung	96
3.2 Entlohnung nach Erfolgsgruppen	97
3.3 Entlohnung nach Einflußgruppen	98
3.3.1 Entlohnung, Industrie und Erfolg	98
3.3.2 Entlohnung nach keiretsu und Erfolgsgruppen	99
3.3.3 Entlohnung nach Unternehmensgröße und Erfolgsgruppen	101
4. EINFLUß DER SENIORITÄT AUF DIE ENTLOHNUNG	101
4.1 Einfluß der Seniorität auf die Entlohnung, untersucht nach Erfolgsgruppen	101
4.2 Einfluß der Seniorität auf die Entlohnung, untersucht nach Einflußgruppen	104
4.2.1 Einfluß der Seniorität auf die Entlohnung nach Industrien	104
4.2.2 Einfluß der Seniorität auf die Entlohnung nach keiretsu	107
4.2.3 Einfluß der Seniorität auf die Entlohnung nach Unternehmensgröße	111
5. KERNAUSSAGEN	113
5.1 Kernaussagen zu den Erfolgsgruppen	113
5.2 Kernaussagen zu den Einflußgruppen	113
5.2.1 Industrien	113
5.2.2 Keiretsu	114
5.2.3 Unternehmensgröße	114
5.3 Folgerung	115
6. ROLLE DER FLEXIBLEN BESCHÄFTIGUNG IM ORGANISATIONALEN LERNEN	116
6.1 Flexible Beschäftigung	116
6.2 <i>Shukkô</i>	119
6.3 Zielsetzungen	120
6.3.1 <i>Shukkô</i> in den Untersuchungsgruppen	122
6.3.2 <i>Shukkô</i> und Wissenstransfer	126
6.4 Kernaussagen	129
<u>F. Implikationen für das organisationale Lernen</u>	130

LITERATURVERZEICHNIS

ANHANG

LEBENS LAUF

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Lernstufen	23
Abbildung 2: Qualifikationsrangsystem	30
Abbildung 3: Überblick über die Beschäftigungsverhältnisse	37
Abbildung 4: Kapitalstrukturanalyse nach Erfolgsgruppen	58
Abbildung 5: Kapitalstrukturanalyse nach Einflußgruppen	60
Abbildung 6: Vermögensstrukturanalyse nach Erfolgsgruppen	61
Abbildung 7: Vermögensstrukturanalyse nach Einflußgruppen	62
Abbildung 8: Produktivitätsanalyse nach Erfolgsgruppen	64
Abbildung 9: Produktivitätsanalyse nach Einflußgruppen	65
Abbildung 10: Mitarbeiteranzahl nach Erfolgsgruppen	69
Abbildung 11: Wachstum der männlichen und weiblichen Beschäftigtenzahlen	70
Abbildung 12: Altersstruktur nach Erfolgsgruppen	88
Abbildung 13: Altersstruktur nach Einflußgruppen	90
Abbildung 14: Betriebszugehörigkeit nach Erfolgsgruppen	93
Abbildung 15: Betriebszugehörigkeit nach Einflußgruppen	95
Abbildung 16: Entlohnung nach Erfolgsgruppen	98
Abbildung 17: Entlohnung nach Einflußgruppen	100
Abbildung 18: Irreguläre Beschäftigung	116
Abbildung 19: Irreguläre Beschäftigung in den Untersuchungsgruppen	118
Abbildung 20: Das shukkô-Prinzip	119
Abbildung 21: Mitarbeiter und Entsendungen	122
Abbildung 22: Shukkô-Anteil in den verschiedenen Gruppen	124
Abbildung 23: Shukkô-Richtung	126

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Repräsentativität der Daten	45
Tabelle 2: Unternehmen nach Größengruppen	48
Tabelle 3: Häufigkeitsverteilung der Einfluß- auf die Erfolgsgruppen	49
Tabelle 4: Industrie und keiretsu-Zugehörigkeit*	51
Tabelle 5: Unternehmensgröße, Industrie und keiretsu	52
Tabelle 6: Mitarbeiteranzahl nach Erfolgsgruppen	69
Tabelle 7: Produktionsfunktion nach Unternehmenserfolg (gesamter Untersuchungszeitraum)	71
Tabelle 8: Produktionsfunktion nach Unternehmenserfolg (einzelne Untersuchungszeiträume)	72
Tabelle 9: Mitarbeiteranzahl nach Industrie und Erfolgsgruppen	74
Tabelle 10: Produktionsfunktion nach Industrien (gesamter Untersuchungszeitraum)	75
Tabelle 11: Produktionsfunktion nach Industrien (einzelne Untersuchungszeiträume)	77
Tabelle 12: Mitarbeiteranzahl nach <i>keiretsu</i> und Erfolgsgruppen	80
Tabelle 13: Produktionsfunktion nach <i>keiretsu</i> -Gruppen (gesamter Untersuchungszeitraum)	81
Tabelle 14: Produktionsfunktion nach <i>keiretsu</i> -Gruppen (einzelne Untersuchungszeiträume)	82
Tabelle 15: Mitarbeiteranzahl nach Unternehmensgröße und Erfolgsgruppen	84
Tabelle 16: Produktionsfunktion nach Unternehmensgröße	85
Tabelle 17: Produktionsfunktion nach Unternehmensgröße (einzelne Untersuchungszeiträume)	86
Tabelle 18: Altersstruktur nach Erfolgsgruppen	87
Tabelle 19: Durchschnittliches Alter nach Erfolgs- und Einflußgruppen	89
Tabelle 20: Internationaler Vergleich der Betriebszugehörigkeitsdauer (BZG)	91
Tabelle 21: Betriebszugehörigkeitsdauer nach Erfolgsgruppen	92
Tabelle 22: Betriebszugehörigkeitsdauer nach Einflußgruppen	94
Tabelle 23: Verhältnis Personalkosten und Entlohnung nach Erfolgsgruppen (Yen)	96
Tabelle 24: Entlohnung nach Erfolgsgruppen	97
Tabelle 25: Durchschnittliche Entlohnung nach Erfolgs- und Einflußgruppen	99
Tabelle 26: Lohnwachstumsrate nach Erfolgsgruppen	102
Tabelle 27: Industrie und Lohnwachstum (gesamter Untersuchungszeitraum)	104
Tabelle 28: Industrie und Lohnwachstum (einzelne Untersuchungszeiträume)	105

Tabelle 29: <i>Keiretsu</i> -Zugehörigkeit und Lohnwachstum (gesamter Untersuchungszeitraum)	108
Tabelle 30: <i>Keiretsu</i> -Zugehörigkeit und Lohnwachstum (einzelne Untersuchungszeiträume)	109
Tabelle 31: Unternehmensgröße und Lohnwachstum	112
Tabelle 32: Anzahl der Entsendungen in unterschiedlichen Altersgruppen	121
Tabelle 33: <i>Shukkô</i> -Anteil in den verschiedenen Unternehmensgruppen	123
Tabelle 34: Anzahl der <i>shukkôsha</i> nach Unternehmensgröße	125
Tabelle 35: Ertragsfunktion nach Erfolgsgruppen (gesamter Untersuchungszeitraum)	128
Tabelle 36: Ertragsfunktion nach Erfolgsgruppen (einzelne Untersuchungszeiträume)	128

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A	Arbeit
α	Koeffizient
Abs	Abschreibung
Alter-m	Alter der männlichen Mitarbeiter
AP	Arbeitsproduktivität
AV	Anlagevermögen
Bill.	Millionen
bspw.	Beispielsweise
BZG	Betriebszugehörigkeitsdauer
BZG-m	Betriebszugehörigkeitsdauer der männlichen Mitarbeiter
bzw.	beziehungsweise
C	Core-Unternehmen
ca.	circa
CAD	Computer Aided Design
CF	Cash Flow
CFU	Cash Flow zu Umsatz
Ch	Chemieindustrie
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CNC	Computer Numeric Control
d.h.	das heißt
DBW	Die Betriebswirtschaft
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
D-Industrie	Dummy für Industrie (Ch,El,Ma)
D-Jahr	Dummy für Jahr
DW	Durbin-Watson-Koeffizient
ε	Störterm
E	Ertrag
EK/FK	Eigenkapital zu Fremdkapital (Verschuldungsgrad)
El	Elektroindustrie
et al.	et alii
etc.	et cetera
EVA	Economic Value Added
evtl.	eventuell
F	F-Wert
f.	folgende Seite
FAV/GK	Finanzanlagevermögen zu Gesamtkapital
ff.	folgende Seiten
FTC	Fair Trade Commission

g	groß
ges.	gesamt
GB	Gesamtbeschäftigte
GK	Gesamtkapital
h	horizontal integriertes Unternehmen
Hg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
JCH	Japan Company Handbook
Jg.	Jahrgang
k	klein
K	Kapital
KFK	kurzfristiges Kapital
LFK	langfristiges Kapital
LM	Entlohnung von männlichen Beschäftigten
Ln	Logarithmus
MA	Mitarbeiter
Ma	Maschinenbauindustrie
MA_f	weibliche Mitarbeiter
MA_m	männliche Mitarbeiter
Mio.	Millionen
MITI	Ministry for International Trade and Industry
MoF	Ministry of Finance
Mrd.	Milliarden
MVA	Market Value Added
N	Anzahl der untersuchten Firmen
n.	nach
NIH-Effekt	Not Invented Here-Effekt
o.g.	oben genannt
o.V.	ohne Verfasser
OECD	Organisation Economic Cooperation and Development
OJT	On-the-Job-Training
OLS	Ordinary-Least-Square
Ph	Pharmazie
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PSG	(japanisches) Prüfungs-sondergesetz
Q	Output
r	Radius
R ²	Bestimmtheitsmaß
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SAV	Sachanlagevermögen

S-N-K-Test	Student-Newman-Keuls-Test
St.	Steuern
t	Zeitperiode
TKD	Toyo Keizai-Databank
T-Wert	Prüfmaß zum Vergleich von Mittelwerten
U	Umsatzerlöse
u	unabhängiges Unternehmen
u.a.	und anderem
u.g.	unten genannt
USA	United States of America
UV	Umlaufvermögen
v	vertikal integriertes Unternehmen
vgl.	Vergleiche
vs.	versus
W	Wachstum
W-D-Test	Waller-Duncan-Test
WS	Wertschöpfung
WSQ	Wertschöpfungsquote
X	Originalwert
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Schmalbachs Zeitschrift für die betriebswirtschaftliche Forschung

METHODISCHE ANMERKUNG

In der vorliegenden Arbeit finden japanische Quellen Verwendung. Bei der Transkription der japanischen Zeichen wurde das Hepburn-System verwendet. Programmtechnisch bedingt können Längungszeichen nur als Circumflex dargestellt werden. Bei der Übersetzung japanischer Eigennamen wird die vom jeweiligen Autor gewählte lateinische Umschrift beibehalten. Die Namen werden – der japanischen Praxis folgend – in der Reihenfolge Familienname, Vorname angegeben. Im Literaturverzeichnis erfolgte eine Übersetzung der japanischen Titel ins Deutsche. Auf eine Übersetzung englischsprachiger Zitate und Titel wurde verzichtet.

A. Einleitung

1. Aktuelle Situation

Im globalen Wettbewerb wird eine schnelle Anpassungsfähigkeit an sich rasant verändernde Marktbedingungen verlangt. Zur Erhaltung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit sind die japanischen Unternehmen seit der Krise durch das Platzen der „Spekulationsseifenblase“ gezwungen, einschneidende Maßnahmen zur Anpassung ihrer Beschäftigtenzahlen zu ergreifen. Wichtige Elemente des „japanischen Beschäftigungssystems“ werden dadurch nachhaltig beeinflusst. Da sich die Wettbewerbsvorteile weiterhin jedoch nur mit einem geeigneten Humankapital erzielen lassen, das in der Lage ist, Wissensvorsprünge zu generieren und zu verarbeiten, bilden die ‚Human Resources‘ der Industrieunternehmen und die Veränderungen der Beschäftigungsstruktur unter dem Gesichtspunkt des organisationalen Lernens den Mittelpunkt meines Forschungsinteresses.

Das Personalmanagement wurde lange Zeit als ein wesentlicher Erfolgsfaktor der japanischen Industrieunternehmen betrachtet.¹ Die relativ stabile Beschäftigungspraxis großer Unternehmen hat den Aufstieg Japans zur Wirtschaftsmacht mit beeinflusst. Während sich die Personalpolitik in der Hochwachstumsphase als eine Niedriglohnpolitik kennzeichnen läßt, überzeugt sie in den 1980er Jahren mit hoher Produktqualität durch Qualitätszirkel und Optimierung von Produktionsprozessen durch motivierte Teams, die in zahlreichen Studien Beachtung gefunden haben.²

Mit dem Platzen der „Seifenblase“, verursacht durch (faule) Kredite, die nach dem Absinken der vielfach überhöhten Aktien- und Grundstückspreise nicht mehr bedient werden konnten, erlebt Japan seit Anfang der 1990er Jahre die schwierigste Krise seit Ende des Zweiten Weltkriegs, die sich durch eine wiederholte Aufwertung des Yen noch verschärft hat. Seither machen Zusammenbrüche sowie ausländische Übernahmen von Unternehmen Schlagzeilen, und spektakuläre Entlassungswellen sind auch in Japan keine Seltenheit mehr – wie das Beispiel Nissan eindrücklich zeigt.

Durch die zögerliche Regierungspolitik hat sich die Krise der japanischen Wirtschaft weiter zugespitzt und ist auch heute noch nicht überwunden. Die Einstellungsrate ist nach einem kurzen Anstieg 1996 und 1997 im Jahr 2000 auf einem historischen Tiefpunkt angelangt – ein deutliches Zeichen für die anhaltende Krise (o.V. 1999c, o.V. 2000c, o.V. 2000b).

Den Lernfähigkeiten von Schul- und Hochschulabsolventen wird durch eine zunehmend wissensintensive Produktion mehr und mehr Bedeutung beigemessen, die sich in langwierigen Aufnahmepfungen und intensiven Vorstellungsgesprächen ausdrückt. Üblicherweise beginnt bereits im März die Rekrutierungsperiode für die Einstellungen zum April des kommenden Jahres. Mittlerweile beginnen die Unternehmen schon früher mit der Auswahl der fähigsten Absolventen und geben bereits lange vor den offiziellen Bewerbungsaktivitäten der Schüler und Studenten (*shūshoku katsudō*) informelle Beschäftigungszusagen (*naitei*). Im Februar 1999 hatte bereits die Auswahl für die Einstellungen von Graduierten für den April 2000 begonnen (o.V. 1999d). Aber nur einige führende Unternehmen wie Mitsubishi Heavy Industries hatten überhaupt Einstellungen geplant, obwohl sich auch ihr Geschäftsklima noch nicht ganz erholt hat. Neueinstellungen nehmen sie dabei nur entsprechend der Anzahl an Pensionierungen vor, so daß die Beschäftigtenzahl konstant gehalten werden kann (o.V. 1999a). Auch bei Hitachi und Toshiba wurden Neueinstellungen vorgenommen, obwohl beide Unternehmen im letzten Fiskaljahr sogar große Nettoverluste hinzunehmen hatten. Sie wollen mit der minimalen Anzahl an Beschäftigten für die Aufrechterhaltung ihres Geschäftsbetriebs sorgen. Viele Unternehmen haben jedoch die Anzahl ihrer Neueinstel-

¹ Die „lebenslange Beschäftigung“ (*shūshin koyō*) wird häufig als das typische Element der Personalbeziehung in Japan bezeichnet und zusammen mit dem Senioritätsprinzip (*nenkō jo retsu*) und der Betriebsgewerkschaft (*kigyōnai kumiai*) erwähnt. Vgl. bspw. Bürger (1991) oder auch Esser und Kobayashi (1994).

² Siehe Imai (1993), Schonberger (1982), Monden (1983), Womack et al. (1992) u.a.

lungen weiterhin gedrosselt (o.V. 1999a: 3, o.V. 1999d). Sony hatte auch ohne große Verluste angekündigt, die Anzahl der Beschäftigten zu kürzen. Darüber hinaus hat Sony bereits im Juni 1997 die Anzahl der *Board*-Mitglieder³ von dreißig auf zehn *'Directors'* reduziert, was von anderen Unternehmen als ein bahnbrechender Schritt betrachtet wurde, der bereits viele Nachfolger gefunden hat.

Im Dienstleistungsbereich steht der Abnahme regulärer Beschäftigungsverhältnisse ein starker Anstieg von irregulären und geringfügigen Beschäftigungsformen wie Teilzeitarbeit und Zeitarbeit gegenüber (o.V. 1999b: 11). Die Beschäftigungspolitik von sehr erfolgreich agierenden Lebensmittelketten wie ‚Seven Eleven‘ oder ‚Family Mart‘ basiert bspw. zum größten Teil auf Aushilfskräften, mit denen der Rund-um-die-Uhr-Service gewährleistet wird.

In den Industrieunternehmen steht dem Rückgang von regulären Beschäftigtenzahlen eine starke Zunahme der Entsendung von Mitarbeitern in andere Unternehmen gegenüber. Auch diese Entwicklung impliziert, daß die ernste Krise noch nicht bewältigt ist. Andererseits deutet die Entwicklung darauf hin, daß in den Unternehmen enorme organisationale Lernprozesse stattfinden. So wird bspw. nicht nur die Arbeitsweise des ‚*Board of Directors*‘ optimiert. Die Entsendungen eignen sich neben der Flexibilisierung der Beschäftigung als ideales Instrument der Übertragung des unternehmensspezifischen Wissens in die Unternehmensgruppe und spielen somit eine erfolgskritische Rolle für die Erweiterung der Wissensbasis im Prozeß des organisationalen Lernens. Die enge Zusammenarbeit fördert eine rasche Aufnahme und Verarbeitung des Wissens und dient darüber hinaus einer besseren Vernetzung der Unternehmen.

2. Fragestellung und Motivation

In den letzten Jahren wurde – vor allem durch die Krise der japanischen Wirtschaft – häufig betont, daß das „japanische Beschäftigungssystem“ am Ende sei und die Unternehmen umdenken müßten, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Während die Kritiker des Systems seit langem vom „Ende des japanischen Beschäftigungsmodells“ reden, wird auf der anderen Seite häufig widersprochen. Die „Bewahrer“ warnen vor einer allzu schnellen Übernahme von amerikanischen *'Hire-and-fire'*-Methoden. Andere Autoeren fragen, was überhaupt unter den „japanischen Managementprinzipien“ zu verstehen sei. Handelt es sich um ein Konstrukt westlicher Beobachter, das sich aus einem Mißverständnis ergeben hat, wie Takanashi (1999: 14f.) erläutert? Und wurde dieses Konstrukt bedenkenlos wieder von Japan übernommen?⁴ Beiträge zur De- oder Entmystifizierung gibt es bereits genug.⁵ Warum also noch eine weitere Studie zum „japanischen Beschäftigungssystem“?

Meine Untersuchung zielt darauf ab, die Beschäftigungsveränderungen großer japanischer Industrieaktiengesellschaften unter dem Aspekt des organisationalen Lernens zu betrachten. Dabei soll deutlich werden, daß es sich um sehr heterogene Entwicklungen handelt, die von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden. Das „japanische Beschäftigungssystem“ stellt sich dabei nicht als ein statisches Gebilde dar, sondern gibt den Wandel, in dem sich die Unternehmen befinden, wieder. Von einem „japanischen Beschäftigungsmodell“ kann

3 Die Führung von Aktiengesellschaften in Japan obliegt dem ‚*Board of Directors*‘ (*torishimariyaku kai*) und den gesellschaftsinternen Rechnungsprüfern (*kansayaku*). Die Prüfer und *Directors* werden von der Hauptversammlung gewählt. Siehe dazu auch Moerke (2000: 49ff.).

4 Takanashi bezieht sich auf die Studien von James C. Abegglen (*The Japanese Factory*) aus dem Jahre 1956, der den Begriff des „lifetime commitment“ geprägt hat, was später als *shūshin koyō* ins Japanische zurück übersetzt wurde. Die Managementprinzipien „lebenslange Beschäftigung“, Senioritätsprinzip und Betriebsgewerkschaft wurden in einem OECD-Bericht von 1970 (*Manpower Policies in Japan*) als die „drei Säulen des japanischen Beschäftigungssystems“ bezeichnet. Auch Koshiro (1994: 225) kritisiert diese Studien und hebt vergleichende Analysen von Arbeitsökonomern wie Koike hervor.

5 Um hier nur einige Beispiele von japanischer Seite zu nennen: Koike (1988, 1993), Tachibanaki (1994), Ohkusa und Ohta (1994), Sako und Satō (1997), Satō (1997), Ohashi und Tachibanaki (1998) u.v.m. Von deutscher Seite aus sind vor allem die Studien von Ernst (1980, 1986, 1988) anzuführen.

deshalb nur begrenzt gesprochen werden. Mit dem Aufzeigen von Adaptionsprozessen anhand der empirischen Analyse von Unternehmen aus dem Sample der Kaisha-Datenbank⁶ soll ein Überblick über die verschiedenen Entwicklungen ermöglicht werden.

Die Kernfrage der Untersuchung lautet: Wie unterscheidet sich die Beschäftigungsstruktur der erfolgreichen Unternehmen von den Nachzüglern und welcher Einfluß auf das organisationale Lernen läßt sich daraus ableiten? Darüber hinaus geht die Analyse des Beschäftigungssystems der Frage nach, ob die erfolgreichen Unternehmen heute eher von einer langfristigen Beschäftigungsperspektive abweichen. Nehmen sie schneller entscheidende Veränderungsmaßnahmen vor? Welche Muster in der Beschäftigung lassen sich bei verschiedenen Gruppen von Unternehmen erkennen und welche Implikationen für das organisationale Lernen werden sichtbar?

Mit verschiedenen Methoden, die es ermöglichen, die Beschäftigungsstruktur von unterschiedlichen Seiten zu betrachten, werden anhand von Produktions-, Wachstums- und Ertragsfunktion Erklärungsansätze herausgearbeitet, die Antworten auf die aufgeworfenen Fragen liefern. Im folgenden wird der theoretische Hintergrund für die Studie erläutert, aus dem sich die Hypothesen für die Untersuchung herleiten lassen.

B. Theoretischer Hintergrund

Die folgende Untersuchung der Beschäftigungsstruktur in japanischen Industrieaktiengesellschaften wird von verschiedenen Theorien geleitet. Zum einen basiert sie auf der Theorie des internen Arbeitsmarktes, die anhand der Humankapitaltheorie fragt, welche Rolle die Bildung und Erfahrung der Beschäftigten für deren Entlohnung sowie für die Leistungsfähigkeit der Unternehmen hat. Die Effizienzlohntheorie versucht, die mit dem Alter zunehmende Entlohnung zu erklären. Die Theorie des Organisationslernens faßt die im Unternehmen stattfindenden Anpassungen und Veränderungen über den Untersuchungszeitraum als Lernprozesse auf, die die organisationale Wissensbasis erweitern. Mit Hilfe der Erfolgsfaktorenforschung wird ein übergeordneter Rahmen geschaffen, in dem der Fragestellung nachgegangen wird, wie sich die Veränderungen in der Beschäftigungsstruktur der erfolgreichen Unternehmen von den weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden und welche Implikationen sich daraus für das Organisationslernen⁷ ergeben. Im folgenden werden die Theorien kurz dargestellt und im Anschluß daran in Bezug auf Japan diskutiert.

1. Theorie des internen Arbeitsmarktes

Die Theorie des internen Arbeitsmarktes geht davon aus, daß firmenspezifische Fähigkeiten, 'On-the-Job-Training' (OJT) sowie die Beschäftigungspraxis die kritischen Faktoren bei der Herausbildung des internen Arbeitsmarktes darstellen (Doeringer und Piore 1971: 27). Als wichtige Ansätze für diese Untersuchung werden die Humankapitaltheorie und die Effizienzlohntheorie betrachtet, die sich beide gleichermaßen auf den internen Arbeitsmarkt beziehen. Sie sollen im Überblick kurz verdeutlicht werden.

1.1 Humankapitaltheorie

In der Humankapitaltheorie, deren Grundlagen bereits 1962 von Becker gelegt wurden, wird der Effekt von Bildung und OJT auf verschiedene Aspekte der Arbeitsökonomie wie Beschäftigung, Mobilität und Lohnerhöhung untersucht. Personen mit höherer formaler Bildung bzw. Jobtraining erhalten eine höhere Entlohnung (Becker 1975). Der Ausbildungsgrad ist somit für größere Lohnunterschiede verantwortlich.

Thurow (1975) stellt fest, daß Beschäftigte, die besser gebildet sind, schneller lernen als Beschäftigte mit geringerer Bildung. Durch qualitative Verbesserungen des Produktionsfaktors Arbeit läßt sich die Produktivität erhöhen. Für ein Unternehmen bedeuten die Investi-

⁶ Zur näheren Beschreibung siehe Albach et al. (1997).

⁷ Die Begriffe „organisationales Lernen“ und „Organisationslernen“ werden im folgenden synonym verwendet.

tionen in das Humankapital zwar betriebliche Mehrausgaben durch die Zahlung einer höheren Entlohnung, sie führen jedoch auch zu einer höheren Produktivität der Arbeitskräfte. Durch diese zukünftige Leistungssteigerung lassen sich die Mehrausgaben mindestens ausgleichen. Becker unterscheidet dabei zwischen genereller und spezieller Ausbildung:

„Completely general training increases the marginal productivity of trainees by exactly the same amount in the firms providing the training than in other firms. ...Training that increases productivity more in firms providing it will be called specific training“ (Becker 1975: 26).

Bei der generellen Ausbildung handelt es sich im Konzept von Becker um allgemeine und explizite Wissensvermittlung. Die spezielle Ausbildung richtet sich dagegen stärker an den firmenspezifischen Gegebenheiten und Anforderungen aus und beinhaltet bspw. auch die Vermittlung der Unternehmenskultur sowie einer *‘Corporate Identity‘*:

„Resources are usually spent by firms in familiarizing new employees with their organization, and the knowledge thus acquired is a form of specific training because productivity raised more in the firms acquiring the knowledge than in other firms“ (Becker 1975: 27).

Und später:

„They try to increase their knowledge in various ways – testing, rotation among departments, trial and error, etc. – for greater knowledge permits more efficient utilization of manpower“ (Becker 1975: 27).

Die Ausbildung der Mitarbeiter hat einen starken Einfluß auf die Beziehung zwischen Alter und Entlohnung. Während nicht ausgebildete Arbeitskräfte oft eine höhere Anfangsentlohnung haben, die das Arbeitsleben über auf einem relativ stabilen Niveau bleibt, fangen die Auszubildenden mit einer niedrigen Entlohnung an und erhalten dafür nach der Trainingsperiode ein höheres Entgelt.

Die Unterscheidung von spezieller und genereller Ausbildung hat Konsequenzen bei der Entscheidung des Unternehmens, ob und welche Kosten der Ausbildung es trägt. Der Grenzproduktivitätstheorie folgend wird vom externen Arbeitsmarkt nur die **generelle Ausbildung** honoriert. Durch die generelle Ausbildung steigt das Grenzprodukt, und ein Mitarbeiter kann überall einen Lohnsatz erwarten, der in Höhe dieses Grenzproduktes liegt. In der Zeit der Ausbildung tragen die Mitarbeiter häufig die Kosten der Ausbildung in Form von niedrigeren Löhnen selbst.

Bei einer **speziellen Ausbildung** wird der Mitarbeiter entsprechend seines Grenzproduktes entlohnt. Auf dem externen Arbeitsmarkt bekommt er jedoch lediglich den Lohnsatz, den er auch vor der Ausbildung erhalten hat, da sein firmenspezifisches Wissen in anderen Unternehmen schlecht eingesetzt werden kann. Das Unternehmen übernimmt also die Kosten der Ausbildung, kann dafür aber

„die gesamten Überschüsse der Grenzprodukte nach der Ausbildung über das Grenzprodukt vor der Ausbildung als Ertrag der Investition in das Humankapital“ für sich behalten (Wanik 1981: 50).

Demnach sind die Unternehmen eher geneigt, spezielle Ausbildungsmaßnahmen vorzunehmen. Wie hoch die Erträge aus der Humankapitalinvestition tatsächlich für das Unternehmen sind, hängt davon ab, wie lange der Beschäftigte im Unternehmen verbleibt. Unternehmensspezifische Ausbildung wird umso eher durchgeführt, je weitgehender die Arbeitsteilung ist, die der Markt erlaubt; denn in einem großen Markt werden Spezialkenntnisse längere Zeit benötigt. Auch bei unvollständiger Information kann der Marktlohn – der nach Abschluß der Ausbildung steigt – nur in Grenzen unterschritten werden, wenn das Unternehmen nicht riskieren will, daß die Erträge des speziellen Anteils verloren gehen. Zählt ein Unternehmen mehr als den Marktlohn, erhöht sich die erwartete Verweildauer des Beschäftigten. Die Lohnobergrenze liegt dort, wo die gesamten Erträge des speziellen Anteils der Ausbildungsinvestition dem Mitarbeiter zukommen.

Aus der Humankapitaltheorie leitet Wanik (1981: 54ff.) für die Untersuchung der Lohnentwicklung in deutschen Unternehmen folgende Folgerungen für die Lohnfunktion ab:

- „1. Die Löhne sind umso höher, je mehr Humankapital im Unternehmen eingesetzt ist.“
- „2. Die Löhne sind umso höher, je größer das Unternehmen ist.“
- „3. Die Löhne sind umso höher, je größer die Marktmacht des Unternehmens auf der Absatzseite ist.“
- „4. Die Löhne sind umso höher, je stärker die Verhandlungsposition der ausgebildeten Arbeitnehmer ist.“

Bei Investitionen in unternehmensspezifisches Humankapital stellt sich nach Waldenberger (1999: 104) ein Ertragsinternalisierungsproblem, da implizierte Produktivitätssteigerungen bei einem Betriebswechsel verloren gehen. Mobilitätseinschränkende Maßnahmen sind die Folge. Mittels zusätzlicher Pensionsansprüche, Firmenwohnungen u. a. Vergütungen versuchen die Unternehmen das Fluktuationsrisiko zu vermindern.

1.2 Effizienzlohntheorie

Auch die Effizienzlohntheorie geht vom internen Arbeitsmarkt aus. Sie läßt sich auf Lazear (1979) zurückführen, der fragt, warum ältere Arbeitnehmer mehr Lohn erhalten. Er kommt zu dem Ergebnis, daß man sie nicht besser bezahlt, weil ihre Arbeit mehr wert ist, sondern weil hohe Lohnanwartschaften sie in den ersten Jahren der Karriere stärker motivieren, im Unternehmen zu bleiben. Die jungen Arbeiter „kaufen“ quasi ihre Stellen, indem sie anfangs Löhne akzeptieren, die knapp unter ihrem Grenzprodukt liegen, und können dann später eine höhere Entlohnung in Anspruch nehmen. Diese *'Bonding Theory'* erklärt die mit zunehmendem Alter allmählich steigende Entlohnungskurve. Die Theorie impliziert, daß die Beschäftigten durch das steigende Alters-Einkommens-Profil einen Anreiz erhalten, das Unternehmen weniger schnell zu verlassen.

Innerhalb des *'Human-Resource-Management'* findet eine Erweiterung des Ansatzes auf Anreiz und Leistung (*'Effort-Incentive-Theory'*) statt, die nach den Mechanismen mit dem höchsten Anreiz für die Beschäftigten fragt. Das Entlohnungsniveau eines Beschäftigten steigt mit dem Leistungsniveau (*'Effort-Level'*) seines Arbeitgebers. Durch die Erhöhung der Gehälter steigert der Arbeitgeber das Produktivitätsniveau der Beschäftigten, unabhängig davon, ob sie im Unternehmen oder woanders ausgebildet wurden. Hohe Löhne motivieren die Arbeitnehmer nicht nur zu einer höheren Anstrengung und Leistungsbereitschaft, sondern halten sie auch von Kündigungen ab. Durch die höheren Lohnzahlungen an die beschäftigten Mitarbeiter werden weniger Arbeitskräfte eingestellt, so daß eine höhere Arbeitslosigkeit auf dem externen Arbeitsmarkt die Folge ist. Daraus ergibt sich eine Erhöhung des Betriebszugehörigkeits-Entlohnungs-Profiles in Boomzeiten, während in Krisenzeiten die Kurve flacher wird (Ohkusa und Ohta 1994).

Das Unternehmen sucht nach beobachtbaren Leistungsindikatoren, um die Nutzung der potentiellen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erhöhen. Dazu benötigt es Informationen über Fähigkeiten, Leistung und Produktivität. In der *Agency*-Theorie wird deshalb nach der Balance – dem *'trade-off'* – zwischen Anreiz und Risiko gefragt. Opportunitätsprobleme durch *'shirking'*⁸ sollen verhindert werden, aber dies erfordert ein kostspieliges *'monitoring'*. Um diesem Problem begegnen zu können, setzen die Unternehmen die Löhne für Beschäftigte mit kurzer Betriebszugehörigkeitsdauer niedriger an als die Löhne von Beschäftigten, die bereits lange im Unternehmen tätig sind. Das Anreizsystem wirkt sich durch die Einkommenskonsequenzen stärker auf das Profil von Einkommen und Betriebszugehörigkeit aus, als dies nach der Humankapitaltheorie der Fall wäre.

⁸ Direkt übersetzt bedeutet *'shirking'* soviel wie ‚sich drücken‘; die Beschäftigten erbringen also nicht die erwartete Leistung. Kräkel (1999) geht in seinen Ausführungen näher auf das Problem des ‚shirking‘ in japanischen Großunternehmen ein.

Waldenberger (1999: 106f.) betont die Bindungswirkung des organisationsspezifischen Wissens. Seiner Meinung nach gewinnt das *Agency-Problem* in dem Maße an Bedeutung, in dem produktivitätssteigernde Lerneffekte möglich sind. Durch organisationsspezifisches Lernen und daraufhin ausgerichtete Entlohnungssysteme bilden die Arbeitnehmer unternehmensspezifisches Kapital. Daraus leitet Waldenberger eine Bindung der Beschäftigten an die Organisation, in der sie gelernt haben, ab:

„Der Zusammenhang äußert sich statistisch in folgenden Sachverhalten:

1. in einer Korrelation des Einkommens mit der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, die stärker ist als die Korrelation des Einkommens mit der Dauer der Erwerbstätigkeit,
2. in einer hohen durchschnittlichen Verweildauer abhängig Beschäftigter in Unternehmen, genauer gesagt in einer Wahrscheinlichkeit des Unternehmenswechsels, die mit der noch verbleibenden Dauer der Erwerbstätigkeit negativ korreliert ist
3. in personalpolitischen Anpassungsstrategien von Unternehmen an Schwankungen im Produktions- bzw. Absatzvolumen, die darauf abzielen, den Beschäftigungsstand konstant zu halten und andere Kostenfaktoren wie Arbeitszeit oder Löhne und Gehälter zu variieren“ (Waldenberger 1999: 107).

Ohkusa und Ohta (1994) erläutern den Einfluß des wirtschaftlichen Wachstums und der Wirtschaftszyklen auf die lange Betriebszugehörigkeitsdauer und die Herausbildung des internen Arbeitsmarktes folgendermaßen: Die Akkumulation von Fähigkeiten und ihr Effekt auf die Effizienz des internen Arbeitsmarktes gehen eng einher mit einer langen Betriebszugehörigkeitsdauer und technologischer Innovation. Das Wachstum der Arbeitsproduktivität der Beschäftigten in der Hochwachstumsphase wird nicht realisiert, wenn keine Investitionen in neueste Maschinen, die den technologischen Fortschritt widerspiegeln, getätigt werden. Die Arbeitsproduktivität läßt sich nur erhöhen, wenn den Beschäftigten genügend Informationen über die neuen Maschinen zur Verfügung gestellt werden. Deshalb „belohnen“ die Unternehmen in der Hochwachstumsphase die Arbeitsproduktivität ihres Humankapitals, das *‘incorporated knowledge’* dieses technologischen Fortschritts besitzt. Das Unternehmen muß dafür sorgen, daß die Beschäftigten im Unternehmen bleiben und weiterhin Humankapital akkumulieren. Durch diesen Produktivitätseffekt verlängert sich die Betriebszugehörigkeitsdauer.

Einen weiteren Faktor stellen die Bedingungen für Angebot und Nachfrage auf dem externen Arbeitsmarkt dar, der in Boomphasen weniger stark ausgeprägt ist, wodurch die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit abnimmt. Beschäftigte mit kurzer Betriebszugehörigkeitsdauer stehen dem externen Arbeitsmarkt näher als Beschäftigte mit langer Betriebszugehörigkeitsdauer und hohem firmenspezifischem Wissensstand. Die Löhne der Beschäftigten mit kurzer Dauer der Unternehmenszugehörigkeit reagieren empfindlicher auf den externen Arbeitsmarkt.

Koike (1994: 263) bestreitet, daß eine lange Beschäftigungsdauer allein für die Akkumulation von Fähigkeiten bei den Mitarbeitern verantwortlich gemacht werden kann. Vielmehr werden die Beschäftigten durch die Evaluierung ihrer Fähigkeiten und Erfahrungen motiviert, sich diese in einem langen Lernprozeß durch OJT anzueignen. Die Beförderung in die Managementebene erfolgt gewöhnlich erst nach ca. zehn bis fünfzehn Jahren. Durch diese Praxis der späten Beförderung findet ein langer Wettbewerb statt, der die Beschäftigten zur Akquisition ihrer Fähigkeiten stimuliert. Koike verdeutlicht sein Konzept der *‘intellectual skills’* folgendermaßen:

„By „intellectual skills“ I mean the technics that workers learn on the job, what one might call the „software“ of the human brain. Workers are encouraged to upgrade this knowledge through institutionally supported long-term competition“ (Koike 1994: 261).

Die Herausbildung des internen Arbeitsmarkts bedingt somit eine hohe Lernbereitschaft der Mitarbeiter, die wiederum für die langfristige Beschäftigung eine zentrale Rolle spielt.

2. Theorie des Organisationalen Lernens

Die individuelle Lernfähigkeit ist ein wichtiger Bestandteil des organisationalen Lernprozesses, obgleich er nicht nur von den einzelnen Individuen, sondern auch von den Organisationsmitgliedern insgesamt bestimmt wird und sich damit auf viele „Lernträger“ stützt.

„Die Lernprozesse der einzelnen Organisationsmitglieder sind die notwendige Voraussetzung für das Lernen der gesamten Organisation“ (Scheurer und Zahn 1998: 174).

Die organisationale Wissensbasis besteht sowohl aus individuellen als auch aus kollektiven Wissensbeständen, auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Probleme zurückgreift (Probst, Raub et al. 1998: 44; auch Spender 1995). Das Lernen von Individuen in Organisationen wird durch die vorhandenen Informationen und durch Wissen geprägt. Informationen erweitern, verändern und restrukturieren permanent das individuelle Wissen, das immer von der interpretativen Rückwirkung des vorhandenen Wissens abhängt.

Als Schlüsselquelle für Erträge werden im Wissensmanagement besonders die Prozesse der Schaffung und Nutzung von Wissen berücksichtigt. Sie gelten als nicht-imitierbare Schlüsselressource.⁹ Die Kernprozesse des Wissensmanagements werden zur wesentlichen Wertschöpfung der Industrien.¹⁰ Sie gelten als Voraussetzung zur Realisierung dauerhafter Erträge.¹¹

Organisationale Lernprozesse setzen sich häufig mit dem bewußten Wissen als explizitem Wissen von Individuum und Organisation auseinander.¹² Das vielbeachtete Konzept von Nonaka und Takeuchi (1995) unterscheidet *'tacit'* und *'explicit knowledge'*, wobei beachtet werden sollte, daß sich *'tacit'* und *'explicit knowledge'* gegenseitig bedingen und nicht als zwei separate Typen gesehen werden dürfen. Explizites Wissen ist immer auf eine nicht explizite (*'tacit'*) Komponente aufgebaut und stellt keine internalisierte Form von *'tacit knowledge'* dar, sondern gilt vielmehr als eine notwendige Komponente allen Wissens (Tsoukas 1996: 14).

Das Wissen sichtbar zu machen und auf andere Mitglieder der Organisation zu übertragen stellt den kritischen Punkt bei der Kollektivierung individuellen Wissens dar. Kritisches, implizites Wissen soll möglichst durch Externalisierung sichtbar gemacht werden, damit es für die ganze Organisation nutzbar werden kann. Aber nicht alles Wissen ist explizierbar. Wenn die Schlüsselgrößen der kollektiven Wissensentstehung (Interaktion, Kommunikation, Transparenz, Aufbau von Routinen und Vertrauen, gemeinsames Verständnis zentraler Begriffe, Wichtigkeit persönlicher Kontakte) nicht funktionieren, dann gelangt auch der Einsatz elektronischer Kommunikationsmittel schnell an seine Grenzen. Den Aspekten der interaktiven Kommunikation wird in japanischen Unternehmen eine besondere Bedeutung beigemessen, wie später noch dargestellt wird.

Je nach Perspektive der Forscher werden in den unterschiedlichen Ansätzen zum Organisationalen Lernen verschiedene Lerntypen klassifiziert. Argyris und Schoen (1978) sehen im Verbesserungslernen (*'single loop learning'*) einen Prozeß, der sich auf das Suchen und Korrigieren von Fehlern bezieht, ohne bestehende Regeln und Normen zu verändern.¹³ Als ein Beispiel dafür können Qualitätszirkel genannt werden, die eine kontinuierliche Verbesserung des Produktionsprozesses im Unternehmen anstreben. Der Begriff des *kaizen*, der weit über den Produktionsprozeß hinausgeht und Verbesserungen in der gesamten Organi-

⁹ Siehe auch Hong (1998).

¹⁰ Vgl. Schulmeyer (1997: 204).

¹¹ Schendel (1996) betont vor allem die kritische Rolle durch die richtige Einschätzung des Managements.

¹² Siehe hierzu auch Spender und Grant (1996).

¹³ Siehe auch Scheurer and Zahn (1998: 175f.).

sation einschließt,¹⁴ hat in den 1980er Jahren auch in westlichen Unternehmen Schule gemacht und viele Nachahmer gefunden.

Während sich Qualitätszirkel aus kleinen Arbeitsgruppen zusammensetzen, werden mit dem Vorschlagswesen die Beschäftigten auch individuell zu Verbesserungsvorschlägen motiviert. Ebenso wird die Aufmerksamkeit für das Unternehmen und gleichzeitig die Identifikation mit dem Unternehmen gefördert. Ein Instrument der Konsensfindung, das aber auch der Dissemination von Wissen dient, stellt das *ringi*-System dar. Hier sind es die Veränderungsvorschläge des Managements, für die im Unternehmen um Zustimmung geworben wird. Die kursierenden Papiere müssen von allen Leitungsstellen im Unternehmen abgezeichnet werden. Das relativ langwierige Verfahren hat den Vorteil, daß jeder über die bevorstehenden Veränderungen informiert ist und rechtzeitig seine Bedenken äußern kann.

Das Erneuerungslernen (*'double loop learning'*)¹⁵ beinhaltet fundamentale Veränderungen von Regeln und Normen, die sich auf die gesamte Organisation auswirken. Grundsätzliche Überzeugungen und Wertvorstellungen werden in Frage gestellt, und neue Verhaltensmuster bilden sich heraus. Die japanischen Unternehmen haben sich mit dem *nemawashi* ein Instrument geschaffen, die Akzeptanz für die Durchführbarkeit bestimmter Erneuerungen zu prüfen, die auch die Änderung von Regeln und Normen betrifft. Beim *nemawashi*, was wörtlich „die Wurzel freilegen“ bedeutet und auf die Verhandlungen im Vorfeld einer Entscheidung hinweist, werden mit ausgewählten Mitarbeitern in intensiven Diskussionen die Vor- und Nachteile von Veränderungen erörtert, um daraufhin ein Meinungsbild für die Akzeptanz fundamentaler Veränderungen zu erstellen. Wird ein Vorschlag abgelehnt, kursiert er auch nicht mehr im *ringi*-Verfahren. Im *nemawashi* wird also die Bereitschaft zur Durchführung bestimmter Maßnahmen getestet.¹⁶

Oftmals gehen den Lernprozessen des Umdenkens Krisensituationen voraus, weshalb auch von *'shock learning'* gesprochen wird (Scheurer und Zahn 1998: 175). Die Ölkrise, die den enormen wirtschaftlichen Aufstieg Japans jäh unterbrochen hat, kann als ein solcher „Lernanlaß“ betrachtet werden. Aber auch die Welle der Mikroelektronisierung und damit verbundenen Rationalisierungen kann als Umdenkprozeß in diesem Sinne verstanden werden.

Das organisationale Lernen beschreibt also Veränderungen der Wissensbasis in der Organisation, die zum Wandel der Organisation führen. Dieser Wandel muß als Konstante gesehen und eingeplant werden. Er ergibt sich sowohl aus externem Änderungsdruck durch die Umweltkoppelung einer Organisation, aber auch durch interne Faktoren wie bspw. ein Wertewandel bei den Mitarbeitern (Schüppel 1996).

2.1 Interner Wissenstransfer

Der Transfer des technischen Wissens aus Forschung und Entwicklung in die Produktion und von dort in den Vertrieb und zum Kunden stellt nach Albach (1997) eine Wettbewerbsbedingung im globalen Produktwettbewerb dar. Szulanski stellt fest, daß sich die Fähigkeit des internen Transfers der *'best practices'* kritisch zu dieser Fähigkeit der Unternehmen verhält, Wettbewerbsvorteile zu bilden. Genauso wie andere Unternehmen Kompetenzen schwer imitieren können, gibt es auch intern Schwierigkeiten bei der Implementation. Die Hauptbarrieren liegen nicht – wie häufig angenommen wird – in motivationalen Faktoren, sondern sind vielmehr auf wissensbezogene Faktoren wie mangelndes Absorptionsvermögen beim Empfänger, kausale Doppeldeutigkeit des Transfersguts oder schwierige Beziehungen zwischen Wissensquelle und Empfänger zurückzuführen (Szulanski 1996). Zur Überwindung der Probleme des Wissenstransfers erscheint es sinnvoll, die Beziehungen zwischen den Organisationseinheiten zu fördern. Im japanischen Unternehmen wird das unter anderem durch ein System ausgeprägter Jobrotation erreicht.

14 Dazu mehr bei Imai (1993).

15 Ebenfalls Argyris und Schoen (1978).

16 Vgl. hierzu vor allem Park (1982), Takahashi (1985).

Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erzielt man, wenn auch das externe Know-how im Wissensmanagement gebunden und auf dieses Wissen im richtigen Moment zugegriffen werden kann.

„Nur wenn es gelingt, das unternehmensinterne Wissen – gebunden durch die einzelnen Organisationsmitglieder, die spezialisierten Funktionsbereiche und den kulturellen Kontext der Gesamtorganisation – und in Zukunft auch vermehrt das unternehmensextern vorliegende Know-how-Potential so zu konzentrieren, daß es zum „richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort“ vorliegt, sind die intendierten Organisationsziele erreichbar“ (Schüppel 1996: 52).

2.2 Externer Wissenstransfer

Beim Erwerb von Wissen spielen vor allem die externen Wissenspotentiale wie Kunden-, Lieferanten- und Partnerbeziehungen eine Rolle (Schumann et al. 1994: 164). Um externes Wissen besser einfließen zu lassen und nutzbar zu machen, müssen – mit Rücksicht auf den *'Fit'* für die eigene Organisation – Nutzungsbarrieren für fremdes Wissen abgebaut werden. Als Kommunikationsbarriere wird bspw. die Implementierung externer Innovationen und damit Imitation von Wissen betrachtet, was bei Albach (1994: 153ff.) unter dem Stichwort *'Not-Invented-Here'*-Effekt (NIH-Effekt) diskutiert wird, der in Japan weniger stark ausgeprägt ist als bspw. in den USA.¹⁷

Der externe Transfer von Wissen bereitet größere Schwierigkeiten als der interne Wissenstransfer. Oidtmann (1985: 2f.) trifft in seiner Analyse drei Unterscheidungen von Wissen:

1. Allgemeines Wissen ist allen Unternehmen einer Branche vertraut und zählt als Voraussetzung für die Tätigkeit in dieser Branche.
2. Systemspezifisches Wissen befindet sich im Besitz eines Unternehmens, bspw. ein bestimmtes Produkt oder Fertigungsverfahren mit rechtlichem Schutz.
3. Unternehmensspezifisches Wissen stellt das eigene Wissen des Unternehmens dar, das keinem bestimmten Produkt oder Fertigungsverfahren zugeordnet werden kann. Es ergibt sich aus der gesamten Unternehmenstätigkeit.

Bei systemspezifischem Know-how ist die Bereitschaft zur Weitergabe größer, da der rechtliche Schutz durch Patente stärker ausgebaut ist als bei unternehmensspezifischem Know-how, das in den Köpfen der Mitarbeiter verankert ist. Durch den Transfer von Know-how läßt sich die Bindung zu anderen Unternehmen verstärken. Die häufigsten Formen des Know-how-Transfers sind der Verkauf und der Im- und Export von Gütern, die technologisches Wissen enthalten.¹⁸ Er wird gewöhnlich über vertragliche Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen ohne Kapitalbeteiligungen, Management, Berater oder auch dem Verkauf von Patenten etc. abgewickelt. Oidtmann (1985) analysiert den Know-how-Transfer, der nicht in Gütern inkorporiert ist, und stellt fest: Je höher der Komplexitäts- und Geheimheitsgrad des Know-hows ist, umso mehr wird der Transfer über Direktinvestitionen der Lizenz vorgezogen.

Der Markt für Wissen ist unvollkommen.¹⁹ Er weist starke Informationsmängel auf, da bspw. nicht patentiertes Wissen vom Besitzer geheim gehalten wird. Beim Transferobjekt handelt es sich um ein heterogenes Gut mit hoher Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit, bei dessen Transfer der Handel meist umgangen wird. Wird es dennoch über den Markt gehandelt, entstehen hohe Transaktionskosten, weshalb dann häufig eine enge Zusammenarbeit

17 Dort ist mit zunehmender Dauer der Zusammenarbeit bei den Forschungsteams ein stärkerer NIH-Effekt festzustellen (Albach 1994: 153).

18 Der technologische Wissenstransfer japanischer Aktiengesellschaften wird von Görtzen (2000) untersucht.

19 Ein vollkommener Markt zeichnet sich durch homogene Produkte aus, deren Preis bei vollkommener Information durch viele Anbieter und Nachfrager bestimmt wird. Er ist vollständig transparent (Oidtmann 1985: 34f.).

vorgezogen wird. Handelt es sich um nicht lizenzierbare Kenntnisse und Erfahrungen oder unternehmensspezifisches Wissen wie Marktkenntnisse und Managementenerfahrung, läßt sich das Wissen häufig nicht ohne weiteres an fremde Unternehmen übertragen.

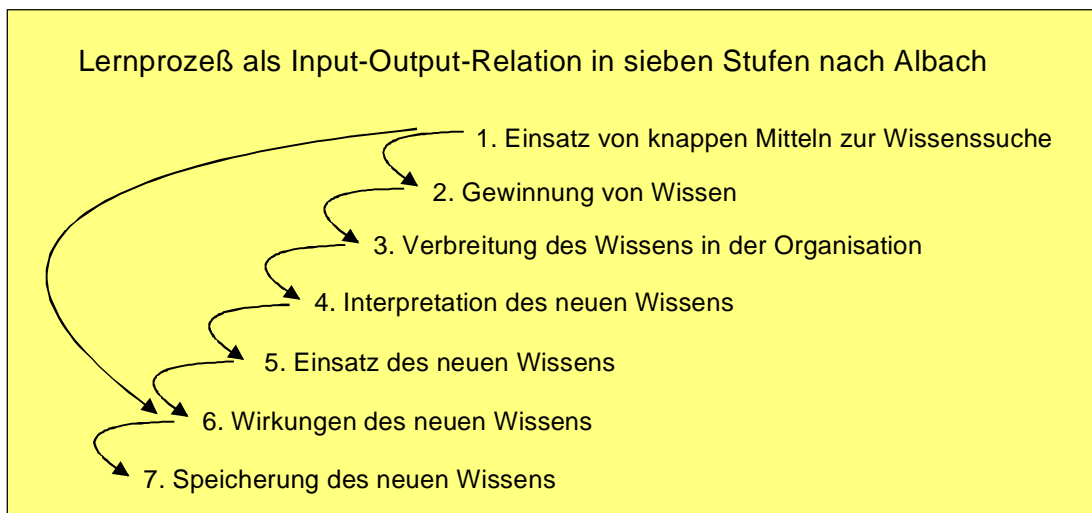
Vor dem Hintergrund des Transfers von nicht-inkorporiertem Wissen spielen die Entsendungen von Personal zwischen japanischen Unternehmen eine bedeutende Rolle. Neben dem Transfer von Mutter- zu Tochterunternehmen kommt es auch häufig zu Personalentsendungen zwischen Unternehmen, die nicht über Kapital miteinander verbunden sind, wie zum Beispiel zu Kunden. Die unternehmensspezifischen Vorteile beim „innerbetrieblichen“ Transfer reichen vom Besitz von technischem Know-how über lange und intensive Erfahrungen im Umgang mit einer Technologie und können auch eine effiziente Organisationsstruktur, ein erfahrenes Management oder Marketingkenntnisse umfassen.

2.3 Wissenstransfer als betriebswirtschaftlich relevante Kategorie

Wissen ist zu einer betriebswirtschaftlich relevanten Kategorie geworden. Dieser Aspekt verdeutlicht sich auch in der Betrachtung der Organisation als informationellem Prozeß zwischen Wissensgenerierung und Wissensverwertung. Albach sieht den Prozeß des Organisationslernens als eine Input-Output-Relation. Seiner Ansicht nach beschreibt das Lernen einen Prozeß, „bei dem ein Input, der Lernprozesse stimuliert, zu einem meßbaren Output führt“ (Albach 1998: 56).

Dabei muß sich der Lernerfolg in Unternehmen nicht zwangsläufig nur in Wachstum (mehr Kunden, mehr Umsatz, mehr Gewinn) ausdrücken, sondern kann sich auch in Form von gleichem Gewinn trotz stärkeren Wettbewerbs, niedrigerem Gewinn wegen schlechterer Konjunktur – aber besserem Gewinn als bei der Konkurrenz, oder auch in einer geringeren Notwendigkeit zur Durchführung von Personalanpassungsmaßnahmen verdeutlichen. Albach beschreibt den Lernprozeß in Organisationen in Anlehnung an Berthoin Antal durch sieben Stufen:

Abbildung 1: Lernstufen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Albach (1998: 57)

Jeder dieser Schritte wird aus betriebswirtschaftlicher Sicht als eine Input-Output-Relation beschrieben. Albach geht davon aus, daß der Lernprozeß erfolgreich durchlaufen ist, wenn die auf Stufe 1 eingesetzten Mittel zur Wissenssuche in Stufe 6 eine positive Wirkung zeigen. Ist eine Wiederholung dieser Prozesse möglich, findet eine Speicherung des Wissens statt. Damit sind organisationale Lernprozesse meßbar: Organisationslernen hat stattgefunden, wenn das Verhalten am Markt durch einen bestimmten Input verändert wird und zu höherem Output führt (Albach et al. 1998: 56). Diese Studie folgt der Definition von Albach und geht davon aus, daß die erfolgreich durchlaufenen Lernprozesse zu einem größeren wirtschaftlichen Erfolg führen.

3. Beschäftigungsveränderungen und Prozesse organisationalen Lernens in japanischen Unternehmen (Hypothesenbildung)

Mit ihrem akquirierten Humankapital, das sich durch eine hohe Lernfähigkeit auszeichnet, sind die Unternehmen in der Lage, sich schnell und effizient an neue wirtschaftliche Gegebenheiten anzupassen. Koike erläutert die Bedeutung der intellektuellen Fähigkeiten für Veränderungen folgendermaßen:

„Intellectual skills is knowledge that workers can utilize to deal efficiently with various changes occurring in the shop floor. Changes and problems occur so frequently that efficiency relies heavily on how skillfully workers handle them“ (Koike 1990: 186).

Auch Krisensituationen lassen sich mit den intellektuell befähigten Mitarbeitern schneller überwinden. Die entwickelten Lernstrategien werden länger im organisationalen Bewußtsein gespeichert. Das schnelle und effektive Lernen ist somit die Voraussetzung für die Generierung anhaltender Wettbewerbsvorteile.

Hypothese 1: Die erfolgreichen Unternehmen zeichnen sich durch stärkere Mitarbeiterorientierung aus. Sie zahlen höhere Löhne, um Wissensverlust durch den Weggang von Mitarbeitern vorzubeugen, was zu einer längeren Beschäftigungsdauer führt.

Der japanische Arbeitsmarkt kann als interner Arbeitsmarkt charakterisiert werden. Ein wichtiges Kennzeichen ist die geringe zwischenbetriebliche Mobilität von Beschäftigten großer Unternehmen. Die Herausbildung des internen Arbeitsmarktes sowie Besonderheiten der japanischen Wirtschafts- und Beschäftigungsstruktur werden im folgenden kurz dargestellt.

3.1 Herausbildung des internen Arbeitsmarktes

Die Entwicklung der geringen Mobilität über den externen Arbeitsmarkt hat sich bei Beschäftigten von Großunternehmen erst nach dem zweiten Weltkrieg vollzogen. Schon in den 1920er Jahren gab es Bestrebungen der Gewerkschaften zur Sicherung der relativ ungeschützten Beschäftigungsverhältnisse. Diese sind vor dem Hintergrund eines sehr flexiblen Arbeitsmarktes zu sehen, bei dem auch die Unternehmen ein Interesse hatten, die Fluktuation von Fachkräften einzuschränken, um den unternehmensinternen Wissensbestand zu sichern. Da sich in Japan kein staatliches Ausbildungssystem institutionalisieren ließ, das mit der dualen Berufsausbildung in Deutschland vergleichbar wäre, sahen sich die Unternehmen auch nach der Industrialisierung gezwungen, die Arbeitnehmer auf ihre spezifischen Anforderungen hin selbst zu qualifizieren (Waldenberger 1999: 115). In Form von Senioritätslöhnen wurden gezielte Anreize gesetzt, die eine Abwanderung verhindern sollten.

In den ersten Nachkriegsjahren kam es bis zum Beginn der Hochwachstumsphase Anfang der 1960er Jahre aufgrund von Massenentlassungen zu schwerwiegenden Arbeitskonflikten.²⁰ Primäres Ziel der Gewerkschaften war die Förderung einer stabilen Beschäftigung. Nach dem gewalttätigen Streik von Miike änderten die Gewerkschaften und die Arbeitgeber ihre Politik und zeigten sich zu Absprachen bereit. Die Forderung der Gewerkschaften nach langfristigen Anstellungen kam den Unternehmen in der beginnenden Hochwachstumsphase nicht ungelegen. Sie wurde jedoch auf eine sehr kleine Anzahl von Stammbeschäftigten beschränkt (Holzhausen 1998: 25), die unternehmensintern und damit sehr praxisorientiert qualifiziert wurden.

Bereits 1955 haben sich acht national organisierte Industriegewerkschaften zusammengeschlossen, um gemeinsam Lohnforderungen durchzusetzen. Die Aktionen fanden zwischen Januar und März statt. Seither werden die Lohnverhandlungen jährlich im Frühjahr

²⁰ Als Beispiele werden bei Park (1982: 43), Toshiba (1949), Hitachi (1950), Nissan (1953) und Miike bei Mitsui (1959/60) angeführt.

unter dem Schlagwort „*shuntô*“ (Frühjahrsoffensive) ausgetragen (Yamada 1998: 72). Mit dem Nikkeiren²¹ kamen die Gewerkschaften überein, daß jährliche Lohnsteigerungen erfolgen sollten. Das Management der Unternehmen stimmte einem senioritätsbasierten Lohnsystem zu. Gleichzeitig kam es zur Übereinkunft zwischen den Gewerkschaften und dem Management, daß sich die Gewerkschaften innerbetrieblich organisieren können (*kigyônai kumiai*), wobei ihnen eine gewisse Verhandlungsmacht zugesichert wurde (Yamada 1998: 74).

Waldenberger (1999) verweist auf das organisationspezifische Lernen als ein zentrales Merkmal des Beschäftigungssystems großer japanischer Industrieunternehmen. Er geht besonders auf die Rolle der Institutionalisierung unternehmensspezifischer Ausbildungssysteme für die Herausbildung der langfristigen Beschäftigung ein, die zu einer flexiblen Einsatzfähigkeit der Beschäftigten führt, und erläutert die Bedeutung der „daran gekoppelten Beschäftigungspraktiken“ wie folgt:

„Interne und auf der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit basierende Beförderungs- und Entlohnungssysteme trugen zur wesentlichen Unternehmensbindung bei. Der junge Bevölkerungsaufbau der japanischen Gesellschaft und das bald eintretende rasche Wirtschaftswachstum ... haben sicherlich die Einführung eines Entlohnungssystems erleichtert, das Einkommen an das Ende der Erwerbsphase transferiert und die langfristig beschäftigten Arbeitnehmer so zum Erwerb und zur effizienten Verwertung von organisationspezifischem Wissen motiviert“ (Waldenberger 1999: 116f.).

Zum Ende der 1960er Jahre hin stieg die Nachfrage nach Arbeitskräften, so daß sich die Mobilität von Seiten der Arbeitnehmer erhöhte und die Unternehmer sich zu weitgehenden Beschäftigungsgarantien bereit zeigten.

In der Ölkrise wurde die Nicht-Entlassungspolitik der Unternehmen von staatlicher Seite mit Subventionen unterstützt.²² Es erfolgte die Anpassung an das niedrigere Wachstum und an die Rationalisierungswellen, die durch den enormen technologischen Fortschritt ausgelöst wurden. Beide Anpassungsprozesse wurden erstaunlich schnell bewältigt. Die Beschäftigung mit einer langfristigen Perspektive wurde weiterhin forciert; einerseits damit die Unternehmen ihre wertvolle Ressource – das unternehmensspezifische Humankapital – erhalten können.²³ Andererseits haben die staatlichen Maßnahmen dazu beigetragen, die Arbeitslosigkeit auf dem externen Arbeitsmarkt so gering wie möglich zu halten. In den Unternehmen kam es zu umfangreichen Versetzungen oder vorübergehenden Freistellungen sowie zur Umschulung von Beschäftigten, deren Arbeitsplätze verloren gingen, aber kaum zu Entlassungen.

Hypothese 2: Die erfolgreichen Unternehmen haben die Herausbildung des internen Arbeitsmarktes entscheidend geprägt. Senioritätsbestandteile haben eine bedeutende Rolle in der Entlohnung gespielt. Sie nehmen heute zugunsten von Leistungsbestandteilen wieder ab.

3.2 Besonderheiten der japanischen Wirtschaftsstruktur

Im dualen System (*nijû kôzô*) der japanischen Wirtschaft war bisher vor allem in den großen Industriebetrieben, die sich durch eine hohe Kapitalausstattung, Produktivität und eine starke Stellung im Markt auszeichnen, weitgehende Beschäftigungssicherheit gewährleistet (Tachibanaki 1994). Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt auch die Machtposition der Unternehmen am Markt. Der Begriff des „japanischen Beschäftigungssystems“ bezog sich nach Sasajima (1995) immer ausschließlich auf die japanische Großindustrie.

²¹ Japanischer Arbeitgeberverband.

²² Eine ausführlichere Darstellung findet sich bei Nitsch (1996: 122ff.).

²³ Die Gewerkschaften verpflichteten sich im Gegenzug zu einer zurückhaltenden Lohnpolitik und zur Kooperation bei der Einführung neuer Technologien (Holzhausen 1998: 27).

Hypothese 3: Die großen Unternehmen verfügen über ein hohes Marktpotential und sind durch ihre Marktmacht in der Lage, ihren Mitarbeitern die höchsten Löhne zu zahlen. Sie erwirken damit auch die stabilsten Beschäftigungsstrukturen.

Der Arbeitsmarkt ist ebenfalls durch die duale Struktur der Wirtschaft geprägt. Auf dem externen Arbeitsmarkt wird zum Großteil der Personalbedarf von Klein- und Mittelbetrieben gedeckt. Aber auch Großbetriebe regulieren ihren Bedarf an flexiblen Arbeitskräften über den externen Arbeitsmarkt, während sie ihren regulären Personalbedarf vor allem mit der Aufnahme von Absolventen ganz bestimmter Universitäten bewerkstelligen.²⁴ Die zwischenbetriebliche Mobilität über den externen Arbeitsmarkt erweist sich durch die betriebsinterne Ausbildung als äußerst eingeschränkt. Im Gegensatz dazu findet auf dem internen Arbeitsmarkt durch den Austausch von Personal und von Wissen sowohl im als auch zwischen den Unternehmen ein reger Transfer statt.

Hypothese 4: Der eingeschränkten Mobilität am externen Arbeitsmarkt steht eine enorme zwischenbetriebliche Mobilität durch Entsendungen gegenüber. Die Richtung der Entsendungen verläuft von den großen zu den kleinen Betrieben.

Hypothese 5: Den Entsendungen wird eine unterschiedliche Bedeutung beigemessen. Während die weniger erfolgreichen Unternehmen über Entsendungen ihren Beschäftigungsüberhang abbauen, werden sie von den erfolgreichen Unternehmen stärker als Instrument des Wissenstransfers genutzt.

Auswirkungen auf die Beschäftigungsstruktur im Unternehmen hat auch die Einbindung eines Unternehmens in eine Unternehmensgruppe (*keiretsu*) (Moerke 1997, 1999). Aufgrund der vertikalen Unternehmensintegration, welche große Mutterunternehmen (*oya gaisha*) und ihre Töchter (*ko gaisha*), verbundene Unternehmen (*kanren gaisha*) oder Zulieferbetriebe (*shita'uke*) betrifft, wird häufig auch von einer pyramidenförmigen Wirtschaftsstruktur gesprochen.²⁵ Die hierarchischen Kooperationsbeziehungen spiegeln sich in einseitigen Aktienbeteiligungen sowie einseitigem Transfer von Personal und anderen Ressourcen wider. Das Ziel der Kernunternehmen ist dabei, Transaktionskosten zu senken bzw. so niedrig wie möglich zu halten (Steinbrenner 1997). Während die vertikalen Unternehmenszusammenschlüsse meist in der gleichen Industrie tätig sind, handelt es sich bei den horizontalen Verbänden um weit diversifizierte, branchenübergreifende Unternehmensgruppen, die durch Kapitalverflechtungen und wechselseitigen Aktienbesitz gekennzeichnet sind.²⁶ Ein weiteres Charakteristikum der horizontalen *keiretsu* stellt die Gruppierung der in verschiedenen Industriezweigen angesiedelten Mitgliedsunternehmen um eine große Bank²⁷, ein Generalhandelshaus (*sôgô shôsha*) und einige Kernunternehmen im Zentrum des Konglomerats dar.

24 Die Unternehmen pflegten lange Zeit besondere Beziehungen (bspw. über 'Old Boys Networks') zu bestimmten Universitäten, deren Absolventen sie bevorzugt eingestellt haben (Schaeede 1995, 1999).

25 Zur dualen Struktur der japanischen Wirtschaft siehe auch Hemmert (1991), der die Konflikte zwischen Klein- und Großunternehmen näher betrachtet. Zu Netzwerken vgl. aber auch Sydow (1991, 1992), Lincoln et al. (1992), Uryu et al. (1993), Pfaffmann (1998) etc.

26 Die horizontalen Unternehmensverbände sind zum Teil aus den großen Finanzcliquen (*zaibatsu*) entstanden. Heute kennt man insbesondere die sechs größten Unternehmensgruppen ('Big Six'). Siehe auch Lincoln et al. (1992), Sheard (1994), Hoshi (1994), Dodwell Marketing Consultants (1994), Sydow et al. (1995), Moerke (1999, 2000) etc.

27 Hierzu auch Georg (1996), Miarka (1999).

Hypothese 6: Die vertikale Unternehmensintegration bedingt eine starke Zusammenarbeit zwischen dem Kernunternehmen und den verbundenen Unternehmen, die mit einem regen Austausch von Wissen verbunden ist. Die Unternehmen an der Spitze einer vertikalen *keiretsu* nehmen eine Vorreiter-Rolle ein und übertragen ihr Know-how auf die Tochterunternehmen und Zulieferer.

Die horizontal integrierten Unternehmen messen den Entsendungen eine geringere Bedeutung für den Wissensaustausch bei.

Die Mitgliedschaft in einer Unternehmensgruppe hat für die Unternehmen eine Versicherungsfunktion, die dazu führt, daß sie in Konjunkturzeiten weniger Gewinne erwirtschaften, aber dafür in Krisenzeiten weniger Verluste in Kauf nehmen müssen (Nakatani 1984, Lincoln et al. 1996). Ihre relative Isolierung vom Kapitalmarkt und eine geringe Bedeutung des 'shareholder value' führten nach Moerke (1999: 211) in der Vergangenheit dazu, daß sie ihren Mitarbeitern höhere Löhne zahlen konnten.

Hypothese 7: Die horizontal verbundenen Unternehmen beteiligen ihre Mitarbeiter in Form von höheren Löhnen am Gewinn.

Lernimpulse gehen von den Märkten aus, auf denen die Unternehmen agieren. Diese unterscheiden sich je nachdem, ob für den Inlands- oder Auslandsmarkt produziert wird und je nach Tätigkeitsfeld bzw. Industrie. Viele Wirtschaftsbereiche, wie bspw. die Pharma-industrie oder der Finanzmarkt, konnten lange Zeit in einer stark regulierten Umgebung agieren. Die Liberalisierung bedeutet große Veränderungen und stellt hohe Anforderungen an die Lernbereitschaft. Ebenso setzt sie eine hohe Anpassungsflexibilität sowie Anpassungsfähigkeit voraus. Veränderungen der Marktsituation führen zu Reaktionen der Industrieunternehmen, die sich auch in der Beschäftigungsstruktur verdeutlichen. Vor allem die exportorientierten Industrien, die stark vom Wechselkursverhältnis beeinflusst werden,²⁸ unterliegen stärkeren Anpassungszwängen.

Hypothese 8: Exportorientierte Industrien zeichnen sich durch flexiblere Beschäftigungsstrukturen aus. Sie zahlen niedrigere Löhne als die am Binnenmarkt orientierten Industrien, die bisher in einem relativ geschützten Umfeld tätig waren.

3.3 Besonderheiten der Beschäftigung im Industrieunternehmen

Mit der Aufnahme in ein großes Unternehmen werden die neuen Firmenmitglieder (*shin'nyū shain*), die in der Regel über eine relativ hohe Allgemeinbildung verfügen,²⁹ meistens entsprechend ihrer Schulbildung einer bestimmten Rangstufe zugeordnet, die der Einteilung ‚blue‘- und ‚white-collar‘ entspricht. In vielen Unternehmen werden die Schulabsolventen in untere Beschäftigungsränge eingestuft, die von den Hochschulabsolventen übersprungen werden können. Dennoch kann sich ihnen bei geeigneter Qualifizierung, die einer längeren Vorlaufzeit bedarf, auch die Möglichkeit bieten, in die oberen Ränge vorzurücken.

Das Gleichstellungsgesetz von 1986³⁰ führte in einigen Unternehmen zu einem „Personalsystem der getrennten Laufbahn“ (*kōsu betsu jinji seido*). Die Absolventinnen und Absol-

28 Eine fundierte Studie zum Einfluß von Wechselkurswirkungen auf den japanischen Arbeitsmarkt bietet Nitsch (1996).

29 Nach Waldenberger besaßen 1993 ca. 84% aller japanischen Arbeitnehmer einen hohen Bildungsabschluß, der 12 Schuljahren entspricht. „Im Verhältnis zu ihrer langen Verweildauer im öffentlichen Bildungssektor verfügen japanische Berufsanfänger demnach über eine geringe fachliche Qualifizierung, dafür aber über ein um so höheres Qualifizierungspotential. Es ist im wesentlichen die Aufgabe der Unternehmen, dieses Potential zu entwickeln“ (Waldenberger 1999: 118f.).

30 *Danjo koyō kikai kintō hō*; Gesetz zur beruflichen Chancengleichheit von Männern und Frauen.

venten werden entweder der gehobenen Laufbahn des Generalisten (*sôgô shoku*) oder der allgemeinen Laufbahn (*ippan shoku*) zugeordnet. Die Möglichkeiten der freien Entscheidung zwischen beiden sind aber eingeschränkt: Männer werden eher zum Generalisten ausgebildet, Frauen absolvieren in der Regel die „allgemeine Laufbahn“, die im wesentlichen Büroarbeiten beinhaltet und damit häufig einen typischen „Sackgassenberuf“ darstellt.³¹ Mit der Entscheidung für eine gehobene Laufbahn sind Versetzungen im Rahmen der Jobrotation, zu anderen Standorten innerhalb Japans und ins Ausland verbunden. Sie ist an eine umfassende innerbetriebliche Ausbildung und an die Option eines internen Aufstiegs geknüpft, bedeutet aber auch die Bereitschaft zur Leistung von Überstunden, die oft weit über das gesetzlich erlaubte Maß hinaus gehen. Diese Trennung der Laufbahnen wurde in den letzten Jahren stark kritisiert und wird heute auch von den Unternehmen immer weniger praktiziert.³²

Die Ausbildung durch OJT hat eine lange Einarbeitungszeit zur Folge. Die ersten Wochen zielen vor allem auf die Sozialisation des *shin'nyû shain* zu einem *seishain* – also zu einem offiziellen Firmenmitglied – ab.³³ Die Quote der Abspringer ist in dieser Zeit besonders hoch: So wechselt innerhalb des ersten Jahres einer von drei Uni-Abgängern den Arbeitgeber (o.V., 1999e: 85).³⁴ Bei einem späteren Wechsel des Arbeitgebers müssen die Betriebswechsler (*chûto saiyôsha*) Nachteile in der Lohnzahlung sowie im Beschäftigtenstatus in Kauf nehmen, weshalb mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer die Bereitschaft zu einem freiwilligen Wechsel abnimmt.

Die Jobrotation gilt als ein fester Bestandteil der firmenspezifischen Ausbildung in den japanischen Unternehmen. In der Produktion zielt sie darauf ab, den Fertigungsprozeß verständlich zu machen. Ein Verständnis über die Arbeitsweisen der Maschinen ist dabei ebenso wichtig wie die Vermittlung von Wissen über den gesamten Produktionsprozeß. Das OJT fängt dabei mit einfachen Aufgaben an und beinhaltet zunehmend komplexere Aufgabengebiete und Problemstellungen. Hat man diese gut bewältigt und wird befördert, rücken andere Ziele in den Vordergrund. Die Beschäftigten werden dann mit dem Unternehmen als Ganzem vertraut gemacht. Ein breites Wissen über die Arbeitsorganisation im Unternehmen zu vermitteln und den Blick für die gesamte Unternehmensorganisation zu schärfen, ohne dabei die Anforderungen der einzelnen Arbeitsabläufe außer Acht zu lassen, gehören zu den weiteren Zielen der umfangreichen Jobrotation. Ein wichtiger Vorteil für die Unternehmen liegt in der Mobilität der Beschäftigten, die schnell an den Stellen des aktuellen Bedarfs eingesetzt werden können. Das in verschiedenen Unternehmensbereichen akkumulierte Wissen der Mitarbeiter erlaubt somit einen effizienten Einsatz ihrer Arbeitskraft.³⁵

Die unternehmensinterne Ausbildung und Qualifizierung durch OJT und Arbeitsplatzrotation setzt lange Lernphasen voraus und stellt einen integralen Bestandteil des Beförderungssystems dar. Jeder Beförderungsrang sieht nach einer bestimmten Verweildauer, in der die Akkumulation eines bestimmten Wissens erwartet wird, den Aufstieg in eine höhere Rang-

31 Siehe auch Herold (1991) bzw. Wakisaka (1997).

32 Nach einer Untersuchung des japanischen Arbeitsministeriums (Rôdôsho) von 1995 hatten vor allem große Unternehmen (52% der Unternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten) das System der getrennten Laufbahn eingeführt (Wakisaka 1997: 143).

33 Hauptsächlich geht es in dieser Zeit darum, den Neueingestellten zu vermitteln, wie man sich im Unternehmen richtig verhält und welchen Umgangston man pflegt. Dazu zählt bspw. auch die korrekte Übergabe von Visitenkarten an Ältere bzw. Ranghöhere (*senpai*), wie in Interviews mit Personalmanagern deutlich wurde. Zur beruflichen Erstqualifizierung siehe auch Metzler (1999).

34 Einer Untersuchung des japanischen Arbeitsministeriums von 1995 zufolge kündigen in den ersten drei Jahren ca. 47% der Abiturienten ihr Arbeitsverhältnis. Bei den Hochschulabsolventen wechseln immerhin noch 33% ihren Arbeitgeber (auch o.V. 1999d: 2).

35 Die Unternehmen versuchen in den 1990er Jahren, die Ausbildung zunehmend auf eine „flexible Spezialisierung“ abzustellen (Kawakita 1997, Satô 1997). Dies bestätigten auch einige Personalmanager, z. B. bei Sony, in persönlichen Interviews 1997.

position vor, der mit einer höheren Entlohnung und der Übernahme von mehr Verantwortung verbunden ist. Nach dem erfolgreichen Absolvieren bestimmter Ränge sind für den Aufstieg in die nächst höhere Ebene (z.B. von der Beschäftigtenebene in das untere Management) in einigen Unternehmen auch Beförderungstests vorgesehen. Daraus wird ersichtlich, daß sich der innerbetriebliche Aufstieg als ein langwieriger Prozeß gestaltet und die Beförderung sich nicht nur an Senioritätskriterien orientiert.

Die Entlohnung beruht zu einem großen Teil auf Seniorität.³⁶ Koike (1988, 1993) verweist jedoch darauf, daß der „Senioritätslohn“ (*nenkô chingin*) die Arbeitsleistung nie völlig unberücksichtigt läßt. Zur Lohnermittlung werden Personalbewertungen (*jinji kôka*) herangezogen.³⁷ Die Karriereverläufe in großen japanischen Industriebetrieben werden durch ein Qualifikationsrangsystem (*shokunô shikaku seido*) geprägt. Auf Grundlage von Personalentwicklungsplänen (*jinzai ikusei taikai*)³⁸ verschiedener Unternehmen sowie Angaben aus Interviews mit Personalmanagern³⁹ und zusätzlicher Literatur (Nagano 1996: 51ff.; Suzuki 1997: 115ff.) ließ sich ein Schema des innerbetrieblichen Aufstiegs entwickeln, das sich an verschiedenen Rängen orientiert, in denen bestimmte Qualifikationen erworben werden sollen (Abbildung 2). Der externe Arbeitsmarkt für Managementkräfte ist aufgrund dieser Beförderungspraxis äußerst eingeschränkt.⁴⁰

Durch den regelmäßigen Wechsel des Arbeitsplatzes (*tenshoku*) werden nicht nur Aufgabeninhalte, sondern auch die Werte des Unternehmens vermittelt und sowohl explizites, aber vor allem auch implizites Wissen transferiert. Die Versetzungen fördern darüber hinaus die Kontakte zwischen den Mitarbeitern und erleichtern somit den Informationsfluß im Unternehmen. Über die Erhöhung des Humankapitalstocks hinaus stellt die Jobrotation damit ein wichtiges Element des unternehmensinternen Wissenstransfers dar.

Mit zunehmender wissensintensiver Produktion kam es in den 1980er Jahren zu einer 'White-Collarisierung' der Beschäftigten.⁴¹ Vor allem in der Krise nach dem Platzen der 'Bubble-Economy' wurde ein starker Überhang der Angestellten in der Management-Ebene deutlich. Durch die Schaffung neuer Positions- und Managementbezeichnungen wurde versucht, dem Problem der knapp gewordenen Leitungspositionen entgegenzuwirken, aber damit kamen die Unternehmen sehr bald an ihre Kapazitätsgrenzen.⁴² Um jüngere Mitarbeiter in die gehobenen Posten nachrücken lassen zu können, wurde verstärkt auch nach leitenden Positionen in verbundenen Unternehmen gesucht, in denen die älteren Beschäftigten untergebracht werden konnten.

36 Der Zeitpunkt des Firmeneintritts stellt ein wichtiges Kriterium dafür dar.

37 Zu Auswirkungen der Personalbewertung auf das Entgelt siehe auch Endô (1994).

38 Auch *kyaria nôryoku kaihatsu taikai* bzw. nur *kyaria kaihatsu* oder kurz: CDP ('*Career Development Plan*').

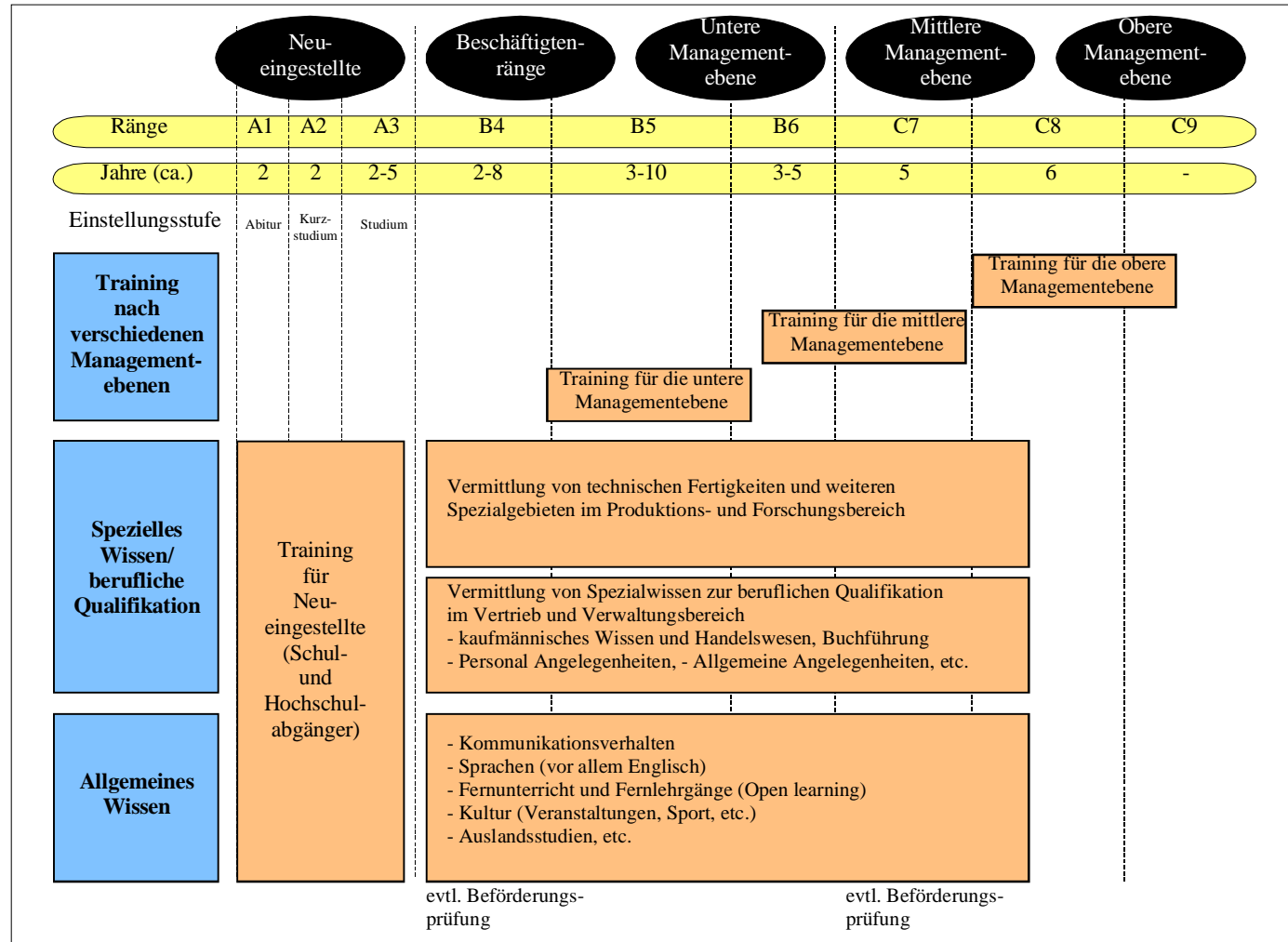
39 Die Interviews sind im Herbst 1997 mit Personalmanagern von 15 Unternehmen der Kaisha-Datenbank durchgeführt worden. In einzelnen Fällen konnten auch Gewerkschaftsvertreter und Entsandte befragt werden. Insbesondere wurden Personalentwicklungspläne der Unternehmen Kao und Kaneka (Chemieindustrie) sowie Ishikawajima Harima Heavy Industries (Transport) für die Darstellung des Qualifikationsrangsystems herangezogen.

40 Für eine genauere Studie der Karriereverläufe von Akademikern in japanischen Unternehmen siehe auch Ernst (1998).

41 Von den Rationalisierungen in den 1970er Jahren waren vor allem Produktionsarbeiter betroffen. Durch umfangreiche Schulungsmaßnahmen wurde versucht, sie in anderen Bereichen einzusetzen.

42 Siehe auch Satô (1994), Koike (1994), Satô (1996).

Abbildung 2: Qualifikationsrangsystem



Quelle: Eigene Zusammenstellung

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Alterung in der japanischen Gesellschaft wird der intergenerationale Transfer von Wissen,⁴³ bei dem die älteren Firmenmitglieder (*senpai*) für die betriebsinterne Sozialisation der jüngeren (*kôhai*) verantwortlich sind, zunehmend schwieriger und die in den Arbeitsgruppen herrschende Rangordnung kann nicht aufrecht erhalten werden.

Hypothese 9: Der intergenerationale Transfer von Wissen spielt für die Leistungsfähigkeit der Unternehmen eine bedeutende Rolle. Er ist bei den exzellenten Unternehmen stärker ausgeprägt als bei den weniger erfolgreichen Unternehmen.

Nicht nur die fortschreitende Alterung der Bevölkerung, sondern auch Deregulierungen und ein zunehmender internationaler Wettbewerb lassen heute die individuelle Leistung der Mitarbeiter stärker in den Mittelpunkt rücken (Endô 1994). Die Leistung der Arbeitsgruppe spielt vor allem für die Gewährung des firmenweiten Gruppenbonus eine bedeutende Rolle, der in der Regel zweimal jährlich – jeweils zu den beiden größten Feiertagen *Oshôgatsu*, dem Jahreswechsel, und *Obon*, dem Totenfest im August – ausbezahlt wird.⁴⁴

Ab einem Alter von 55 Jahren verringert sich das Einkommen der Beschäftigten. Die Pensionierung erfolgt im Alter von 60 Jahren. Einige Unternehmen bieten eine zeitlich befristete Wiedereinstellung zu schlechteren Bedingungen, bspw. auf Teilzeitbasis an. Andere vermitteln die älteren Arbeitnehmer an Tochterunternehmen. Die Wiedereinstellung in ein Unternehmen wird seit 1995 auch von staatlicher Seite unterstützt, um dem Problem der starken Alterung der japanischen Gesellschaft Rechnung zu tragen und die Rentenkasse zu entlasten.⁴⁵

In einigen Unternehmen gehört man mit der Aufnahme in die Stammbesellschaft auch automatisch der Betriebsgewerkschaft an. Die Beziehung zwischen Gewerkschaft und Management sind eher kooperativ als konfrontativ, und nicht selten steigen die Gewerkschaftsaktivisten ins Management auf. So werden in Krisenzeiten, in denen Beschäftigungsabbau droht, zwar auch unpopuläre Maßnahmen akzeptiert, aber für Stammbeschäftigte günstigere Konditionen ausgehandelt.⁴⁶ Eine Hauptaktivität der Betriebsgewerkschaft sind die Lohnverhandlungen mit der Unternehmensführung im Frühjahr. Aber auch in diesem Jahr hat die Beschäftigungssicherung Priorität (o.V. 2000a).

Nachdem ein Überblick über die für die Untersuchung relevanten Theorien gegeben und die Hypothesen hergeleitet wurden, wird im nächsten Kapitel die Stichprobe vorgestellt. Zum einen werden grundlegende Begriffe erklärt. Zum anderen werden Definitionen für die Untersuchung der relevanten Erfolgsgruppen gegeben und die Einflußgruppen erläutert. Dem folgt die Analyse von Veränderungen in den Strukturen der Beschäftigung, die über verschiedene Zeiträume aufgezeigt werden.

43 Vgl. hierzu auch Waldenberger (1999: 101).

44 Kleinere Unternehmen richten sich in den Bonuszahlungen aber auch nach dem Jahresabschluß, um den Gewinn und die damit fälligen Steuern besser regulieren zu können.

45 Zu dem Problem des zunehmenden Alters der Beschäftigten vgl. Seike (1997a, 1997b).

46 In einem Interview mit einem Entsandten von Shôwa Denkô im Herbst 1997 in Yokohama wurde deutlich, daß Entsendungen als Maßnahme zum Beschäftigungsabbau nicht generell von der Betriebsgewerkschaft angefochten werden. Vielmehr versucht sie, sowohl mit den Betroffenen als auch mit dem Management intensive Gespräche zu führen, um einem Statusverlust des jeweiligen Beschäftigten entgegenzuwirken und seine Position auch über die Unternehmensgrenzen hinaus zu sichern, was nicht immer gelingt. Auch von einem Gewerkschaftsvertreter bei Ishikawajima Harima wurde diese Vorgehensweise bestätigt.

C. Empirische Analyse

1. Datenbasis

Die folgende Untersuchung basiert auf der Kaisha-Datenbank, die mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft am Wissenschaftszentrum Berlin erstellt wurde. Die Kaisha-Datenbank enthält Jahresabschlußdaten von 111 börsennotierten japanischen Industrieaktiengesellschaften der Jahre 1970 bis 1998 und der Branchen Chemie, Elektroindustrie, Maschinenbau, Pharmazie, Transportmittel und Automobilindustrie.⁴⁷ Aufgrund der enormen Bedeutung von großen Aktiengesellschaften für die Wertschöpfung in Japan wurde beim Aufbau der Datenbank 1993 als Kriterium festgelegt, daß die Datenbank mit Daten einer Stichprobe von großen Aktiengesellschaften aufgebaut wird, die 1992 an der ersten Sektion der Tōkyōter Börse notiert waren. Bedingung für die Auswahl war, daß die betreffenden Unternehmen zur Gruppe der umsatzstärksten Unternehmen der jeweiligen Branchen im Rechnungslegungsjahr 1992 gehörten.

Die vorliegende Untersuchung basiert auf den Daten von 86 Unternehmen aus dem Sample und erfaßt den Zeitraum von 1972 bis 1998. In dieser Analyse werden vier Industrien berücksichtigt: nämlich die Chemie-, Pharmazie-, Maschinenbau- und Elektroindustrie. Das Untersuchungssample umfaßt damit sowohl sehr exportintensive Industrien wie die Elektroindustrie und den Maschinenbau als auch stärker am nationalen Markt orientierte Industrien wie Chemie und Pharmazie.⁴⁸

Verschiedene Branchen und einzelne Unternehmen konnten bei der Analyse nicht berücksichtigt werden. Die Transportindustrie wird ausgeklammert, da es sich lediglich um drei Unternehmen handelt und somit keine Repräsentativität gewährleistet ist.⁴⁹ Die sieben Unternehmen der Automobilindustrie werden aufgrund unvollständiger Daten im Zeitraum von 1970 bis 1984 unberücksichtigt gelassen. Unternehmen, die in Fusionen involviert waren, wurden aus der Stichprobe eliminiert (Mitsubishi Petrochemical 1994). Ebenso konnten Unternehmen, die erst nach 1972 an der Börse notiert wurden, nicht in die Untersuchung einbezogen werden (z. B. Dijet 1975, Tsutsunaka Plastic 1975, Toyo Engineering 1981, Tsumura 1981, Hitachi Construction 1982, Nippon Steel Chemical 1987, etc.). Bei Unternehmen, deren Daten in einzelnen Jahrgängen unvollständig waren, wurden Interpolationen vorgenommen, um sie nicht vollständig aus der Untersuchung ausschließen zu müssen.⁵⁰

Der zeitliche Rahmen der Untersuchung von 1972 bis 1998 umfaßt eine Periode rascher technologischer Neuerungen und erstreckt sich sowohl über die beiden Ölkrisen und die Krise durch die Aufwertung des Yen im September 1985 als auch die Krise nach dem Platzen der „Spekulationsseifenblase“ steigender Aktien- und Bodenpreise in den frühen 1990er Jahren.⁵¹ Die Ölkrise stellt eine besondere Zäsur dar, da sie das Ende des raschen Wirtschaftsaufschwungs eingeleitet hat. Die folgenden Jahre können als Transformations-

47 Siehe auch Albach et al. (1997): Dokumentation der Kaisha-Datenbank – Zur Datenbank der Jahresabschlüsse japanischer Industrieaktiengesellschaften 1970-1998.

48 Bei Görtzen (2000) wird deutlich, daß die Pharmaunternehmen heute ebenfalls bestrebt sind, internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erzielen. Eine genauere Analyse der Pharmaindustrie liefert Koen (1999).

49 Zudem gelten im Bereich der Transportindustrie andere Kriterien für den Ausweis des Personalaufwands in der Herstellkostenrechnung, wodurch die Vergleichbarkeit ebenfalls eingeschränkt ist.

50 Eine Auflistung der untersuchten Unternehmen findet sich im Anhang.

51 Die Krise, die auf die *'Bubble-Economy'* folgte, wird in dieser Untersuchung auch als *'Bubble'*-Krise bezeichnet. In der Literatur wird häufig von der *Heisei*-Krise gesprochen. Dies bezieht sich auf die *Heisei*-Zeit, die 1989 mit der Übernahme der Amtsgeschäfte durch den *Tenno* Akihito begonnen hat. (Die japanische Zeitrechnung orientiert sich an der Amtsperiode des regierenden *Tenno*.)

phase vom Hochwachstum zu einem stabilen Wachstum gesehen werden, in denen vor allem die Adaption neuer Technologien stark forciert wurde. Die japanischen Unternehmen waren überraschend schnell in der Lage, ihre Strukturen an die neuen wirtschaftlichen Gegebenheiten anzupassen. Von der zweiten Ölkrise Ende 1979 wurden sie weniger stark getroffen als andere Industrieländer.⁵² Vor allem nach der Krise durch die Yenaufwertung infolge des Plaza-Abkommens 1985 zeigten die Unternehmen eine erstaunlich rasche Rekonvaleszenz. Dies verdeutlicht, daß die Unternehmen schnell aus den Krisen gelernt und mit wirksamen Maßnahmen darauf reagiert haben.

Die Untersuchung dieses Zeitraums ist vor dem Hintergrund des organisationalen Lernens und der darauf basierenden Veränderungen besonders interessant. Deshalb werden in der folgenden Analyse bei bestimmten Fragestellungen drei verschiedene Untersuchungszeiträume betrachtet. Der erste Zeitraum von 1972 bis 1979 bildet die Krise durch den Ölchock ab. Der zweite Zeitraum von 1980 bis 1991 wurde etwas weiter gefaßt und stellt sowohl die wirtschaftliche Erholung nach der ersten Ölkrise als auch den Boom im Zuge der *'Bubble-Economy'* dar.⁵³ Die nähere Betrachtung der schweren Krise nach dem *'Bubble-Burst'* wird mit der Abbildung des Zeitraums von 1992 bis 1998 ermöglicht. Mit dieser Einteilung lassen sich Lernimpulse, die besonders in solchen Krisenzeiten aktiviert werden, gut nachvollziehen.

1.1 Vorteile der Analyse von Jahresabschlußberichten

Die Grundlage der Kaisha-Datenbank bilden Geschäftsberichte nach dem japanischen Wertpapierhandelsgesetz (*yûka shôken hôkokusho*). Sie unterliegen weitgehenden Publizitätspflichten. Der gesamte Ausweis ist ausführlicher dargestellt als in den Berichten nach dem japanischen Handelsgesetz. Teilweise enthalten die *yûka shôken hôkokusho* auch Informationen, die von deutschen Unternehmen nicht angeführt werden oder aufgrund der Gesetzgebung nicht angegeben werden dürfen.⁵⁴

Zu den Publizitätsvorschriften des Wertpapierberichtes zählt eine detaillierte Gliederung, aus der eine umfassende Normierung des Datenmaterials folgt. Die Berichte sind von den Unternehmen beim Finanzministerium vorzulegen und werden dort veröffentlicht. Neben den üblichen Finanzkennzahlen enthalten sie auch relativ detaillierte Angaben zu den Beschäftigten. Unter der Rubrik 'Lage der Beschäftigten' (*jûgyôin no jôkyô*) werden Durchschnittswerte über die Anzahl der regulären Firmenmitglieder, deren Einkommen und Alter sowie zur Betriebszugehörigkeitsdauer jeweils nach Männern und Frauen getrennt ausgewiesen.

Bei der Arbeit mit Jahresabschlußberichten stellt die Vergleichbarkeit der Daten aufgrund dieser gesetzlichen Vorgaben einen großen Vorteil dar. Die einheitliche Gesetzesgrundlage ermöglicht sowohl Vergleiche über lange Zeitreihen als auch Vergleiche zwischen mehreren Unternehmen.

Die Archivierung der japanisch-sprachigen Geschäftsberichte am Wissenschaftszentrum Berlin ermöglichte eine Ergänzung und Erweiterung der Kaisha-Datenbank nach den jeweiligen Forschungsbedürfnissen der Mitarbeiter.⁵⁵ Damit stehen für die Untersuchung Daten zur Verfügung, die außerhalb Japans nicht in dieser konzentrierten Form erhältlich und somit nur schwer zu erheben sind.

52 Nach Komiya (1990: 327f.) hatte die Inflation, die der zweiten Ölkrise folgte, viel geringere Auswirkungen als es bei der ersten Ölkrise der Fall war.

53 Da sich die Unternehmen von der zweiten Ölkrise und von der Krise durch die Yenaufwertung sehr schnell erholen konnten, werden diese nicht gesondert berücksichtigt.

54 Vgl. Göseke (1996).

55 Siehe Albach et al. (1997).

1.2 Probleme bei der Analyse von Jahresabschlußberichten

Probleme bei der Analyse von Jahresabschlußberichten über einen längeren Zeitraum ergeben sich zum Beispiel durch Rechnungslegungsumbrüche. Innerhalb des Untersuchungszeitraums von 1972 bis 1998 kam es zu drei großen Reformen der Rechnungslegung, nämlich 1975, 1982 und 1987. Sie erforderten umfangreiche Bereinigungen der Daten, damit konsistente Zeitreihen- und Querschnittsdaten ermittelt werden konnten. Bis 1974 haben viele der Unternehmen Halbjahresberichte erstellt, um Dividenden ausschütten zu können. Erst ab 1975 wurde durch die Einführung der Zwischendividenden die Erstellung von Jahresberichten ermöglicht. Diese Unterschiede wurden weitgehend bereinigt, um eine Vergleichbarkeit der Datensätze zu gewährleisten.⁵⁶

Weiterhin ist bei der Analyse zu beachten, daß das japanische Fiskaljahr heute weitgehend am 1. April beginnt und am 31. März des darauffolgenden Jahres endet. Die Berichte von 1998 beruhen also zum Großteil auf Zahlen aus dem Jahr 1997. Somit sind bei den verschiedenen Entwicklungen zeitliche Verzögerungen durch den Zeitpunkt des Jahresabschlusses zu berücksichtigen. Vier Unternehmen weichen 1998 noch von diesem Zeitraum ab. Bei Veränderungen des Rechnungslegungszeitraums wurden die Rumpfgeschäftsjahre angepaßt.⁵⁷

Ein generelles Problem der auf den Jahresabschluß aufbauenden Sekundäranalyse ist die Differenz zwischen Rechnungslegungszweck und Untersuchungsziel. Mit dem Ziel einer umfangreichen Beschäftigungsanalyse stößt man an die Grenzen des Informationsgehaltes der Jahresabschlußberichte. Informationen zu Investitionen in das betriebliche Humankapital, wie es bspw. die Corporate-Governance Richtlinien der OECD (1999b) fordern, werden nicht gegeben. Weiterhin werden Strukturdaten der Beschäftigten nur anhand von Gesamtdurchschnitten ausgewiesen, die sich zwar gut für Zeitreihenuntersuchungen und Firmenvergleiche eignen, qualitative Untersuchungen jedoch nur eingeschränkt ermöglichen. So müssen Kohortenanalysen, in denen bspw. spezifische Altersgruppen unterschieden werden, Qualifikationsprofile, die Vor- und Ausbildungsaspekte berücksichtigen, Auslastungen des Produktionsfaktors Arbeit, die sich in Überstunden bzw. Kurzarbeit verdeutlichen, etc. unberücksichtigt bleiben. Vor der Analyse der Beschäftigungsstruktur ist noch zu fragen, welche Angaben sich genau hinter den Zahlen verbergen.

2. Mitarbeiterorientierte Daten⁵⁸

2.1 Regulär Beschäftigte

Bei den Angaben zu den regulär Beschäftigten (*jūgyōin*, *seishain*) handelt es sich um einen weitgehend standardisierten Ausweis. In Abgrenzung zu den irregulären Beschäftigungsverhältnissen gelten die unbefristet beschäftigten Vollzeitkräfte als Stammarbeiter des Unternehmens. Eine arbeitsrechtliche Definition, aus der sich langfristige Beschäftigungsansprüche ableiten lassen, gibt es nicht.⁵⁹ Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter bezieht sich – wenn nicht anders vermerkt – auf diese Beschäftigten.

Alle untersuchten Unternehmen weisen Angaben zur durchschnittlichen Beschäftigtenanzahl, der durchschnittlichen Entlohnung, dem Alter und der Betriebszugehörigkeitsdauer für männliche und weibliche Beschäftigte aus. Einige Firmen unterteilen ihre Beschäftigten in Kategorien, deren Unterscheidungskriterium der deutschen Einteilung in Angestellte und

⁵⁶ In der ‚Dokumentation der Kaisha-Datenbank‘ (Albach et al. 1997: 13f.) wird die Vorgehensweise detailliert geschildert.

⁵⁷ Vgl. ebenso Albach et al. (1997: 9f.).

⁵⁸ Falls nicht anders vermerkt, steht der Begriff „Mitarbeiter“ sowohl für weibliche und männliche Beschäftigte.

⁵⁹ Koshiro (1994: 229f.) verweist darauf, daß es sich lediglich um einen Arbeitsvertrag handelt, in dem keine Zeitbeschränkung genannt wird. Bei der langfristigen Beschäftigungspraxis handelt es sich um eine Gewohnheit auf stillschweigendem Konsens.

Arbeiter entspricht. 1993 sowie 1998 nehmen von den Unternehmen der Kaisha-Datenbank 28 (und aus der Stichprobe für diese Untersuchung 22) Firmen eine Klassifizierung vor. Dabei gibt es jedoch 15 Kategoriebezeichnungen. Bei den Angestellten werden Büroangestellte und Techniker (*jimu-, gijutsu shokuin*) meist zusammen genannt. In manchen Fällen werden auch die Verkaufs- und Verwaltungsabteilung (*hanbai-, kanri bumon*) zusammengefaßt. Für Arbeiter werden vielfältige Bezeichnungen gewählt, und nur in zwei Fällen werden sie auch direkt als Arbeiter (*kōin*) bezeichnet; meistens werden aber Umschreibungen benutzt. Die Einteilung bezieht sich häufig auch nicht direkt auf die Beschäftigten selbst, sondern orientiert sich am Beschäftigungsfeld, in dem sie tätig sind. Ein Kriterium ist bspw., ob „direkt“ in der Produktion (*chokusetsu, gengyō*) oder „indirekt“ in der Produktion (*kansetsu, hi-gengyō*) gearbeitet wird. Am geläufigsten sind Unterscheidungen in Angestellte aus dem Verwaltungs-, Verkaufs- oder technischen Bereich und Angestellte aus dem Produktionsbereich. In dem Ausdruck „Angestellter aus der Produktion“ (*gengyō shokuin*) aber vor allem auch in der Wortkombination „*rōmu shokuin*“, was wörtlich übersetzt soviel wie „Arbeits-Angestellter“ bedeutet, wird jedoch deutlich, daß die Unternehmen solche Unterscheidungen nur ungern vornehmen. Zudem verliert die Kategorisierung der Beschäftigten vor dem Hintergrund der zunehmend wissensintensiven Produktion und der Angleichung von Arbeitsaufgaben an Bedeutung.⁶⁰ Die meisten Unternehmen trennen lediglich nach männlichen und weiblichen Beschäftigten. Die vorliegende Untersuchung orientiert sich am Großteil der Unternehmen und nimmt keine weitere Kategorisierung von Arbeitern und Angestellten vor.

Die durchschnittlich ausgewiesene Monatsentlohnung⁶¹ eines Beschäftigten umfaßt den Standardlohn (*kijunnai chingin*) plus Zulagen und Überstundenvergütungen. Nicht enthalten sind die Boni, die zweimal jährlich gezahlt werden. Wichtigster Bestandteil des Standardlohns ist der Grundlohn (*kihonkyū*), der sowohl Alters- (*nenreikyū*), Fähigkeits- (*shokunōkyū*) und Leistungsbestandteile (*seiseikikyū*) enthält (Mitani 1997: 14f., Koike 1997: 46f.). Desweiteren zählen nach Demes (1991: 83) auch eine Produktionszulage (*gengyō teate*) sowie ein Familienlohn (*kazokukyū*) dazu. Setzt sich der Standardlohn darüber hinaus noch aus Zulagen (*teate*) und Überstundenvergütungen (*jikangai warimashikin*) zusammen, so spricht man vom *kijungai chingin*.⁶² Die Offenlegung der durchschnittlichen monatlichen Entlohnung der Beschäftigten in den *yūka shōken hōkokusho* bezieht sich immer auf den *kijungai chingin*.

2.2 Irregulär Beschäftigte

Die Unternehmen weisen in Anmerkungen zu den Beschäftigten darauf hin, ob Teilzeitarbeitskräfte, Zeitarbeiter oder Entsandte in der Beschäftigtenanzahl berücksichtigt werden. Die fakultativen Angaben zu den irregulär Beschäftigten werden im folgenden kurz erläutert. Abbildung 3 vermittelt einen Überblick über die verschiedenen Formen der Beschäftigung.

2.2.1. Zeitarbeiter

Die Beschäftigungsverhältnisse von Zeitarbeitern (*rinjikō*) sind nach dem Arbeitsstandardgesetz (*rōdō kijun hō*) auf maximal ein Jahr begrenzt. Durch die vertraglich festgelegte Arbeitsperiode werden Zeitarbeiter auch als Vertragsarbeiter (*keiyaku shain*) bezeichnet.

60 Zur 'White-Collarisierung' der Beschäftigung siehe Koike (1995: 29ff.), Satō (1995: 4-8) oder auch Nakamura (1997: 289).

61 Der Begriff „Entlohnung“ wird im folgenden synonym mit den Begriff „Entgelt“, aber auch mit „Lohn“ und „Gehalt“ verwendet. Eine Unterscheidung der Entlohnung von Arbeitern und Angestellten erfolgt aus den eben erläuterten Gründen nicht.

62 Die Zusammensetzung der Entlohnung variiert nicht nur in den Unternehmen, sondern ändert sich auch mit der Beschäftigungsdauer. Siehe auch Endō (1994), Nagano (1996) sowie Mitani (1997). Koike (1994: 263) verweist darauf, daß das Entlohnungssystem in großen Unternehmen die Qualifikation der Beschäftigten berücksichtigt, weshalb sich die Entlohnung von Arbeitern und Angestellten durchaus vergleichen läßt.

Besonders hervorzuheben ist, daß der Arbeitsvertrag von Jahr zu Jahr erneuert werden kann. Falls der Vertrag nicht mehr erneuert wird, muß dies dem jeweiligen Beschäftigten mindestens vier Wochen vor Ablauf der Frist mitgeteilt werden.

2.2.2. Teilzeitarbeiter

Bei den Teilzeitbeschäftigten (*pâto*)⁶³ ist eine Abgrenzung schwieriger. Laut Teilzeitarbeitsgesetz (*pâto rôdô hô*) zählen Personen als teilzeitbeschäftigt, deren Arbeitszeit kürzer ist als die von Stammbeschäftigten (Suzuki 1997: 87). Das Arbeitsministerium hat diese Definition anerkannt. Nach einer Definition des Büros für Statistik des Premierministers sind Teilzeitbeschäftigte Personen, die bis zu 35 Stunden pro Woche arbeiten. Eine andere Definition besagt, daß die Personen als Teilzeitbeschäftigte gelten, die vom Unternehmen so bezeichnet werden (Lenz 1988: 324). Häufig ist es also nicht mehr als der Verzicht auf die Leistung von Überstunden, der Teilzeitarbeiter von den regulär Beschäftigten unterscheidet.⁶⁴ Die Anzahl der Teilzeitarbeiter gibt somit keine zuverlässige Auskunft über die tatsächlich geleistete Arbeitszeit, weshalb es problematisch ist, die Arbeitszeit als Schätzgröße heranzuziehen. In der Kategorie Teilzeitarbeitskräfte sind *pâto-taimâ* sowie *shokutaku* (Auftragsarbeiter) zusammengefaßt. Als *shokutaku* werden Beschäftigte bezeichnet, die in geringerem Umfang für das Unternehmen tätig sind, wie es häufig bei den nach der Pensionierung erneut Eingestellten der Fall ist.

Zeitarbeiter und Teilzeitbeschäftigte sind nicht immer eindeutig voneinander zu unterscheiden, da häufig auch Teilzeitbeschäftigte zeitlich befristet eingestellt werden. Bei Frauen, die nach einer Babypause wieder berufstätig werden, aber auch bei den Pensionären ist diese Vorgehensweise üblich. In einigen Fällen geben die Unternehmen auch nur eine Gesamtzahl von Zeit- und Teilzeitbeschäftigten an. Das führte zu der Entscheidung, in der Kategorie ‚Nicht-Stammbeschäftigte‘ die Gesamtanzahl von Zeit- und Teilzeitarbeitern zusammenzufassen. In den meisten Fällen werden diese beiden Beschäftigungskategorien getrennt ausgewiesen und damit auch zusätzlich in der jeweiligen Beschäftigungsgruppe erfaßt.

2.2.3. Entsendungen (*shukkô*)

Entsandte (*shukkôsha*) werden nur ausgewiesen, solange sie noch zur Belegschaft zählen und das Unternehmen sie weiterhin auf der Gehaltsliste führt. Erst wenn entschieden ist, ob sie endgültig im anderen Unternehmen verbleiben (*tenseki*), verschwinden sie aus der Buchführung des Stammunternehmens. Für die Leistungen der entsandten Beschäftigten im entleihenden Unternehmen erhalten die entsendenden Unternehmen eine Pauschale, die sich jedoch nicht mit der vollen Summe der Lohnzahlungen deckt.⁶⁵ Da es sich bei den Entsandten um reguläre Unternehmensmitglieder handelt, werden sie nicht in der Anzahl der Nicht-Stammbeschäftigten berücksichtigt, sondern getrennt erfaßt.

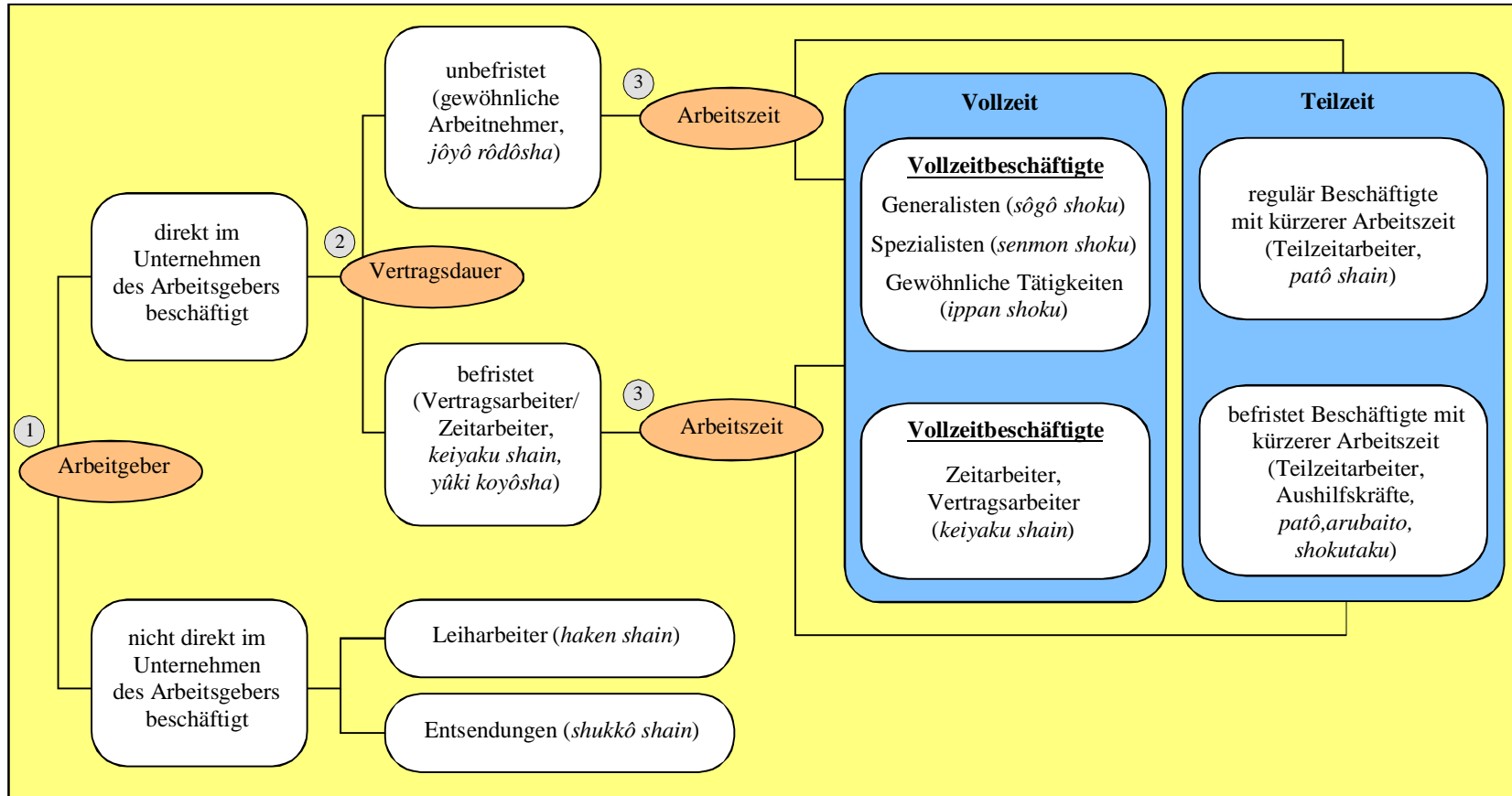
Neben den Entsendungen in andere Betriebe gibt es auch Aufnahmen von Entsandten (*ukeire*). Im Gegensatz zur Entsendung von Arbeitskräften zu anderen Firmen ist deren Anzahl in diesem Untersuchungssample verschwindend niedrig. Nur zwei Firmen geben 1993 an, daß sie von anderen Firmen entsandte Arbeitskräfte aufnehmen (Sony und Tosoh). Daher wird diese Art des Personaltransfers in der vorliegenden Studie vernachlässigt.

63 Vom englischen Wort ‚*part-timer*‘ abgeleitet wird der Begriff mit ‚*pâto-taimâ*‘ oder kurz ‚*pâto*‘ ins Japanische übertragen. (Angesichts der Attraktion, die von westlichen Karrieremodellen ausgeht, und der Flut von englischen Wörtern, die ins Japanische übernommen werden, spricht Mari Sako treffend von ‚*Japanglish*‘. (Dore und Sako 1998: 94).

64 Koshiro (1994: 247) unterscheidet nach den Untersuchungen, die Einteilungen vornehmen und kommt zu demselben Ergebnis. Er hebt hervor, daß in den Untersuchungen zur Lohnstruktur, die vom Arbeitsministerium durchgeführt werden, Teilzeitbeschäftigte als reguläre Beschäftigte bezeichnet werden, die weniger Stunden arbeiten als Standardbeschäftigte.

65 Zu den Entsendungen siehe vor allem Nagano (1989, 1996, 1999), aber auch Satô (1996).

Abbildung 3: Überblick über die Beschäftigungsverhältnisse



Quelle: Suzuki (1997: 80)

2.2.4. (Früh-) Pensionierungen

Seit Mitte der 1980er Jahre hatte das Arbeitsministerium in zahlreichen Gesprächen mit den Unternehmern versucht, sie von der Notwendigkeit der Anhebung des Pensionsalters auf 60 Jahre zu überzeugen. Ende der 1980er Jahre weisen immer mehr Unternehmen in ihren Berichten darauf hin, daß sie ihre Pensionsgrenze angehoben haben bzw. sukzessive anheben werden. 1993 haben alle Unternehmen das gesetzliche Pensionsalter eingeführt. Vor dem Hintergrund der rapide alternden japanischen Gesellschaft fordert das Arbeitsministerium jedoch schon seit einiger Zeit eine Erhöhung der Pensionsgrenze auf 65 Jahre.

Häufig können Vorruhestandsregelungen (z. B. ab 45 Jahren) in Anspruch genommen werden. Bei den Frühpensionierungen (*sōki teinen*) geben ebenfalls nicht alle Unternehmen an, wieviele Mitarbeiter von dieser Maßnahme betroffen sind, sondern weisen teilweise nur aus, ob sie von dieser Maßnahme Gebrauch machen.

Wiedereinstellungen (*sai koyō*) sind ein relativ neues Phänomen, das mit der Erhöhung des Pensionsalters auf 60 Jahre eingeführt wurde. 1993 weisen zehn Firmen darauf hin, daß nach der Pensionierung je nach Bedarf des Unternehmens eine zeitlich begrenzte Wiedereinstellung auf Teilzeitbasis erfolgen kann. 1998 geben noch neun Unternehmen an, daß sie Wiedereinstellungen vornehmen: sieben davon auf Basis von „Aufträgen“ (*shokutaku*) und nur in einem Unternehmen werden die Pensionierten als „Vertragsarbeiter“ (*keiyaku shain*) wieder eingestellt. Ein anderes Unternehmen gibt lediglich an, daß es Wiedereinstellungen vornimmt.

Eine Beschäftigungskategorie, die in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt wird, sind Leiharbeiter. Sie wurden bisher nicht von den untersuchten Industriebetrieben ausgewiesen und von daher ist unklar, ob und in welcher Größenordnung die Unternehmen auf diese stark anwachsende Beschäftigungsform zurückgreifen. Bisher unterlagen die über Agenturen vermittelbare Professionen großen gesetzlichen Einschränkungen. Im Leiharbeitsgesetz (*jinzai haken hō*) von 1986 wurden lediglich 16 Beschäftigungsfelder aufgeführt, die im Rahmen der Deregulierung und entsprechend der wachsenden Nachfrage nach einer Gesetzesänderung 1996 um zehn weitere Tätigkeitsfelder erweitert wurden. Oft handelt es sich um Spezialisten aus der Computerbranche, die für die Softwareentwicklung, als Instructor für die Office Automation, aber auch für den Bereich Design in den Betrieb geholt werden. Meistens handelt es sich um Qualifikationen, die bisher im Betrieb nicht vermittelt worden sind.⁶⁶ Hier wäre es zu kostspielig und zu zeitaufwendig, Mitarbeiter dementsprechend zu qualifizieren.

Nachdem ein Überblick über die verschiedenen Beschäftigungsverhältnisse ermöglicht wurde, wurden im folgenden Aspekte des Unternehmenserfolgs dargestellt.

⁶⁶ Siehe hierzu auch Suzuki (1997: 84f.), Ogihara (1998: 88f.).

3. Definition der Erfolgsgruppen

Der Erfolg der Unternehmen wird anhand von Finanzkennzahlen aus der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Herstellkostenrechnung des Jahresabschlusses ermittelt. Um den Erfolg abbilden zu können, wurde im Projekt ein Kennzahlensystem entworfen, das Wachstum und Rentabilität gleichermaßen berücksichtigt.⁶⁷

Wie bestimmt man den langfristigen Erfolg eines Unternehmens? In der angloamerikanischen Literatur tauchte Mitte der 1980er Jahre der Begriff *'Measurement Performance'* auf. Darunter werden heute eine Vielzahl von Konzepten subsumiert, deren Ziel es ist, Erfolgsmaßstäbe so zu definieren, daß sie einem dynamischen und zunehmend turbulenten Wettbewerbsumfeld gerecht werden (Gleich 1997: 115). Einige der bekannteren Schlagworte in diesem Zusammenhang sind *'Balanced Scorecards'* oder auch *'Time Based Management'*.⁶⁸ Die Initialzündung für die Entwicklung dieser Erfolgsmaßstäbe war die Erkenntnis, daß traditionelle Konzepte als Grundlage zukünftiger Leistungsfähigkeit nicht mehr ausreichen und neben Finanzkennzahlen auch Faktoren wie Zeitmanagement, Qualität und Kundenzufriedenheit bei der Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen berücksichtigt werden sollten. Mittlerweile werden auch in deutschen Großunternehmen verstärkt *'Shareholder-value'*-Konzepte zur Erfolgskontrolle eingesetzt,⁶⁹ die sich an Maßstäben wie *'Market-Value-Added'* (MVA) oder *'Economic-Value-Added'* (EVA) orientieren (o.V. 1998).

Wie Erfolg definiert, was als Erfolg bestimmt wird, hängt aber auch von äußeren Gegebenheiten ab. In Japan herrschte lange die Auffassung vor, ein Unternehmen sei in erster Linie für alle Beteiligten (*'Stakeholder'*) und nicht nur für die Aktionäre da (Sakakibara 1995: 65; Yoshimori 1995: 34). Die Betonung der langfristigen Perspektiven brachte es mit sich, daß dem Wachstum und der Erringung von Marktanteilen eine größere Bedeutung eingeräumt wurden als Shareholder-orientierten Kennzahlen. Diese Ansichten befinden sich im Wandel, der sich jedoch nur langsam vollzieht. Der japanische Kapitalmarkt ist auch nach seiner Deregulierung von einem Markt, wie er in den USA herrscht, deutlich entfernt; Pensionsfonds bekommen erst nach und nach Gewicht, und die Anreizstrukturen für Manager unterscheiden sich deutlich. Während bspw. in den USA Stock Options bereits mehr als die Hälfte der Vorstandssaläre ausmachen (Rappaport 1999), wird eine Entlohnung der Manager, die direkt an den Erfolg ihrer Geschäfte gekoppelt ist, in Japan erst seit wenigen Jahren diskutiert und bisher nur in einer geringen Zahl von Unternehmen eingeführt.

Das Kennzahlensystem zur Abbildung des Erfolgs japanischer Unternehmen wurde mit dem Ziel entwickelt, quantifizierbare Maßgrößen zur externen Unternehmensbeurteilung zusammenzufassen. Unter Einbeziehung verschiedener Forschungsansätze⁷⁰ wie auch der Spezifika japanischer Unternehmensstrategien⁷¹ kam die Projektgruppe zu dem Ergebnis, daß sich der langfristige unternehmerische Erfolg japanischer Unternehmen im Zeitraum von 1985 bis 1998 anhand von eher traditionellen Kennzahlen bewerten läßt, die verschiedene Dimensionen der Unternehmensaktivitäten abbilden. Dabei fließen sowohl Unternehmensstrategien, mit denen die langfristige Performance eines Unternehmens entscheidend geprägt wird, als auch Erfolgs- und Wachstumskennzahlen in die Bewertung ein.

67 Die Definition der Erfolgsmaße wurde im DFG-Projekt „Erzeugung, Vermittlung und Transfer von Wissen in der japanischen Industrie“ unter der Leitung von Professor Dr. Dr. h.c. mult. Horst Albach in Zusammenarbeit mit Ulrike Görtzen und Andreas Moerke erarbeitet (Siehe auch Moerke, Görtzen, Zobel (1999). In einigen Punkten weicht die folgende Definition von der Projekt-Definition ab. Die Abweichungen sind an den betreffenden Stellen gekennzeichnet.

68 Zu den Ansätzen siehe z.B. Kaplan und Norton (1992, 1996), Eccles (1991), Rappaport 1999, Pfaff und Bärtil (1999), Stalk und Webber (1993).

69 Zum Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und der Managerkompensation siehe auch Schwalbach und Graßhoff (1997) sowie Schwalbach (1998, 1999).

70 Albach (1987), Albach (1988), Albach (1999), Buchner (1985); Graumann (1993), Hildebrandt (1992), Phillips et al. (1983); Peters und Waterman (1982), Porter (1990), Wöhe (1992) u. a.

71 U. a. Aoki und Dore (1994); Porter und Takeuchi (1999).

In dieser Untersuchung werden die folgenden fünf Kennzahlen als Erfolgsmaß zusammengefaßt: Bruttoinvestitionsquote, Wachstumsrate des Umsatzes, Verhältnis des Cash Flow zu Umsatz, Wertschöpfungsquote und Betriebsrentabilität. Die fünf Kennzahlen wurden auf Autokorrelation überprüft, wobei sich keine stärkeren Korrelationen ergaben.

3.1 Bruttoinvestitionsquote⁷²

Investitionen generieren nach Dellmann (1991: 420) Erfolgspotentiale und führen zu einem dynamischen Wettbewerb. Ein Unternehmen der verarbeitenden Industrie, das nicht kontinuierlich seine Produktionsanlagen modernisiert und ersetzt, wird langfristig nicht im Wettbewerb mithalten. Prozeßinnovationen und die damit verbundenen Investitionen in das Sachanlagevermögen sichern eine möglichst kostengünstige Herstellung neuer Produkte. Die Bruttoinvestitionsquote gibt Auskunft darüber, ob die Unternehmen die Substanz ihres Sachanlagevermögens erhalten, also ihre Produktionsbasis sichern, sowie in neue technologische Entwicklungen investieren. Seit einiger Zeit wird vor allem die Bedeutung der Wissensorientierung der Unternehmen betont, doch so bedeutsam das Wissenspotential und die Innovationskraft für den Unternehmenserfolg auch sind, so bedarf es doch einer entsprechenden modernen und innovativen Produktionsbasis, um diese Ideen auch in marktfähige Produkte umzusetzen. Die Bruttoinvestitionsquote weist somit auf die zukünftige Wettbewerbsstärke der Unternehmen hin. Sie berechnet sich hier als:

$$\text{Bruttoinvestitionsquote} = \frac{\text{Investitionen ins Sachanlagevermögen } t}{\text{Sachanlagevermögen } t-1} * 100$$

3.2 Wachstumsrate des Umsatzes

Japanische Unternehmen haben lange Zeit das Wachstum der Marktanteile stark betont (u. a. Nakatani 1994). Auch in unserem Untersuchungszeitraum kommt dem Wachstum noch immer eine große Bedeutung zu (Otto 1997: 44), wenn auch seit der Krise der 1990er Jahre renditeorientierte Konzepte an Bedeutung gewinnen. Auf die Wichtigkeit von Wachstumsmaßen wurde auch in der deutschen Literatur hingewiesen (Albach et al. 1985). Die Wachstumsquote des Umsatzes unterliegt keinem direktem Einfluß des Kapitalmarktes und zeigt, inwieweit das Unternehmen in der Lage war, seine Produkte abzusetzen und damit Marktanteile zu verteidigen bzw. auszuweiten. Sie wurde hier berechnet als:

$$\text{Umsatzwachstumsquote} = \frac{\text{Umsatz}_t - \text{Umsatz}_{t-1}}{\text{Umsatz}_{t-1}} * 100$$

3.3 Cash Flow zu Umsatz

Der Cash Flow ist eine finanzwirtschaftliche Kennzahl. Er zeigt, welche finanziellen Mittel im Abrechnungszeitraum für Investitionsausgaben, Tilgungszahlungen und zur Gewinnausschüttung insgesamt zur Verfügung gestanden haben. Da bei der Erstellung des Jahresabschlusses der Gewinn durch verschiedene Maßnahmen (z. B. mittels Bildung von stillen Rücklagen) manipuliert werden kann, ist der Cash Flow ein stabilerer Maßstab, um die wirkliche Ertragslage des Unternehmens zu ermitteln. Für die Kaisha-Datenbank wird der Cash Flow nach der folgenden Formel berechnet:

⁷² Als Maß für die Bewertung des zukünftigen Wettbewerbspotentials wird häufiger auch der Marktwert herangezogen. So verwendet Miarka (1999) die Kennzahl Marktwert zu Verschuldung. Aufgrund deutlicher Verzerrungen des japanischen Kapitalmarktes während der 'Bubble-Economy' Ende der 1980er Jahre erschien hier die Bruttoinvestitionsquote zur Beurteilung der langfristigen Erfolgsaussichten geeigneter.

	Periodengewinn (-verlust) nach Steuern
+	Zins- und Diskontaufwand der Periode
+	Anleihezinsen der Periode
+	0,054 * langfristige Rückstellungen für Pensionszuwendungen
+	Abschreibungen der Periode auf das Sachanlagevermögen
+	Abschreibungen der Periode auf das immaterielle Anlagevermögen
+	Wertberichtigungen auf zweifelhafte Forderungen der Periode
./.	Wertberichtigungen auf zweifelhafte Forderungen der Vorperiode
+	Rücklagen für Pensionszahlungen der Periode
./.	Rücklagen für Pensionszahlungen der Vorperiode
=	<hr/> Cash Flow

Der Cash Flow (*CF*) wird z. B. in Bezug zu Umsatz oder Eigenkapital gesetzt und gibt dann im Falle des Cash Flow zu Umsatz (*CFU*) an, wieviel Prozent der Umsatzerlöse zur Investitionsfinanzierung, Schuldentilgung und Dividendenzahlung zur Verfügung stehen (Schmolke und Deitermann 1991: 253). Durch diese Relativierung können Größeneffekte ausgeschlossen werden. Im vorliegenden Fall wurde die Kennzahl *CFU* wie folgt ermittelt:

$$CFU = \frac{CF_t}{U_t}$$

mit *CF_t* = Cash Flow der Periode

U_t = Umsatzerlöse der Periode.

3.4 Wertschöpfungsquote

Mit der Wertschöpfung wird die Eigenleistung des Unternehmens erfaßt, d. h. das gesamte Einkommen, das durch unternehmerische Tätigkeit erzielt wurde. Da neben dem Einkommen der Kapitalgeber auch das Einkommen der Arbeitnehmer sowie das Einkommen des Staates (Steuern) mit in die Wertschöpfung einbezogen werden, ist es ein wesentlich breiter angelegtes Erfolgsmaß als bspw. die Eigenkapitalrendite (Haller 1998: 261). Der vom Unternehmen hinzugefügte Mehrwert zu den erhaltenen Wirtschaftsgütern stellt eine bedeutende betriebliche Leistungsgröße dar, die i.d.R. als Nettowertschöpfung (ohne Abschreibungen) gemessen wird. Zur Ermittlung der Wertschöpfung nach der Entstehungsrechnung werden von der Gesamtleistung alle von anderen Unternehmen bezogenen Güter und Dienstleistungen sowie weitere Kosten, mit denen das Unternehmen belastet wird, abgezogen (Weber 1992).

	Gesamtleistung
./.	Sonstige Vertriebs- und Verwaltungskosten
./.	Zuführungen zu Rückstellungen für langfristige Steuerzahlungen
./.	Verluste aus Wertberichtigungen und Zuführung zu Rückstellungen auf zweifelhafte Forderungen
./.	Materialkosten
./.	Aufwendungen für Fremdfertigung
./.	Reparaturkosten
=	Wertschöpfung der Abrechnungsperiode vor Abschreibungen
./.	<u>Summe Abschreibungen auf Sachanlagevermögen, immaterielle Vermögensgegenstände und Rechnungsabgrenzungsposten</u>
=	Wertschöpfung der Abrechnungsperiode nach Abschreibungen

Die Wertschöpfungsquote (WSQ) stellt nicht nur einen Maßstab für Wirtschaftlichkeit und Produktivität, sondern auch für die Betriebstiefe und für die vertikale und horizontale Unternehmenskonzentration dar.

$$WSQ \text{ (netto)} = \frac{WS \text{ (nach Abs)}_t}{U_t} * 100$$

mit $WS \text{ (nach Abs)}_t$ = Wertschöpfung nach Abschreibungen der Periode

und U_t = Umsatz der Periode.

3.5 Betriebsrentabilität⁷³

Die Rendite, im angloamerikanischen Raum als return (ratio) bezeichnet, bildet traditionell einen der wichtigsten Maßstäbe für den Erfolg von Unternehmen (u. a. Porter 1990). Die wichtigsten Rentabilitätskennzahlen sind die Eigenkapital-, die Gesamtkapital- und die Umsatzrendite. Dabei wird der Gewinn zum Eigenkapital, zum Gesamtvermögen oder zum Umsatz in Beziehung gesetzt (z. B. Weber 1993; Wöhe 1992). Beispiele für empirische Studien, die Rendite als Erfolgsmaß verwenden, sind u. a. Albach et al. (1994). Zu den Untersuchungen, die sich auf die PIMS (Profit Impact of Market Strategies) – Datenbank stützen und mit dem Return on Invested Capital, der Rendite auf die gesamten eingesetzten Investitionen, gerechnet haben, gehören Hildebrandt (1992) sowie Phillips et al. (1983). Für Japan betont Porter in einer seiner neuesten Untersuchungen die Aussagekraft der Rendite (Porter und Takeuchi 1999: 80). Mit ihrer Hilfe kann, insbesondere wenn man sie in ein Kennzahlensystem integriert, sehr gut überprüft werden, inwieweit Unternehmensstrategien in der Vergangenheit erfolgreich waren.

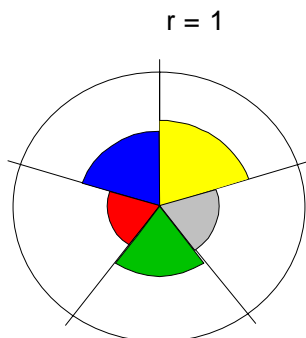
Die Betriebsrentabilität stellt als Return on Investment (ROI) eine zentrale Rentabilitätskennzahl dar (Weber 1993: 265) und bildet einen ausgezeichneten Maßstab der Erfolgsanalyse, indem sie den nachhaltig erzielbaren Erfolg eines Unternehmens mißt. Das ordentliche Betriebsergebnis nimmt dabei alle regelmäßig anfallenden Aufwendungen und Erträge aus der Erzeugung und dem Vertrieb der vom Unternehmen erzeugten und gelieferten Produkte auf (Wöhe 1992: 895). Die relativ regelmäßig anfallenden Komponenten geben Auskunft darüber, ob das Konzept der Unternehmen der Substanzerhaltung dient. Durch den Bezug auf das Gesamtkapital kann der Erfolg der Unternehmen verglichen werden. Die betriebliche Rentabilität des Gesamtkapitals als Kennzahl zur Ertragslage berechnet sich wie folgt:

$$\text{Betriebsrentabilität} = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$$

⁷³ Die Definition des Erfolgsmaßes des Projektes „Erzeugung, Vermittlung und Transfer von Wissen in der japanischen Industrie“ beschränkt sich auf die bisher beschriebenen Kennzahlen. Das Kennzahlensystem wird in dieser Untersuchung um die Betriebsrentabilität erweitert. Sie wird als ein wichtiger Rentabilitätsmaßstab betrachtet, mit dem sich der Erfolg eines Unternehmens ausgezeichnet darstellen läßt.

3.6 Integration der fünf Kennzahlen zu einem Erfolgsmaß

Die Integration der fünf Kennzahlen zu einem Erfolgsmaß lehnt sich an das bereits in vielen Untersuchungen angewandte *'Radar-Chart'* an (z. B. Albach 1987, Mosley und Mayer 1998; Pfannschmidt 1993, Schütz et al. 1998, Tanaka 1990). Ein methodisches Problem dabei wurde bisher noch nicht zufriedenstellend gelöst: Beim *'Radar Chart'* (oder Sterndiagramm) ergibt die Verbindung der einzelnen Punkte auf den jeweiligen Achsen eine Fläche, die als Indikator für den Erfolg benutzt wird. Dabei kann eine Vertauschung von Achsen den Flächeninhalt verändern.⁷⁴ Um diesem Problem auszuweichen, wird hier statt eines *'Radar Charts'* ein in fünf Segmente unterteilter Kreis benutzt und die Summe der Kreissegmente als Erfolgsmaß zugrunde gelegt.⁷⁵



Wie aus den nachfolgenden Formeln zu ersehen ist, spielt die Reihenfolge, in der die Kennzahlen abgetragen werden, dann keine Rolle mehr. Damit kann das Erfolgsmaß noch robuster gestaltet werden. Das Vorgehen bei der Berechnung ist wie folgt:

3.6.1. Normierung der Kennzahlen

Um eine Maßgleichheit der Kennzahlen zu gewährleisten, wurden die Kennzahlen normiert, wobei den höchsten Werten des jeweiligen Jahres – die bei allen verwendeten Kennzahlen den besten Ergebnissen entsprechen – eine Eins zugeordnet wurde und den schlechtesten eine Null. Die Transformation der Originalwerte x in die Werte für das *'Radar-Chart'* (r), erfolgt anhand folgender Gleichung:

$$r = \frac{x - \min}{\max - \min}$$

So wird eine Normierung auf Werte zwischen 0 und 1 erreicht, denn für den größten Wert gilt:

$$r_{\max} = \frac{\max - \min}{\max - \min} = 1,$$

hingegen für den kleinsten Wert

⁷⁴ Mosley und Mayer (1998) lösen dieses Problem dahingehend, daß sie mit dem arithmetischen Mittel aller sich ergebenden Kombinationen rechnen, und müssen zwecks Handhabbarkeit ihre acht Kennzahlen in zwei Sterndiagramme aufteilen.

⁷⁵ Die Berechnungsmethode basiert auf einem Vorschlag von Jim Y. Jin, Queens University Belfast (1997).

$$r_{\min} = \frac{\min - \min}{\max - \min} = 0.$$

Die normierten Werte sind die Voraussetzung, um auch negative Werte, z. B. Verluste, in die Rechnung einbeziehen zu können. Sie stellen außerdem die Vergleichbarkeit der Kreis-segmente sicher. Der Flächeninhalt eines Kreissegments A mit dem Winkel α berechnet sich entsprechend der Formel

$$A_{\alpha} = \frac{\pi}{360^{\circ}} r^2 \alpha,$$

wobei r der Radius des Kreissegments und hier gleichbedeutend mit dem normierten Wert der einzelnen Kennzahl ist.

3.6.2. Berechnung des Erfolgsmaßes

Das Maß für den Erfolg eines Unternehmens i zum Zeitpunkt t ergibt sich aus der Addition der n Kreis-segmente, die durch n Erfolgskennzahlen bestimmt werden.

$$A_i = A_{\alpha 1} + A_{\alpha 2} + A_{\alpha 3} + \dots + A_{\alpha n}$$

Wenn, wie im vorliegenden Fall, alle Teilkennzahlen mit dem gleichen Gewicht in die Gesamtkennzahl einfließen, sind auch alle Winkel gleich. Also wird die Summe der Kreis-segmente berechnet als

$$A_i = \frac{\alpha}{360^{\circ}} \pi (r_{i1}^2 + r_{i2}^2 + \dots + r_{in}^2)$$

Im weiteren Verlauf wurde für jedes Unternehmen der Kaisha-Datenbank das Flächenmaß A_i für jedes Jahr der Stichprobe berechnet. Der Erfolgsmaßstab wird aufgrund des Ausweises von Halbjahresberichten bis 1975 und der Schwierigkeiten, die sich bei der Datenübertragung ergeben haben, in der folgenden Untersuchung erst ab 1976 ermittelt.⁷⁶ Entsprechend des arithmetischen Mittels dieser Flächenmaße wurde eine Rangfolge ermittelt; die 20 Unternehmen mit den höchsten Werten wurden zur Gruppe der „Top-Unternehmen“ zusammengefaßt. Die 20 Unternehmen mit den niedrigsten Durchschnittswerten bilden die Gruppe der „Bottom-Unternehmen“. Im folgenden wird bei dieser Einteilung auch von „Erfolgsgruppen“ gesprochen, anhand derer die Stichprobe aus der Kaisha-Datenbank auf signifikante Unterschiede hin untersucht wird. Dieses Vorgehen ist analog zu Albach (1987, 1988) und anderen.

⁷⁶ Die Definition der Erfolgsgruppen erweist sich vor allem bei der Gruppe der Top-Unternehmen als äußerst stabil.

4. Definition der Einflußgruppen⁷⁷

Im nächsten Schritt werden äußere Faktoren bestimmt, die Einfluß auf den Erfolg und auf die Beschäftigungslage der Unternehmen haben. Das Sample wird sowohl auf Industrie- und Größeneffekte als auch auf die Zugehörigkeit zu einer Unternehmensgruppe (*keiretsu*) untersucht. Damit läßt sich ein umfangreicheres Bild der Besonderheiten in der Beschäftigung der jeweiligen Gruppe zeichnen und zu einem Gesamtbild der Beschäftigungsstruktur erfolgreicher Unternehmen verdichten. Die Einflußgruppen sind wie folgt definiert.

4.1 Industrie

Die Zuordnung zu einer bestimmten Industriebranche orientiert sich am 'Japan Company Handbook' (JCH, Toyo Keizai 1995) von 1995. Von den sechs Industrien, die in der Kaisha-Datenbank enthalten sind, werden aus den bereits genannten Gründen vier Industrien in dieser Untersuchung berücksichtigt. Als Kriterium für die Aufnahme einer Branche gilt, daß sie mindestens zehn Unternehmen umfaßt. Damit wird auch bei der Betrachtung kürzerer Untersuchungszeiträume eine ausreichende Anzahl an statistischen Beobachtungen gewährleistet, aus der sich Entwicklungstendenzen einer Branche ableiten lassen. Die Repräsentativität des Datensamples wird in Tabelle 1 wiedergegeben.

Tabelle 1: Repräsentativität der Daten

Jahr	Anteil an den Beschäftigten der Gesamtwirtschaft	Anteil an den abhängig Beschäftigten der Gesamtwirtschaft	Anteil an den abhängig Beschäftigten in der Industrie
1972	13,87%	20,52%	61,45%
1978	11,90%	16,93%	58,01%
1984	11,66%	15,76%	55,47%
1990	11,57%	14,95%	55,35%
1996	11,02%	13,41%	55,30%

Quelle: OECD Statistical Compendium 2/1999, Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

4.2 Keiretsu⁷⁸

Die Unternehmensverflechtungen der japanischen Unternehmen wurden in zahlreichen Studien untersucht⁷⁹ und oft als ein entscheidender Wettbewerbsvorteil erachtet. In der letzten Zeit wird der Einfluß der Zugehörigkeit zu einer Unternehmensgruppe (*keiretsu*) auf den Erfolg der Unternehmen jedoch auch häufiger in Frage gestellt.⁸⁰

⁷⁷ Neben den Erfolgsgruppen (Top- und Bottom-Unternehmen) werden auch Industrie- und Größeneffekte sowie die Effekte der Zugehörigkeit zu einer Unternehmensgruppe auf den Erfolg der Unternehmen betrachtet. Diese Untergruppen werden im folgenden als „Einflußgruppen“ bezeichnet.

⁷⁸ Als Oberbegriff für die Betrachtung der Unternehmensverflechtungen wäre der Begriff „Unternehmensgruppe“ (*kigyō shūdan*) angebracht, da sich die unabhängigen Unternehmen keiner *keiretsu* zuordnen lassen. Das Untersuchungssample wird jedoch bereits anhand von vier verschiedenen Gruppen von Unternehmen („Untersuchungsgruppen“) betrachtet. Daher wird mit dem Begriff „*keiretsu*“ sofort eine eindeutige Zuordnung ermöglicht.

⁷⁹ Sydow (1991), Lincoln et al. (1992), Uryu et al. (1993), Lincoln et al. (1996), Steinbrenner (1997).

⁸⁰ Tett, G.: Japan: Fuji considers break with ‚*keiretsu*‘ past; www.ft.com, Nov. 1st, 1999.

Wenn in der Literatur empirische Daten von Unternehmen analysiert und die Unternehmen hinsichtlich ihrer Gruppenzugehörigkeit verglichen werden, bemüht man meist die Dichotomie horizontal vs. nicht-horizontal. Durch die Arbeit mit der Kaisha-Datenbank hat sich gezeigt, daß eine solche Unterscheidung nicht ausreichend ist. In der Datenbank sind Unternehmen erfaßt, die Mitglied einer horizontalen *keiretsu* sind und gleichzeitig an der Spitze einer eigenen, hierarchisch aufgebauten Gruppe von Tochterunternehmen und Zulieferern stehen und horizontale *keiretsu*-Unternehmen ohne eine große vertikale Gruppe im Hintergrund. Gleiches gilt für unabhängige Unternehmen. Andererseits gibt es Unternehmen in horizontalen *keiretsu*, bei denen ein anderes Unternehmen einen so großen Aktienanteil besitzt, daß dieses vertikale Verhältnis das horizontale überdeckt. Im Rahmen des Projektes „Erzeugung, Vermittlung und Transfer von Wissen in der japanischen Industrie“ wurden deshalb Kriterien entwickelt, anhand derer eine genauere Klassifikation der Unternehmen möglich ist.⁸¹ Diese Klassifikation wird auch dieser Arbeit zugrunde gelegt.

4.2.1. Horizontal integrierte Unternehmen

Ein Unternehmen gilt als horizontal integriert, wenn es Mitglied eines sogenannten „*Presidents' Council*“ (*shachōkai*) ist.⁸²

Über die Mitgliedschaft in einem dieser *'President's Council'* oder *shachōkai* hinaus sind die Unternehmen der *'Big Six'* durch wechselseitigen Aktienbesitz, Entsendung in die *'Boards of Directors'*, gleiche *'Main Bank'* usw. verbunden. Die Abgrenzung mit dem Begriff *'Presidents' Council'* bezieht sich somit nicht nur auf die Treffen, sondern beinhaltet weitere Verbindungen. Mit dieser Definition befinden wir uns im Einklang mit den wichtigsten empirischen Untersuchungen, die in diesem Forschungsbereich den Standard setzen: Nakatani (1984), Hoshi et al. (1991), Kōsei torihiki iinkai (Fair Trade Commission) (1992), Tōyō Keizai-Datenbank (TKD 1998) u.a.⁸³

Diese Zuordnung wird u. U. nicht ausreichen, wenn eine Unternehmung nicht nur Mitglied im *'Presidents' Council'* ist, sondern auch noch an der Spitze einer eigenen, vertikal orientierten Unternehmensgruppe steht (*Core*-Unternehmen). Als eines der bekanntesten Beispiele kann Toyota Motor angeführt werden. Aus diesem Grund werden die Unternehmen dieser Gruppe in horizontale *Core*-Unternehmen und solche ohne eigene Gruppe unterteilt. Dies ermöglicht eine genauere Analyse der Spezifika des Verhältnisses von *Core*- und Zulieferunternehmen. Eine exakte Definition der Eigenschaften von *Core*-Unternehmen findet sich weiter unten.

4.2.2. Vertikal integrierte Unternehmen

Ein Unternehmen gilt als vertikal integriert, wenn ein anderes Unternehmen als größter Aktionär mindestens 10% der Aktien hält und gleichzeitig Hauptabnehmer ist. Bei einem Aktienanteil von mehr als 20% entfällt das Kriterium des Hauptabnehmers als Voraussetzung für die Einstufung.

Diese Definition ist in Übereinstimmung mit japanischen Standards formuliert, sie erfaßt Tochtergesellschaften (*ko gaisha*) und verbundene Unternehmen (*kanren gaisha*).⁸⁴ Mit einem Aktienbesitz in dieser Höhe ergeben sich beträchtliche Kontrollmöglichkeiten, zumal der Anteil der am Markt frei gehandelten Aktien geringer ist als in Deutschland. Deshalb wird diese Definition auch auf horizontal integrierte Unternehmen angewandt. So ist z. B.

81 Siehe auch Moerke, Görtzen und Zobel (1999).

82 Als Mitglied eines *shachōkai* nehmen die Präsidenten an den regelmäßigen Treffen der sechs großen Unternehmensgruppen (*'Big Six'*) teil. Jede dieser großen horizontalen Unternehmensgruppen führt eigene Versammlungen durch: Mitsui (*nimoku kai*), Mitsubishi (*kin'yō kai*), Sumitomo (*hakusui kai*), Fuyo (*fuyō kai*), Sanwa (*sansui kai*) und Daiichi (*sankin kai*).

83 Siehe dazu auch Moerke (1997).

84 Kanamori und al. (1998: 194; 370).

Daihatsu Mitglied in der *sansuikai*, dem Presidents' Council der Sanwa-Gruppe, die Aktien sind aber zu 34,5% im Besitz von Toyota. Die institutionellen Anleger aus der Sanwa-Gruppe hingegen haben nur einen Anteil von 5,8%.⁸⁵ Somit muß davon ausgegangen werden, daß die vertikalen Effekte die horizontalen überlagern, und Daihatsu gilt als ein unter Toyotas Aufsicht befindliches, vertikal integriertes Unternehmen.

4.2.3. *Unabhängige Unternehmen*

Als unabhängig gelten die Unternehmen, die keiner der beiden o. g. Gruppen zuzuordnen sind. Unabhängige Unternehmen werden nicht durch ein '*Presidents' Council*' oder ein einzelnes anderes Unternehmen kontrolliert.

Unabhängige Unternehmen können, genau wie einige Unternehmen in horizontalen *keiretsu*, an der Spitze einer eigenen vertikalen Unternehmensgruppe stehen. Aus diesem Grunde werden sie ebenfalls in „reine“ unabhängige Unternehmen und unabhängige *Core*-Unternehmen unterteilt.

4.2.4. *Core-Unternehmen*

Wenn ein Unternehmen an der Spitze einer der 20 großen vertikalen Gruppen steht, gilt es als *Core*-Unternehmen.

Die Unternehmen, die in der Kaisha-Datenbank erfaßt sind, gehören nach Einteilung des japanischen Handelsgesetzes alle zu den „großen“ Aktiengesellschaften. Diese Unternehmen haben in der Regel mehrere Tochtergesellschaften, zu denen sie in einem hierarchischen Verhältnis stehen. Damit bilden sie zwar eine Art vertikale Gruppe, genügen aber noch nicht automatisch den Kriterien eines *Core*-Unternehmens. Die eindeutige Festlegung, ab wann ein Unternehmen als ein *Core*-Unternehmen gilt, wurde anhand des jährlich erscheinenden Standardwerkes des Far Eastern Economist⁸⁶ „Überblick über die Unternehmensverflechtungen“ (*Kigyô keiretsu sôran*) getroffen. Darin wird eine Auflistung der 20 größten vertikal orientierten Gruppen gegeben. Wenn also ein Unternehmen an der Spitze einer dieser Gruppen steht, gilt es als *Core*-Unternehmen. In der Gruppe finden sich sowohl Unternehmen, die einem '*President's Council*' angehören (wie NEC, Tôshiba, Toyota), als auch unabhängige Unternehmen (wie Sony, Sanyo, Matsushita Electric), die jeweils eine eigene vertikal integrierte Gruppe formen. Das Maschinenbauunternehmen Amada wurde ebenfalls als unabhängiges *Core*-Unternehmen eingeordnet, obgleich es nicht einer der 20 größten vertikal orientierten Gruppen vorsteht. Es steht jedoch an der Spitze einer Gruppe, die in den letzten Jahren kontinuierlich stark gewachsen ist. Für einige Fragestellungen ist eine Unterscheidung zwischen *Core*-Unternehmen und vertikal integrierten Unternehmen sehr aufschlußreich, um die Aufgabenteilung und die Machtstruktur zwischen abhängigem Zulieferer und *Core*-Unternehmen zu untersuchen. Zu diesem Zweck werden horizontale und unabhängige *Core*-Unternehmen als eine Gruppe zusammengefaßt.

4.3 *Größenklassen*

Durch die duale Wirtschaftsstruktur wird der Größe der Unternehmen in Japan eine bedeutende Rolle beigemessen. Die Hierarchie zwischen großen und kleinen Unternehmen verdeutlicht sich in einem ausgeprägten Produktionsgefälle und nimmt darüber hinaus Einfluß auf die Organisation der Beschäftigung im Unternehmen. Für die ökonomische Analyse von Unternehmen ist – zumal wenn Vergleiche zwischen verschiedenen Unternehmensgruppen angestellt werden – eine Einbeziehung von Größeneffekten unumgänglich. Ein häufig benutzter Maßstab dafür sind die Umsatzerlöse oder die Bilanzsumme. Im vorliegenden Fall wurden drei Maßzahlen herangezogen, die sich den Wertpapierberichten entnehmen lassen: Bilanzsumme, Umsatzerlöse und Gesamtzahl der Beschäftigten.

85 Stand vom 01.04.1998 (TKD 1998: 451).

86 Tôyô keizai shinpôsha.

Für jedes Unternehmen der Stichprobe wurde für jede dieser Maßzahlen das arithmetische Mittel über den Untersuchungszeitraum 1972 bis 1998 gebildet. Entsprechend des arithmetischen Mittels wurden dann den Unternehmen drei Rangzahlen entsprechend der Variablen zugewiesen: Aus dem arithmetischen Mittel dieser drei Rangzahlen wurde dann eine Rangfolge der Größe ermittelt. Der Vorteil dieses Vorgehens liegt in der leichten Nachvollzieh- und Handhabbarkeit. Darüber hinaus fallen Ausreißer nicht so sehr ins Gewicht, weil ihre Wirkung durch die Verwendung mehrerer Indikatoren gemindert wird. Der Vergleich des entwickelten Größenmaßes zeigte, daß sich bei den größten 15 Unternehmen wie auch bei den kleinsten 15 Unternehmen die Rangfolgen der einzelnen Maße und des gesamten neuen Maßes wenig unterscheiden.⁸⁷ In den dazwischen liegenden Rängen sind allerdings Unternehmen zu beobachten, bei denen sich einer der drei Werte von den beiden anderen unterscheidet. Die Schwierigkeit, daß sich je nach Maßzahl Unterschiede ergeben, ist mit dem gewichteten Maß ausgeräumt.

Tabelle 2: Unternehmen nach Größengruppen

Unternehmensgröße	Klein (15)	Mittelgroß (56)	Groß (15)
Mitarbeiteranzahl			
Minimum	335	1.016	5.986
Maximum	2.489	15.605	86.896
Durchschnitt	1.066	4.248	29.724
Umsatzerlöse			
	Mio. Yen	Mio. Yen	Mio. Yen
Minimum	2.139	10.518	126.393
Maximum	164.988	696.295	4.994.719
Durchschnitt	31.320	166.026	1.216.574
Gesamtkapital			
	Mio. Yen	Mio. Yen	Mio. Yen
Minimum	3.467	7.997	128.706
Maximum	132.394	845.010	4.465.335
Durchschnitt	39.270	184.390	1.246.693

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Die kleinen Unternehmen haben im Durchschnitt kaum mehr als 1.000 Mitarbeiter. Die minimale Beschäftigtenanzahl beträgt 335 Mitarbeiter und die maximale Anzahl beträgt bereits fast 2.500 Mitarbeiter. Die großen Unternehmen beschäftigen durchschnittlich fast 30.000 Mitarbeiter, wobei der Minimalwert bei ca. 6.000 und der Maximalwert bei fast 87.000 Mitarbeitern liegt. Die Mitarbeiteranzahl der großen Unternehmen streut somit breit um den Mittelwert. Sie bilden also eine sehr heterogene Gruppe. Die mittelgroßen Unternehmen zeigen demgegenüber bedeutend weniger Varianzen in der Beschäftigtenanzahl.

⁸⁷ Betrachtet man dagegen die größten bzw. kleinsten 20 Unternehmen, lassen sich schon deutlichere Abweichungen feststellen.

5. Überblick über die Zusammensetzung der Untersuchungsgruppen

5.1 Erfolg und Industrie

Bei der Einteilung von Erfolgsgruppen zeigen sich enorme Brancheneffekte. In der Gruppe der 20 erfolgreichsten Unternehmen dieser Stichprobe beeindruckt vor allem der hohe Anteil an Pharmaunternehmen. Von den zehn Pharmaunternehmen der gesamten Stichprobe finden wir allein neun Unternehmen in der Top-Gruppe! Nur ein Pharmaunternehmen zählt zur Gruppe der Unternehmen im Mittelfeld. Durch den hohen Anteil der Pharmaunternehmen sind die anderen Industrien in der Top-Gruppe unterrepräsentiert. Die Elektroindustrie ist mit fünf und die Maschinenbauindustrie mit vier Unternehmen vertreten. Aus der Chemieindustrie finden sich nur zwei Unternehmen in der Top-Gruppe. Die Bottom-Gruppe wird von den neun Unternehmen des Maschinenbaus dominiert. Ihnen folgt die Elektroindustrie, die mit sieben Unternehmen immerhin noch einen Anteil von ca. 23% stellt. Die Chemieunternehmen sind auch in der Bottom-Gruppe weniger stark vertreten.

Die Anteile der Unternehmen der Elektroindustrie in den Erfolgsgruppen entsprechen am ehesten den erwarteten Werten. Sie sind annähernd gleich auf die Top- und Bottom-Unternehmen verteilt. Die Unternehmen der Chemie- und Maschinenbauindustrie überwiegen – mit stärkeren Abweichungen vom Erwartungswert – in der Bottom-Gruppe. Die Pharmaindustrie zeigt die deutlichsten Abweichungen. Die Verteilung der Unternehmen der Pharmaindustrie in der Top-Gruppe ist über den gesamten Untersuchungszeitraum stabil. Auch wenn nur der Zeitraum von 1985 bis 1998 betrachtet wird, ändert sich nichts an dieser Einteilung und der starken Präsenz unter den exzellenten Unternehmen.⁸⁸

5.2 Erfolg und *keiretsu*-Zugehörigkeit

Untersucht man die Zusammensetzung der Erfolgsgruppen auf ihre *keiretsu*-Zugehörigkeit, wird deutlich, daß vor allem unabhängige Unternehmen sowie *Core*-Unternehmen relativ stark in der Top-Gruppe vertreten sind. Beide sind mit einem Anteil von ca. 30% repräsentiert, während der Anteil der vertikal und horizontal integrierten Unternehmen nur ungefähr die Hälfte davon beträgt. In der Bottom-Gruppe überwiegen die vertikal integrierten Unternehmen mit einem Anteil von ca. 29%. Das deutet bereits auf eine Dichotomie zwischen den vertikal integrierten Unternehmen und den *Core*-Unternehmen hin.

Tabelle 3: Häufigkeitsverteilung der Einfluß- auf die Erfolgsgruppen

Erfolgsgruppe / Einflußgruppe	Top 20	Mittelfeld 46	Bottom 20	Gesamt
Industrie				
Chemie	2	18	4	24
Pharmazie	9	1	0	10
Maschinenbau	4	9	9	22
Elektro	5	18	7	30
<i>keiretsu</i>-Zugehörigkeit				
Unabhängig	11	17	9	37
Horizontal	3	11	4	18
Vertikal	3	12	6	21
<i>Core</i>	3	6	1	10

⁸⁸ Vgl. hierzu auch die Ergebnisse von Görtzen (2000) und Moerke (2000).

Unternehmensgröße				
Klein	4	7	4	15
Mittelgroß	13	29	14	56
Groß	3	10	2	15

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

5.3 Erfolg und Unternehmensgröße

Die Verteilung der Größengruppen auf die Erfolgsgruppen entspricht annähernd dem Erwartungswert. Die kleinen Unternehmen haben jeweils vier Vertreter in der Top- und Bottom-Gruppe. Das entspricht jeweils einem Anteil von fast 27% der kleinen Unternehmen. Die großen Unternehmen sind mit drei Top- und zwei Bottom-Unternehmen leicht stärker im Mittelfeld vertreten (ca. 67%). Anscheinend wirkt sich die zunehmende Unternehmensgröße stabilisierend auf den Erfolg der Unternehmen aus. Die Top-Gruppe setzt sich im wesentlichen aus mittelgroßen Unternehmen zusammen (ca. 23%).

Tsugami hat zwar mit 996 Mitarbeitern mehr Beschäftigte als das Unternehmen Amada Sonoike mit durchschnittlich 558 Beschäftigten, aber durch geringere Umsatzerlöse und ein geringeres Gesamtkapital wird es zum kleinsten Unternehmen des Samples. Asahi Diamond repräsentiert mit 835 Mitarbeitern im Durchschnitt das kleinste Unternehmen der Top-Gruppe, aber auch OSG mit durchschnittlich 958 Mitarbeitern zählt zur Top-Gruppe.

In der Gruppe der großen Unternehmen sind auf den ersten neun Plätzen die Giganten der Elektroindustrie zu finden. Allen voran nimmt Hitachi mit 76.475 Mitarbeitern im Durchschnitt und einem Gesamtkapital von 2,5 Bill. Yen den ersten Rang ein. 1976 erreicht das Unternehmen mit 86.896 Mitarbeitern die höchste Mitarbeiteranzahl der Stichprobe. In den folgenden Jahren baute Hitachi Arbeitsplätze ab, und bis 1998 ist die Anzahl seiner Mitarbeiter auf fast 70.000 geschrumpft. Toshiba Electric hat zwar mit 68.753 Mitarbeitern die zweithöchste durchschnittliche Mitarbeiteranzahl, das Gesamtkapital liegt aber niedriger als bei Matsushita Electric⁸⁹. Dieses Unternehmen erwirtschaftet mit 42.016 durchschnittlichen Mitarbeitern die höchsten Umsatzerlöse (2,9 Bill. Yen). Es folgen weitere bekannte Namen aus der Elektroindustrie: Mitsubishi Electric, NEC, Fujitsu, Sanyo, Sony, Sharp. Erst dann reihen sich mit Kubota und Komatsu auch Unternehmen aus der Maschinenbauindustrie ein, und schließlich finden wir auch Unternehmen der Chemieindustrie, die bereits im Durchschnitt weniger als 10.000 Beschäftigte haben.

5.4 Industrie und *keiretsu*-Zugehörigkeit

Betrachten wir die den Zusammenhang zwischen *keiretsu*-Zugehörigkeit und Industrie, wird deutlich, daß die unabhängigen und horizontalen Unternehmen in allen Industrien vertreten sind (Tabelle 4). Die Elektroindustrie mit ihrer hohen Exportorientierung wird deutlich von der vertikalen Integration (und damit einem hohen Anteil an Fremdfertigung) geprägt. 90% der *Core*-Unternehmen sind der Elektroindustrie zuzuordnen! Bei den vertikal integrierten Unternehmen überwiegt der Anteil der Elektronunternehmen mit immerhin noch ca. 52%, gefolgt von den Maschinenbauern (ca. 29%). Die unabhängigen Unternehmen sind vor allem in der Pharmaindustrie und im Maschinenbau sehr stark repräsentiert. Die horizontale Unternehmensintegration wird von den Unternehmen der Chemieindustrie dominiert (50%), während die anderen Industrien anteilmäßig gleich vertreten sind. Moerke (2000: 45) führt die starke horizontale Bindung in der Chemieindustrie darauf zurück, daß sie in der Nachkriegszeit von den sich neu bildenden *keiretsu* besonders gefördert wurden. Die Elektro- und Maschinenbauindustrie erhielten dagegen erst später Unterstützung.

⁸⁹ Matsushita Electric ist in Europa unter Markennamen wie Panasonic, National oder Technics bekannt.

Tabelle 4: Industrie und keiretsu-Zugehörigkeit*

Industrie/ keiretsu	Chemie	Pharmazie	Maschinen- bau	Elektro	Gesamt
Unabhängige Unternehmen	11 <i>(29,7%)</i> (45,8%)	7 <i>(18,9%)</i> (70%)	12 <i>(32,4%)</i> (54,5%)	7 <i>(18,9%)</i> (23,3%)	37 <i>(100%)</i> (43%)
Horizontale Unternehmen	9 <i>(50%)</i> (37,5%)	3 <i>(16,7%)</i> (10%)	3 <i>(16,7%)</i> (10%)	3 <i>(16,7%)</i> (10%)	18 <i>(100%)</i> (20,9%)
Vertikale Unternehmen	4 <i>(19%)</i> (16,7%)	0 <i>(0%)</i> (0%)	6 <i>(28,6%)</i> (27,3%)	11 <i>(52,4%)</i> (36,7%)	21 <i>(100%)</i> (24,4%)
Core-Unter- nehmen	0 <i>(0%)</i> (0%)	0 <i>(0%)</i> (0%)	1 <i>(10%)</i> (4,5%)	9 <i>(90%)</i> (30%)	10 <i>(100%)</i> (11,6%)
Gesamte Unter- nehmen	24 <i>(27,9%)</i> (100%)	10 <i>(11,6%)</i> (100%)	22 <i>(25,6%)</i> (100%)	30 <i>(34,9%)</i> (100%)	86 <i>(100%)</i> (100%)

* Die kursiv gedruckten Zahlen geben den prozentualen Anteil an den einzelnen *keiretsu* an. Die fett gedruckten Zahlen zeigen den prozentualen Anteil der einzelnen Industriezweige.

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Aus dieser Übersicht wird deutlich, daß die Industrien starken Gruppeneinflüssen unterliegen und umgekehrt. Eine Querverbindung über die Verteilung der Industrie- und *keiretsu*-Gruppen nach Größe ermöglicht weiteren Aufschluß über die Zusammensetzung der verschiedenen Gruppen.

5.5 Unternehmensgröße, Industrie und *keiretsu*

Die Unternehmen der Maschinenbauindustrie sind mit elf Unternehmen außerordentlich stark in der Gruppe der kleinen Unternehmen vertreten. Das entspricht einem Anteil von ca. 73% und bedeutet, daß über 50% der Maschinenbauunternehmen zu den kleinen Unternehmen zählen. Die Gruppe der kleinen Unternehmen besteht mit einem Anteil von fast 67% aus unabhängigen Unternehmen.⁹⁰ Die restlichen 33% setzen sich aus vertikalen Unternehmen zusammen. Als Beispiele lassen sich die Tochterunternehmen von Amada⁹¹ nennen. Aber auch Toshiba Tungaloy und Tsutsunaka Plastics sind Spin Offs ihrer Muttergesellschaften.

⁹⁰ Sie befinden sich häufig noch im Familienbesitz. So besitzt die Familie Aida das Unternehmen Aida Engineering, Okuma gehört der Familie Issoku, OSG befindet sich im Besitz der Familie Osawa und Makino steht für den Besitz der Familie Makino.

⁹¹ Das sind Amada Sonoike und Amada Wasino.

Tabelle 5: Unternehmensgröße, Industrie und keiretsu

Unternehmensgröße	Klein (15)	Mittelgroß (56)	Groß (15)	Gesamt
Industrie				
Chemie	1	21	2	24
Pharmazie	0	9	1	10
Maschinenbau	11	9	2	22
Elektro	3	17	10	30
<i>keiretsu</i>				
Unabhängig	10	25	2	37
Horizontal	0	14	4	18
Vertikal	5	16	0	21
<i>Core</i>	0	1	9	10

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Bei den großen Unternehmen handelt es sich zu 60% um *Core*-Unternehmen, die an der Spitze eines vertikalen Unternehmenskonglomerates stehen. Diese Gruppe besteht – wie bereits erwähnt – zum Großteil aus Elektrokonzernen (Hitachi, Toshiba, Fujitsu, NEC, Sanyo und Sony, Mitsubishi Electric und Fuji Electric). Bis auf das Maschinenbauunternehmen Amada – das einzige *Core*-Unternehmen außerhalb der Elektroindustrie – sind alle Unternehmen der *Core*-Gruppe auch unter den größten Unternehmen wiederzufinden. Die horizontalen Unternehmen haben einen Anteil von fast 27%. Die restlichen 13% werden von den unabhängigen Unternehmen (Komatsu aus dem Maschinenbau und Takeda Chemical aus der Pharmaindustrie) eingenommen.

6. Methodik und Untersuchungsdesign

Mit der Analyse der Beschäftigungslage in japanischen Industrieunternehmen soll aufgezeigt werden, ob und welche Besonderheiten in den Beschäftigungsstrukturen der erfolgreichen Unternehmen bestehen und wie diese den Erfolg der Unternehmen beeinflussen. Die Unterschiede können nicht mit einer einzigen Methode bestimmt werden. Deshalb wird das Instrumentarium verschiedener theoretischer Konzepte in die Untersuchung einbezogen. Mit Hilfe eines Methodenmix wird garantiert, daß in der Analyse je nach Untersuchungszweck die geeigneten Verfahren angewendet werden. Die Aussagen werden durch Interviews mit Personalmanagern der Unternehmen aus dem Sample der Kaisha-Datenbank ergänzt.

6.1 Bilanzanalytisches Instrumentarium

Wie bereits erläutert, beruht die empirische Analyse zum einen auf der Erfolgsfaktorenforschung. Mit diesem Ansatz, der auf der Bilanzanalyse aufbaut, wurden nach dem dargestellten Erfolgskriterium die Unternehmen in die 20 erfolgreichsten (Top-) und die 20 weniger erfolgreichen (Bottom-) Unternehmen des Samples eingeteilt. Diese Top- und Bottom-Unternehmen fungieren als Hauptgruppen der Analyse und werden im folgenden auch als Erfolgsgruppen bezeichnet. Da ein starker Einfluß der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Industrie sowie zu einem Unternehmensverbund (*keiretsu*), aber auch der Unternehmensgröße auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens vermutet wird, werden die Effekte dieser Gruppen mit in die Untersuchung einbezogen (Einflußgruppen). Entsprechend dieser Einteilung wird auch die weitere Bilanzanalyse vorgenommen.

Im ersten Teil der empirischen Untersuchung erfolgt anhand von Mittelwertvergleichen eine deskriptive Analyse, die einen Überblick über die Wirtschafts- und Beschäftigungslage vermittelt. Zu den Zielen der kennzahlenorientierten Bilanzanalyse zählt, „ein Maximum an Einblick in die Finanz-, Vermögens- und Ertragslage des zu analysierenden Unternehmens zu erhalten“ (Weber 1993: 256). Als bilanzanalytisches Instrumentarium werden Kennzahlen aus der Finanz- und Ertragsanalyse herangezogen, die sowohl einen Zeitreihenvergleich als auch einen Vergleich der Unternehmensgruppen ermöglichen. Die in dieser Untersuchung definierten Gruppen nach Erfolg-, Größen-, *keiretsu*- und Industrie-Zugehörigkeit werden anhand von ausgewählten Finanz- und Ertragskennzahlen kurz dargestellt.

In der **Finanzanalyse** wird bei der Beurteilung der finanziellen Stabilität der Unternehmen die Frage nach der Mittelherkunft und der Zusammensetzung der Mittel gestellt. Die Mittelherkunft läßt sich anhand der Eigenkapitalquote und der kurzfristigen bzw. langfristigen Fremdkapitalquote⁹² messen und mit der Kapitalstrukturanalyse im Überblick darstellen (Tanski et al. 1991: 648). Die Kennzahlen der Finanzlage lassen sich der Passivseite der Bilanz entnehmen. Die vertikale Kapitalstrukturanalyse⁹³ verdeutlicht die Zusammensetzung des Kapitals. Das Verhältnis von Eigen- und Fremdkapitalquote wird anhand des statischen Verschuldungsgrades im Entwicklungsverlauf dargestellt.

Die **Vermögenslage** der Unternehmen läßt sich aus der Aktivseite der Bilanz ermitteln. Sie gibt einen Überblick über die Art und Zusammensetzung des Vermögens sowie die Dauer der Vermögensbindung und wird deshalb auch als Vermögensstrukturanalyse bezeichnet.

„Die Geschwindigkeit, mit der die Vermögensteile durch den Umsatzprozeß monetisiert werden, ist für den Kapitalbedarf und damit bei gegebener Kapitalstruktur für die finanzielle Stabilität von entscheidender Bedeutung.“ (Coenenberg 1994: 499).⁹⁴

92 Kurzfristiges Fremdkapital beinhaltet in Japan Mittel mit einer Laufzeit bis zu einem Jahr, während sich das langfristige Fremdkapital auf alle Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit über einem Jahr bezieht. Dadurch entfällt die Kategorie des mittelfristigen Fremdkapitals.

93 Die vertikale Kapitalstrukturanalyse beinhaltet die Zusammensetzung des Kapitals, während die horizontale Analyse die Kapital- und die Vermögensstruktur umfaßt (siehe Wöhe (1992: 862ff.).

94 Dazu auch Weber (1993: 259).

Das Anlagevermögen ist mit einer langfristigen Kapitalbindung und hohen Fixkosten verbunden. Wenn die Erträge zurückgehen, die Aufwendungen aber bestehen bleiben, drohen Liquiditätsengpässe. Daraus folgt, daß die Fähigkeit, auf Beschäftigungsrückgänge reagieren zu können, bei einer hohen Anlagenintensität abnimmt (siehe auch Wöhe 1992: 859). Die Gefahr der Illiquidität wird mit abnehmender Fristigkeit der Vermögensbindung verringert. Mit der Erhöhung des Liquiditätspotentials läßt sich eine leichtere Anpassungsfähigkeit an Beschäftigungs- und Strukturänderungen erwirken. Eine geringe Anlagenintensität läßt demnach ebenfalls auf eine gute Kapazitätsauslastung schließen. In der Vermögensstrukturanalyse werden die Vermögensintensitäten dargestellt. Das Verhältnis von Anlage- und Umlaufvermögen verdeutlicht sich in der Vermögenselastizität, deren Entwicklungsverlauf aufgezeigt wird.

Die Zielsetzung der **Ertragsanalyse** liegt in der Vermittlung von Informationen zur Beurteilung der Ertragskraft des Unternehmens.

„Unter der Ertragskraft einer Unternehmung versteht man dabei die Fähigkeit dieses Unternehmens, auch in der Zukunft Erfolge zu erwirtschaften.“ (Coenenberg 1994: 575).

Inwieweit vergangenheitsorientierte Daten aus den Jahresabschlüssen auf mögliche zukünftige Ergebnisse hinweisen können, wird häufig diskutiert (Coenenberg 1994, Wöhe 1992: 845). Anhand der Ergebnisanalyse wird ein Bild von erfolgreichen Unternehmen vermittelt, das Aufschluß über die vergangenen Entwicklungen liefert. Meines Erachtens sind die Entwicklungen in der Vergangenheit geeignet, Lernprozesse der Unternehmen abzubilden. Mit diesen Lernprozessen lassen sich prospektive Aussagen treffen und Tendenzen aufzeigen. Eine zukünftige Relevanz, die Schlüsse auf mögliche Entwicklungen zuläßt, ist demnach sehr wohl gegeben.

Im Rahmen der Bilanzanalyse bieten nicht nur Rentabilitätskennzahlen aussagefähige Ertragsgrößen. Die strukturelle Erfolgsanalyse fragt ebenso nach den Erfolgsquellen. Auf eine dieser Erfolgsquellen richtet diese Studie ihr besonderes Augenmerk: die Mitarbeiter. Als mitarbeiterorientierte Kennzahlen bietet sich das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit pro Mitarbeiter an. Die Wertschöpfung stellt ein Instrument der Zielrealisierungskontrolle dar. Dabei wird mit der Verteilungsrechnung das Unternehmenseinkommen ermittelt, das zeigt, auf wen welche Mittel entfallen. Die Entstehungsrechnung zeigt demgegenüber, aus welchen Mitteln das verteilungsfähige Einkommen gewonnen wurde. Die Wertschöpfung gibt somit als Ertragskennzahl ebenfalls Aufschluß über den Erfolg von Unternehmen. Die Arbeitsproduktivität wird hier durch das Verhältnis der Wertschöpfung der Entstehungsrechnung nach Abschreibungen zur Anzahl Mitarbeiter bestimmt.⁹⁵

6.2 Varianzanalytisches Instrumentarium

Die statistische Methodik der Varianzanalyse wird vor allem bei der Untersuchung der Beschäftigungsstruktur in den verschiedenen Erfolgs- und Einflußgruppen berücksichtigt. Die Struktur der Beschäftigten im Unternehmen wird anhand von Durchschnittswerten von männlichen und weiblichen Beschäftigten in Bezug auf

- ⇒ Anzahl,
- ⇒ Alter,
- ⇒ Betriebszugehörigkeitsdauer
- ⇒ und Höhe der monatlichen Entlohnung

dargestellt und diskutiert.

⁹⁵ Die Arbeitsproduktivität läßt sich generell aus einer Outputgröße und einer den Faktor Arbeit abbildenden Variable ermitteln (Wanik 1981: 137). Zur Ermittlung der Arbeitsproduktivität siehe auch: Albach (1978), Tanaka (1990), Weber (1992) oder Haller (1998).

Die Mittelwerte dieser Angaben werden mit der einfachen Varianzanalyse überprüft. Sie ermöglicht den Vergleich mehrerer Mittelwerte einer einzigen Gruppierungsvariable. Anforderungen an die Daten bestehen in einer Normalverteilung. Es wird jeweils die Nullhypothese unterstellt, die besagt, daß alle miteinander verglichenen Mittelwerte der Testvariablen in der Grundgesamtheit identisch seien. Durch multiple Vergleichstests lassen sich Gruppen mit signifikanten Mittelwertunterschieden identifizieren.⁹⁶

Mit Hilfe dieser Angaben wird ein Bild der Beschäftigungsveränderungen der verschiedenen Gruppen entworfen. In der Übersicht zu den Erfolgsgruppen werden die Durchschnittswerte für männliche und weibliche Beschäftigte aufgezeigt. Bei der Untersuchung der weiteren Einflußgruppen werden die Gesamtdurchschnitte der Beschäftigten dargestellt.

6.3 Regressionsanalytisches Instrumentarium

Die Untersuchung der sich ändernden Beschäftigungsprinzipien wird anhand von Regressionsanalysen vorgenommen. Allen voran werden Senioritätsaspekte untersucht. Die Schätzung von Regressionsgleichungen, bei der mit Hilfe der OLS-Schätzung („Ordinary-Least-Square“ oder auch Kleinst-Quadrate-Schätzung) die Koeffizienten bestimmt werden, soll Aufschluß darüber geben, wie sich das Verhältnis von Seniorität und Leistung in Bezug auf die Entlohnung verändert und welche Aspekte zu welchem Zeitpunkt und in welchen Gruppen eine Rolle spielen. Wichtig ist vor allem die Frage, in welchen Gruppen der Leistung heute eine zunehmende Bedeutung beigemessen wird.

Es wird vermutet, daß die einzelnen Variablen unterschiedlichen Einfluß auf die Entlohnung nehmen. Unter der Annahme, daß sich die verschiedenen Einflüsse in ihrer Wirkung relativieren, ohne die allgemeine Aussagekraft zu verlieren, wird ein linearer Zusammenhang unterstellt. Bei der Vermutung eines quadratischen oder kubischen Zusammenhangs lassen sich die Ergebnisse weniger eindeutig interpretieren. Die komplexeren Zusammenhänge können häufig nicht genau erklärt werden, wodurch die Aussagekraft sinkt. Bei der Wahl der Schätzmethode wurde das OLS-Verfahren bevorzugt, da mit seiner Hilfe die Koeffizienten einfach bestimmt werden können und keine weiteren Verteilungsannahmen notwendig sind.

Wie später noch aufgezeigt wird, unterscheiden sich Alter, Betriebszugehörigkeitsdauer und Entlohnung von männlichen und weiblichen Beschäftigten erheblich (Kap. E.3.). Für die Untersuchung der Rolle der Seniorität wird nur die durchschnittliche Entlohnung der männlichen Beschäftigten betrachtet, da sich diese stärker durch Seniorität bestimmt. Dementsprechend fließen auch die Durchschnittswerte des Alters und der Betriebszugehörigkeitsdauer der Männer in die Schätzung ein. Anhand der Variable „Umsatz pro Mitarbeiter“ wird gemessen, inwiefern die Arbeitsproduktivität und somit die betriebliche Leistung eine Rolle für die Entlohnung spielt. Das Problem, daß sich die absoluten Einheiten der einzelnen Variablen unterscheiden, wird dadurch gelöst, daß in der Schätzung die entsprechenden Wachstumsraten berücksichtigt werden. Die Untersuchung der Lohnwachstumsrate stützt sich auf Wanik (1981), der anhand von Unternehmen der „Bonner Stichprobe“⁹⁷ die Lohnentwicklung deutscher Industrieaktiengesellschaften darstellt. Der Schätzansatz für die Wachstumsrate der Entlohnung lautet wie folgt:

$$W_{LM} = \alpha_0 + \alpha_1(W_{ALTM}) + \alpha_2(W_{BZGM}) + \alpha_3(W_{AP}) + \varepsilon$$

⁹⁶ Um sicherzugehen, daß sich die Mittelwerte der Grundgesamtheit in den verschiedenen Gruppen voneinander unterscheiden, werden multiple Vergleichstests durchgeführt. Der Student-Newman-Keuls-Test (S-N-K-Test) ermöglicht paarweise Vergleiche zwischen den Gruppen auf Basis der Student-Verteilung. Der Waller-Duncan-Test (W-D-Test) basiert auf der t-Statistik und verwendet den bayesianischen Ansatz. Beide geben die signifikanten Untergruppen auf einem Signifikanzniveau von 1% bzw. 5% (Alpha = 0,1 bzw. 0,5) an.

⁹⁷ Zur „Bonner Stichprobe“ siehe Albach et al. (1994), Albach et al. (1999).

Darin sind:

WLM	=	Wachstumsrate der Entlohnung männlicher Beschäftigter,
$\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$	=	Koeffizienten,
$WAlM$	=	Wachstumsrate des Alters männlicher Beschäftigter,
$WBZGM$	=	Wachstumsrate der Betriebszugehörigkeitsdauer männlicher Beschäftigter,
WAP	=	Wachstumsrate der Arbeitsproduktivität,
ε	=	Störterm.

Die produktionstheoretischen und regressionsanalytischen Untersuchungen werden für alle relevanten Einflußgruppen in den bereits definierten Untersuchungszeiträumen durchgeführt.

6.4 Produktionstheoretisches Instrumentarium

Um die optimale Beschäftigungsstruktur zu prüfen, wird mittels einer Produktionsfunktion untersucht, wie sich der Einsatz der Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit in den einzelnen Gruppen unterscheidet. Wie stellt sich die Entwicklung über den Untersuchungszeitraum dar? Welche signifikanten Unterschiede lassen sich in den einzelnen Untersuchungsperioden erkennen und welche Schlüsse sind daraus abzuleiten? Wie weicht das Einsatzverhältnis der erfolgreichen Unternehmen von dem der weniger erfolgreichen Unternehmen ab?

Bezugnehmend auf die Produktionstheorie gehen wir von einer Input-Output-Relation aus. Mit Hilfe der Schätzung von Produktionsfunktionen nach Cobb-Douglas erhalten wir Aufschluß über den Einsatz der Produktionsfaktoren (Brockhoff 1999: 306). Im folgenden verwenden wir die logarithmierte Form der Produktionsfunktion:

$$\ln Q = \alpha_0 + \alpha_1(\ln K) + \alpha_2(\ln A)$$

Darin sind:

Q	=	Output (Jahresumsatz),
$\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2$	=	Koeffizienten,
K	=	Kapital (Anlagevermögen),
A	=	Arbeit (Mitarbeiter).

Zusätzlich werden Dummy-Variablen für Industrien und Jahre des Untersuchungszeitraums berücksichtigt:

D_{li}	=	Dummy für die i-te Industrie,
D_{Jj}	=	Dummy für das j-te Jahr.

Mit der Produktionsfunktion nach Cobb-Douglas kann ein Überblick über den Einsatz der Produktionsfaktoren im Zeitablauf gegeben und deutlich gemacht werden, von welchen Faktoren die Unternehmensentwicklung stärker beeinflusst wird. Die Abhängigkeit des Outputs von Arbeit und Kapital wird über die verschiedenen Einflußgruppen verglichen.

6.5 Ertragsanalytisches Instrumentarium

Die Ertragsfunktion besagt, daß der Ertrag eines Unternehmens vom Sachanlagevermögen abhängig ist (Auerbach 1983). Unter der Annahme, daß es sich bei der Ertragsfunktion (f_t) um eine quadratische Funktion handelt, gilt:

$$f_t = \phi_t(SAV_t) + \gamma(SAV_t)^2$$

Darin sind:

$$\begin{aligned}\phi_t, \gamma &= \text{Parameter,} \\ SAV &= \text{Sachanlagevermögen.}\end{aligned}$$

Daraus läßt sich folgende marginale Produktivität des Sachanlagevermögens ableiten:

$$f_t' = \phi + 2\gamma(SAV_t)$$

Für einen gegebenen Zeitpunkt s kann man den Ertrag des in der Periode t eingesetzten Sachanlagevermögen (E_t^s) bestimmen:

$$E_t^s(1-\delta)^{(t-s)}f_s = (1-\delta)^{(t-s)}\left[c_s(SAV_s) + \gamma(SAV_s)^2\right]$$

Darin sind:

$$\begin{aligned}\delta &= \text{Abschreibungsrate,} \\ cs &= \text{Parameter, der die verschiedenen Einflußfaktoren des Sachanlagevermögens auf den Ertrag zu einem gegebenen Zeitpunkt beschreibt.}\end{aligned}$$

Diese Gleichung zeigt, daß der Ertrag eine Funktion der getätigten Investition ist (ebenda). In der Literatur wird der Ertrag neben dem Sachkapital auch in Abhängigkeit von der Verschuldung gesehen. Um zu überprüfen, wie sich die Entsendungen von Mitarbeitern auf den Ertrag auswirken, erweitern wir die Ertragsfunktion um den Anteil der Entsendungen an der Gesamtbeschäftigung und berechnen folgende Ertragsfunktion:

$$f_t / GK = \alpha_1(SAV / GK) + \alpha_2(FK / EK) + \alpha_3(Entsend / GB) + \varepsilon$$

Darin sind:

$$\begin{aligned}\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3 &= \text{Koeffizienten,} \\ GK &= \text{Gesamtkapital,} \\ FK/EK &= \text{Verschuldungsgrad,} \\ Entsend/GB &= \text{Anteil der Entsendungen an der Gesamtbeschäftigtenzahl,} \\ \varepsilon &= \text{Störterm.}\end{aligned}$$

Die Ertragsfunktion wird mit der OLS-Methode geschätzt. Dabei werden die erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen untersucht, die innerhalb des Untersuchungszeitraumes Entsendungen ausweisen.

98 Für eine genaue Beschreibung siehe Auerbach (1983: 39).

D. Analyse der wirtschaftlichen Lage

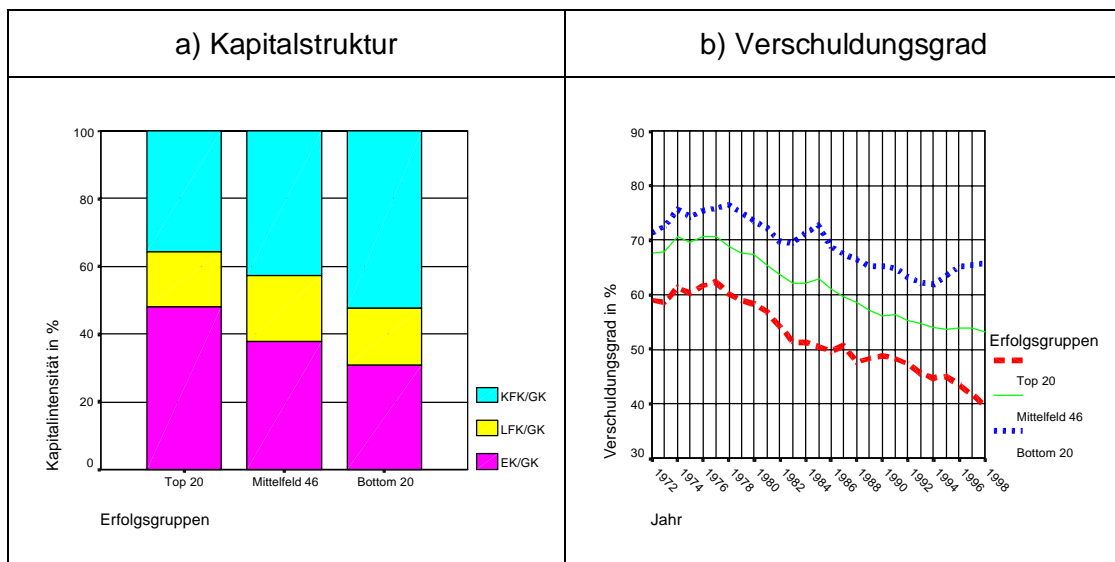
Finanzwirtschaftliche Analysen zielen auf die Beurteilung der Kapitalherkunft (Finanzierung) und der Kapitalverwendung (Investition) sowie der Zusammenhänge zwischen beiden Kategorien (Liquidität) ab. Die Analyse der wirtschaftlichen Lage vermittelt einen Überblick über die Leistungsfähigkeit der Unternehmen. Nach einem Überblick über die finanzwirtschaftlichen Gegebenheiten wird anhand der ertragswirtschaftlichen Rentabilitätsanalyse auch Bezug auf mitarbeiterorientierte Kennzahlen genommen. Sie leiten über zur Untersuchung der Beschäftigungsstruktur in den Untersuchungsgruppen.

1. Finanzlage

1.1 Finanzanalyse nach Erfolgsgruppen

Der vergleichsweise hohe Eigenkapitalanteil der erfolgreichen Unternehmen äußert sich in einer niedrigen Verschuldungsrate und deutet auf eine geringere Abhängigkeit von Banken und damit auf eine stärkere Unabhängigkeit von Kreditgebern hin.⁹⁹

Abbildung 4: Kapitalstrukturanalyse nach Erfolgsgruppen



Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Bei den Unternehmen der Bottom-Gruppe lässt sich eine höhere Abhängigkeit von Kreditgebern feststellen. Der hohe Eigenkapitalanteil der exzellenten Unternehmen, der im Vergleich zu den anderen Unternehmen auch in der 'Bubble'-Krise noch gesteigert wird, ermöglicht ihnen, weiterhin relativ unabhängig von Kreditgebern zu agieren. Die Bottom-Unternehmen müssen hingegen ab 1994 wieder mehr Fremdkapital akquirieren (Abbildung 4a).

1.2 Finanzanalyse nach Einflußgruppen

In der Finanzierungsanalyse nach **Industrien** zeigen sich in der Zusammensetzung der eigenen und fremden Mittel große Unterschiede (Abbildung 5a). Die Pharmaindustrie verzeichnet den höchsten Anteil an Eigenkapital (ca. 52%), gefolgt von der Maschinenbauindustrie (ca. 46%). Während die Unternehmen der Elektroindustrie insgesamt noch einen Anteil von ca. 39% erreichen, haben die Unternehmen der Chemieindustrie mit durchschnittlich ca. 26% bei weitem den geringsten Eigenkapitalanteil. Der Anteil eigener Mittel ist

⁹⁹ Für die Untersuchung des Einflusses von Bankbeziehungen auf das Investitionsverhalten deutscher Unternehmen siehe Yang (1999), der feststellt, daß Unternehmen mit engen Bankbeziehungen weniger Entscheidungsfreiheit in ihrem Investitionsverhalten haben.

in der Chemieindustrie sogar geringer als der des langfristigen Fremdkapitals von ca. 28%. Beim kurzfristigen Fremdkapital liegen die Unternehmen der Elektroindustrie (ca. 47%) nur knapp über der Chemieindustrie (ca. 46%), während die Pharmaunternehmen (ca. 31%) konsequenterweise den niedrigsten Anteil am kurzfristigen Fremdkapital aufweisen. Die finanzielle Stabilität erscheint damit vor allem in der Chemie-, aber auch in der Elektroindustrie weniger ausgeprägt als in der Pharmaindustrie.

Die Entwicklung des Verschuldungsgrades wird in Abbildung 5b dargestellt. Die Verschuldung konnte über alle Branchen verringert werden. Die Elektroindustrie hat ihren relativ hohen Fremdkapitalanteil allerdings am wenigsten abgebaut. Während sie zu Beginn des Untersuchungszeitraumes ein ähnlich hohes Niveau wie die Maschinenbauindustrie aufwies, konnte diese ihre eigenen Mittel deutlich erhöhen. Krisenzeiten spiegeln sich beim Maschinenbau in einem prompten Anstieg der Verschuldung wider. Die Unternehmen der Pharmaindustrie scheinen da vor allem in der 'Bubble'-Krise resistenter. Der Verschuldungsgrad der Chemieunternehmen verringert sich zwar ebenfalls beträchtlich, bleibt jedoch immer auf höherem Niveau, so daß hier die größte Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern besteht. Da sich die Teilstichprobe der Chemieindustrie zu 50% aus horizontal integrierten Unternehmen zusammensetzt, ergibt sich hier ein klarer Gruppeneffekt: den horizontal integrierten Chemieunternehmen werden offensichtlich über die Main-Bank günstige langfristige Kredite zur Verfügung gestellt (Hoshi et al. 1991).

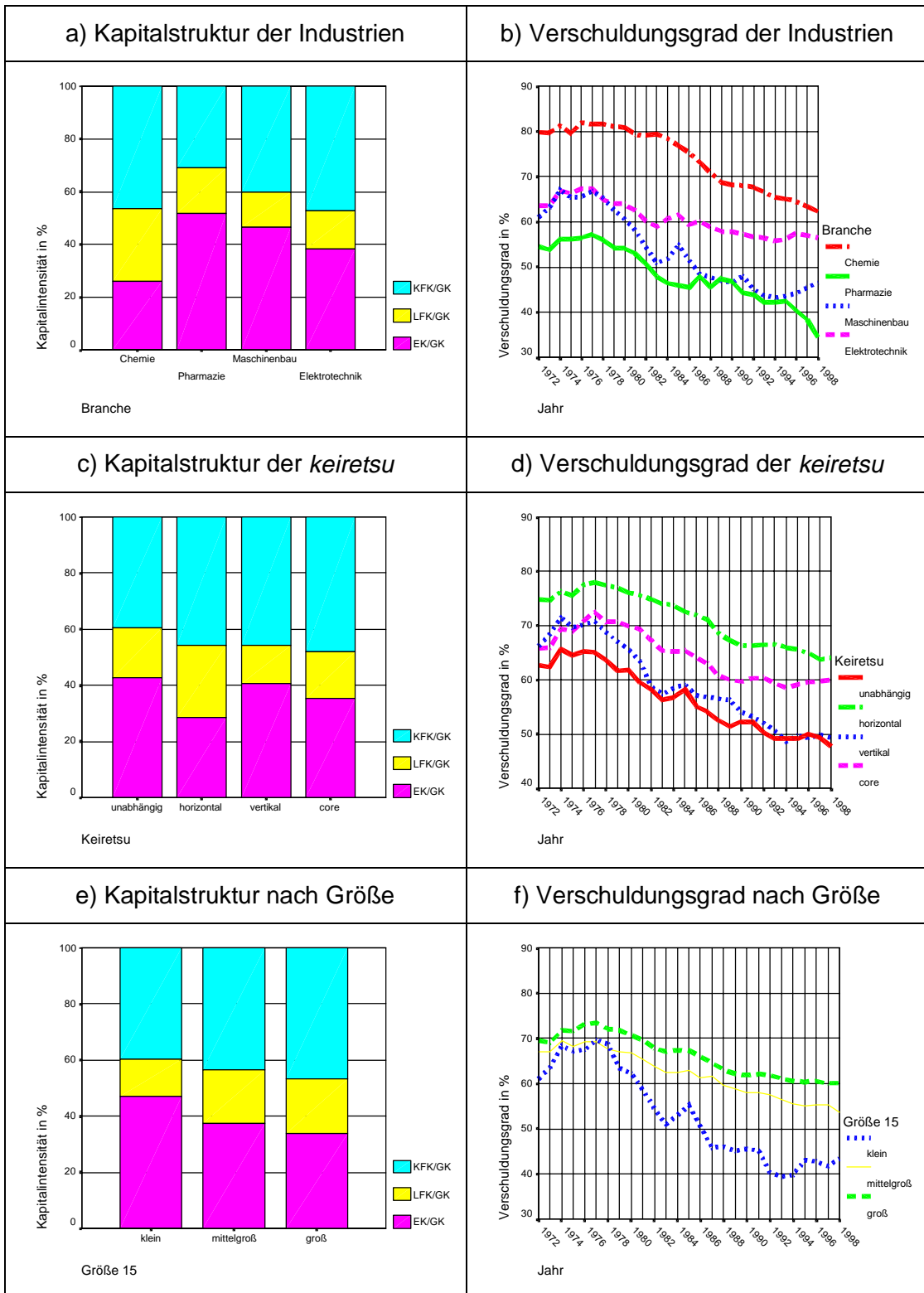
Die Kapitalstrukturanalyse nach *keiretsu*-Zugehörigkeit (Abbildung 5c) zeigt einen auffallend niedrigen Eigenkapitalanteil von ca. 29% bei den horizontalen Unternehmen. Dies weist ebenfalls auf die Absicherung der langfristigen Finanzierung durch die 'Main-Bank' hin. Bei den *Core*-Unternehmen liegt der Eigenkapitalanteil mit ca. 35% ebenfalls relativ niedrig. Das mag zum einen daran liegen, daß in der Gruppe der *Core*-Unternehmen ebenfalls horizontal integrierte Unternehmen enthalten sind. Zum anderen werden hier auch Größeneffekte wirksam. Durch ein hohes Kreditvolumen erhalten die *Core*-Unternehmen offenbar mehr Verhandlungsspielraum. Die auf Eigenständigkeit bedachten unabhängigen Unternehmen verfügen dementsprechend mit ca. 44% über den höchsten Eigenkapitalanteil, dicht gefolgt von den vertikalen Unternehmen.

Die vertikalen Unternehmen, die Anfang der 1970er Jahre einen ähnlich hohen Verschuldungsgrad hatten wie die *Core*-Unternehmen, vermochten diesen deutlich zu senken und erreichten in den 1990er Jahren ein ähnlich niedriges Niveau wie die unabhängigen Unternehmen (siehe Abbildung 5d). Diese Entwicklung impliziert, daß sie sich allmählich aus der finanziellen Abhängigkeit von ihrer Kerngesellschaft befreien. Bei den *Core*-Unternehmen scheint sich der Verschuldungsgrad ab dem Ende der 1980er Jahre auf einem stabilen hohen Niveau einzupendeln.

Betrachtet man die Kapitalzusammensetzung der Unternehmen nach **Größenklassen**, zeigt sich bei der Gruppe der 15 kleinen Unternehmen ein enorm hoher Eigenkapitalanteil (ca. 47%) und ein immens niedriger Anteil an langfristigem Fremdkapital (ca. 13%). Die Gruppe der 15 großen Unternehmen hat dagegen einen beträchtlich niedrigeren Eigenkapitalanteil zu verzeichnen (ca. 33%). Es läßt sich also ein deutlicher Einfluß der Unternehmensgröße auf die Kapitalzusammensetzung der Unternehmen feststellen: Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt der Anteil an kurzfristigem Fremdkapital, während sich der Anteil des Eigenkapitals verringert (Abbildung 5e).

Der Verschuldungsgrad hat zu Beginn des Untersuchungszeitraums in allen Größenklassen ein ähnlich hohes Niveau (Abbildung 5f). Nach der Ölkrise sind vor allem die kleinen Unternehmen sehr bestrebt, ihren Verschuldungsgrad zu verringern. Hier zeigen sich deutliche *keiretsu*-Effekte zu den vertikal integrierten Unternehmen. Die großen Unternehmen erhöhen ihr Eigenkapital in viel geringerem Umfang. Für sie scheint die Minderung der Schulden ein weniger relevantes Thema zu sein. Durch höhere Kreditsummen können sie günstigere Konditionen aushandeln. Auch auf die besseren Bankverbindungen, die sich durch eine Integration in eine horizontal integrierte Gruppe ergeben, wurde bereits verwiesen.

Abbildung 5: Kapitalstrukturanalyse nach Einflußgruppen



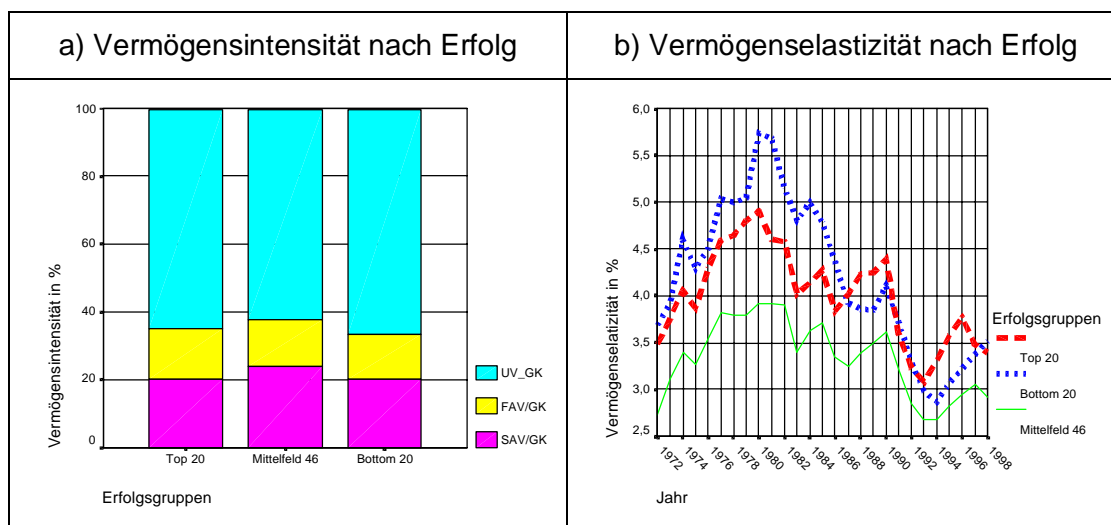
Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

2. Vermögenslage

2.1 Vermögensanalyse nach Erfolgsgruppen

Die Abbildung 6a zeigt die Intensität des Vermögens der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen. Die Sachanlageintensität der Unternehmen aus der Top- und Bottom-Gruppe liegt mit ca. 20% auf einem vergleichbaren Niveau. Die Intensität des Umlaufvermögens ist bei den weniger erfolgreichen Unternehmen leicht höher. Mit dem höheren Anteil an Umlaufvermögen zum Gesamtkapital geht eine größere Vermögenselastizität der Bottom-Unternehmen einher (Abbildung 6b). Je höher die Umlaufvermögensintensität, desto schneller können die Unternehmen auf wechselnde Marktsituationen und Liquiditätsengpässe reagieren (Tanski et al. 1991: 646) und können damit ebenfalls Beschäftigungsengpässe besser ausgleichen.

Abbildung 6: Vermögensstrukturanalyse nach Erfolgsgruppen



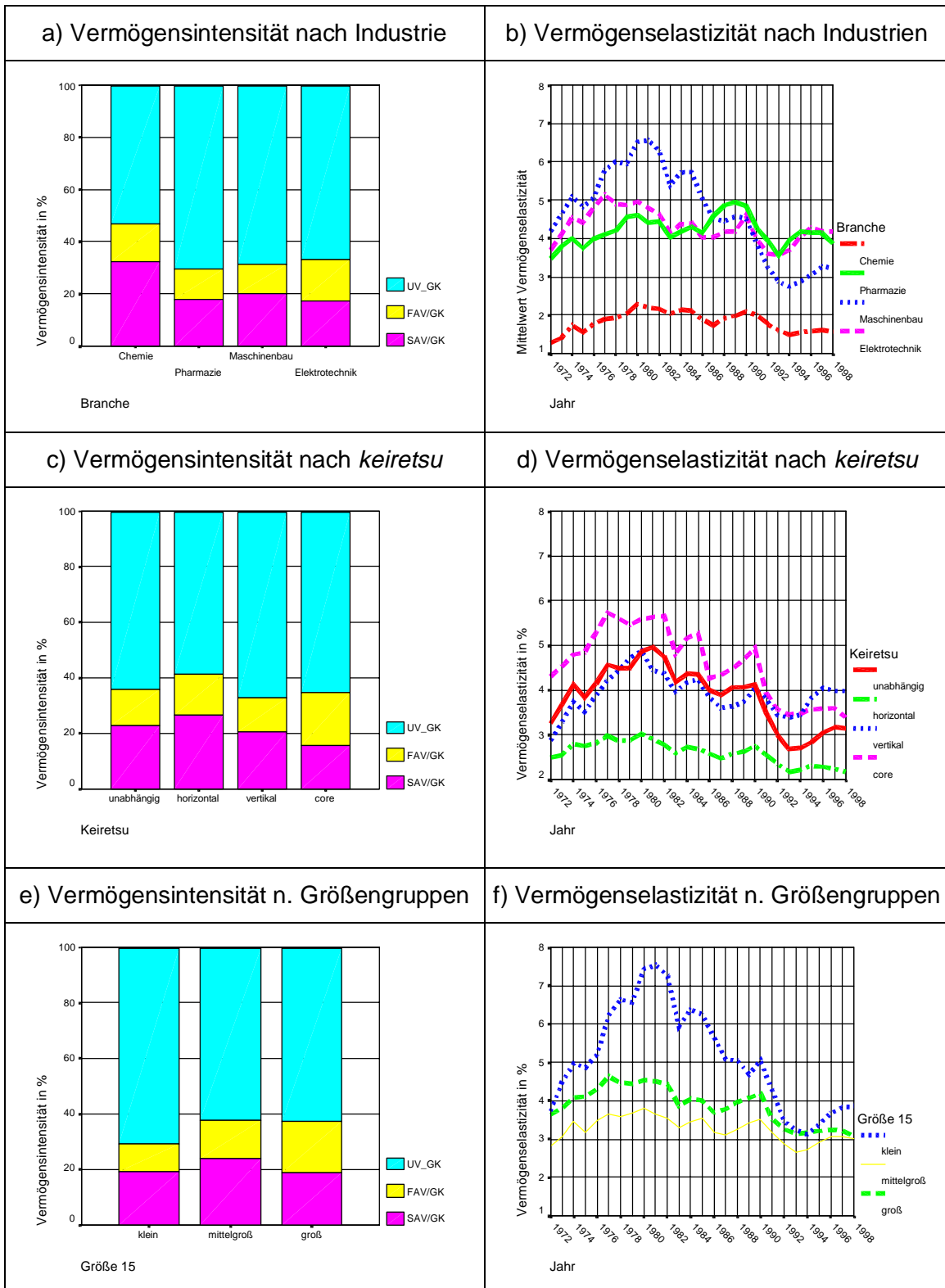
Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

2.2 Vermögensanalyse nach Einflußgruppen

Die Vermögensanalyse nach **Industrien** zeigt in der Chemieindustrie den höchsten Anteil des Sachanlagevermögens am Gesamtvermögen (ca. 31%) (Abbildung 7a). Diese sachanlagenintensive Industriestruktur weist auf eine hohe Eigenfertigung hin. Vorgefertigte Produkte, die über Zulieferer bezogen werden, sind für die Produktion weniger wichtig als bei der montageintensiven Maschinenbau- und Elektroindustrie. Die Unternehmen des Maschinenbaus haben nur einen geringfügig höheren Sachanlagenanteil (ca. 20%) als die Elektro- und auch die Pharmaindustrie. Dem geringen Anteil des Sach- und Finanzanlagevermögens der Pharma- und Maschinenbauunternehmen steht ein hoher Anteil an Umlaufvermögen von ca. 70% gegenüber, der sie besonders flexibel agieren läßt.

Die hohe Sachanlagenintensität der Chemieindustrie verdeutlicht sich in einer sehr niedrigen und relativ stabilen Vermögenselastizität (Abbildung 7b). Die Unternehmen des Maschinenbaus zeigen demgegenüber mit starken Schwankungen das höchste Elastizitätsniveau. Seit Beginn der 1980er Jahre haben sie stark in ihr Sachanlagevermögen investiert. Die Investitionen in die neuesten Technologien haben ihnen geholfen, ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem internationalen Markt unter Beweis zu stellen. Zu Beginn der 1990er Jahre ist ihre Vermögenselastizität jedoch unter das Niveau der Pharma- und Elektroindustrie gesunken.

Abbildung 7: Vermögensstrukturanalyse nach Einflußgruppen



Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

In der Vermögensstrukturanalyse nach **keiretsu** (Abbildung 7c) fällt insbesondere die hohe Sachanlagenintensität der horizontalen Unternehmen (27%) ins Auge, die offensichtlich mit dem hohen Anteil an langfristigem Fremdkapital ihre Investitionen ins Sachanlagevermögen tätigen. Die *Core*-Unternehmen haben die niedrigste Intensität ihres Sachanlagevermögens (ca. 16%). Das gibt bereits einen Hinweis auf eine hohe Fremdfertigungsquote. Dafür verzeichnen sie das höchste Liquiditätspotential, was sich in einer leichteren Anpassungsfähigkeit und guter Kapazitätsauslastung niederschlägt. Bei den vertikalen Unternehmen spielt die Finanzanlagenintensität die geringste Rolle. Anscheinend werden ihre Finanzgeschäfte eher über die Mutterunternehmen abgewickelt. Sie haben aber die höchste Umlaufvermögensintensität und sind damit ebenfalls außerordentlich reaktionsfähig.

Die Elastizität des Vermögens ist in allen *keiretsu*-Gruppen bis zum Ende der 1970er Jahre enorm gestiegen und war Anfang der 1980er Jahre am höchsten (Abbildung 7d). Die vertikalen Unternehmen liegen zusammen mit den unabhängigen Unternehmen bis zu den 1990er Jahren immer unterhalb des Elastizitätsgrades der *Core*-Unternehmen, überholen diese jedoch im Anschluß an die *'Bubble'*-Krise. Die Auslagerung der Produktion, die von den *Core*-Unternehmen extensiv betrieben wird, spielt nun auch für die anderen Unternehmensgruppen eine zunehmende Rolle.

Die Analyse der Vermögensstruktur nach **Größenklassen** zeigt deutliche Unterschiede vor allem beim Finanzanlage-, aber auch beim Umlaufvermögen (Abbildung 7e). Der Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen liegt in der Gruppe der kleinen Unternehmen bei ca. 70%. Auch hier zeigen sich durch die Parallelen mit den vertikalen Unternehmen deutliche Gruppeneffekte.

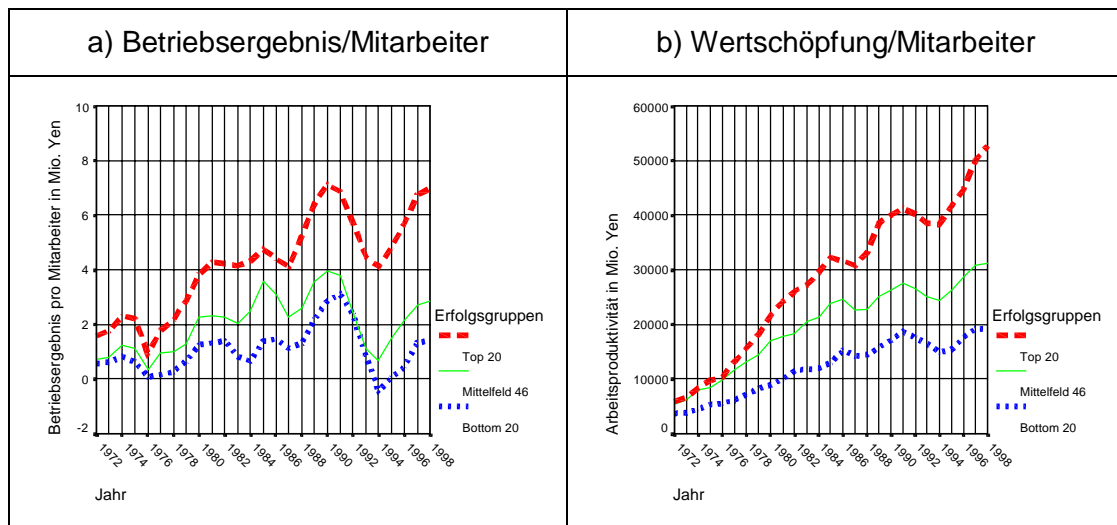
Zu Beginn der Untersuchung im Jahre 1972 ist die Vermögenselastizität bei den kleinen Unternehmen noch genauso hoch wie bei den großen Unternehmen, steigt aber dann bis 1981 auf das dreifache an. Danach fällt sie sukzessive wieder ab und erreicht 1994 mit dem niedrigsten Wert erneut das Niveau der großen Unternehmen. Während diese ihre Elastizitäten durch Investitionen weiter senken, steigt sie bei den kleinen Unternehmen wieder an (Abbildung 7f). Diese Entwicklung zeigt, daß die kleinen Unternehmen in der Krise nicht in der Lage sind, Investitionen zu tätigen, während die großen Unternehmen regelmäßig und krisenunabhängig Investitionen vornehmen können.

3. Ertragslage

3.1 Produktivitätsanalyse nach Erfolgsgruppen

Das ordentliche Betriebsergebnis pro Mitarbeiter konnte von den Top-Unternehmen enorm gesteigert werden (Abbildung 8a). Während die Yenkrise 1985 nur einen leichten Rückgang der Leistungskraft bewirkte, fallen in der *'Bubble'*-Krise die erwirtschafteten Gewinne jedoch deutlich ab. Bei den Top-Unternehmen sinken sie lediglich auf das Niveau von 1987 von ca. 4 Mio. Yen zurück, während die Bottom-Unternehmen sogar Verluste hinnehmen müssen. Sie werden damit insgesamt noch schlimmer getroffen als durch die Folgen der Ölkrise. Nach dem Tiefpunkt durch die erneute Yenaufwertung von 1994 erholen sich die Unternehmen wieder. Die exzellenten Unternehmen erreichen allerdings das hohe Niveau, das sie vor der Krise hatten, viel schneller, während die Leistungskraft der weniger erfolgreichen Unternehmen deutlich dahinter zurückbleibt. Die Top-Unternehmen zeigen damit nicht nur eine weniger starke Krisenanfälligkeit, sondern vor allem auch eine viel bessere Regenerationsfähigkeit.

Abbildung 8: Produktivitätsanalyse nach Erfolgsgruppen



Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Der technische Fortschritt der Unternehmen äußert sich nach Krelle (1969: 241) in einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität. Von den frühen 1970er Jahren bis heute haben die Top-Unternehmen eine um das vier- bis fünffache verbesserte Leistungsfähigkeit pro Beschäftigten erzielt (Abbildung 8b). Dies deutet darauf hin, daß sich vor allem die Top-Unternehmen durch eine starke Orientierung am technischen Fortschritt auszeichnen.¹⁰⁰ Ob die Zunahme der Arbeitsproduktivität eher durch den effizienteren Einsatz des Personals bewirkt wird oder in welchem Ausmaß Investitionen in das Sachkapital eine Rolle spielen, läßt sich auf Basis des vorliegenden Datenmaterials nicht eindeutig klären. Dennoch ermöglicht die Betrachtung des Einflusses der Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit auf den Output eine Einschätzung der Investitionsbereitschaft, die später noch herausgearbeitet wird.

3.2 Produktivitätsanalyse nach Einflußgruppen

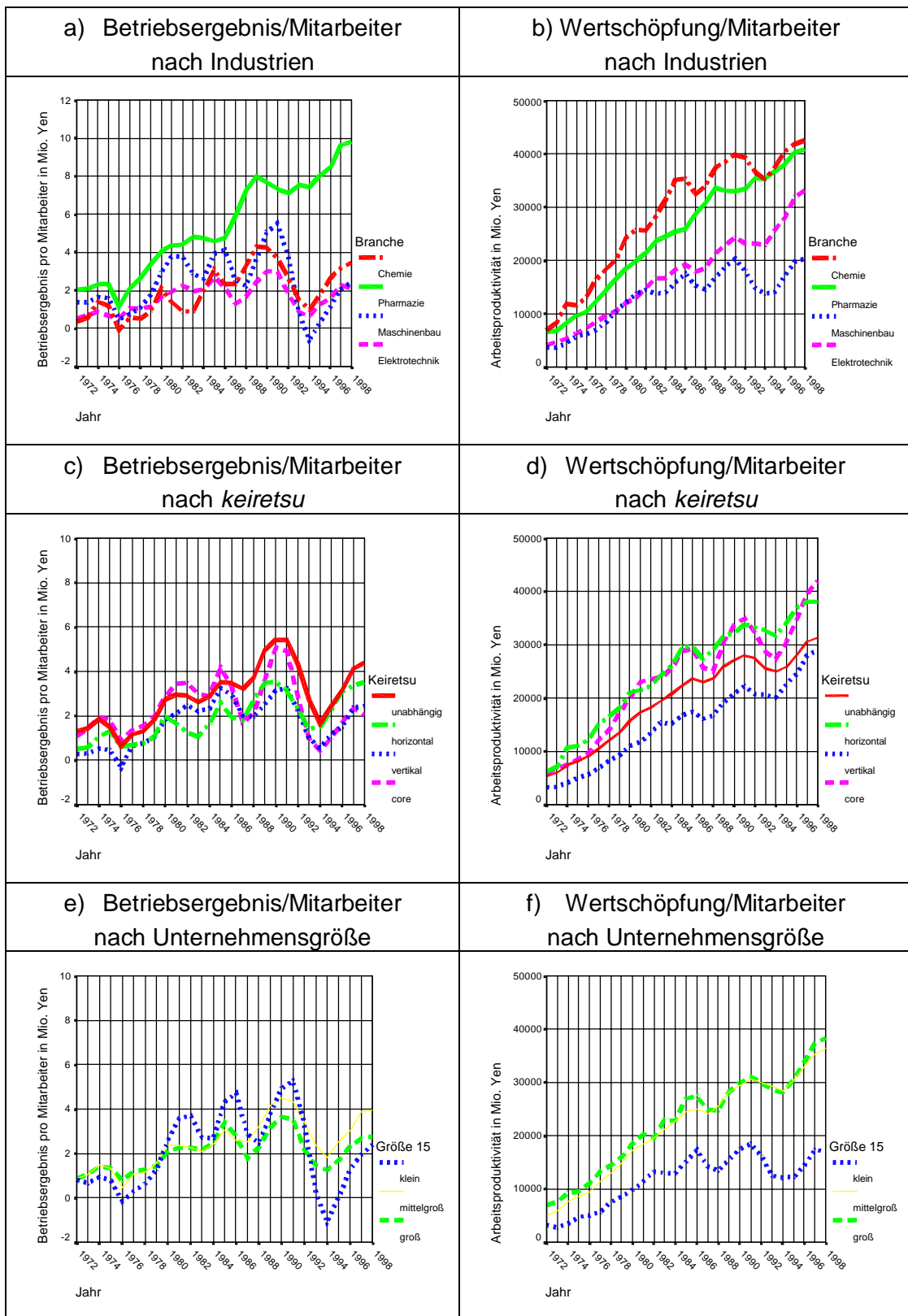
Auch nach **Industrien** betrachtet, werden die fatalen Auswirkungen der 'Bubble'-Krise deutlich. Von 1991 bis 1994 erlitt das pro Mitarbeiter erwirtschaftete Betriebsergebnis in allen Industrieunternehmen starke Einbrüche. Die meisten Unternehmen haben sich auch jetzt noch nicht von der Krise erholt, wie Abbildung 9a verdeutlicht. Nur die Pharmaindustrie bildet eine Ausnahme: sie kann mit geringem Rückgang ihr hohes Niveau halten und ihre Produktivität bereits ab 1994 weiter ausbauen. Trotz zunehmender Deregulierungen des Marktes hat die Pharmaindustrie offensichtlich Strategien entwickelt, mit denen sie ihre hohe Ertragskraft weiter vorantreiben kann.¹⁰¹

Die Wertschöpfung pro Mitarbeiter entwickelte sich in allen Industrien äußerst positiv und erreicht in der Chemieindustrie die höchsten Werte, gefolgt von der Pharmaindustrie. Diese Entwicklung zeigt, daß sich die hohen Investitionen in das Sachanlagevermögen in einer hohen Produktivität der Mitarbeiter niederschlagen. Investitionen in die Ausbildung der Mitarbeiter müssen aber in gleichem Ausmaß gewährleistet werden. Die Maschinenbauer verzeichnen den geringsten Produktivitätsfortschritt. In dieser Entwicklung scheinen weitere Gruppeneffekte zum Ausdruck zu kommen.

¹⁰⁰ Zur Rolle des technischen Fortschritts in japanischen Unternehmen siehe Görtzen (2000).

¹⁰¹ Nach Koen (1999: 8) besteht ein beträchtlicher Unterschied zwischen den Preisen, die von der Krankenversicherung für ein Medikament veranschlagt werden, und den günstigen Marktpreisen, die Krankenhäuser und Ärzte dafür bei den Pharmaunternehmen direkt bezahlen müssen.

Abbildung 9: Produktivitätsanalyse nach Einflußgruppen



Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Die Untersuchung der Ertragskraft nach **keiretsu** (Abbildung 9c) führte zu folgenden Ergebnissen: die unabhängigen Unternehmen erreichen mit ca. 2,9 Mio. Yen noch vor den *Core*-Unternehmen (ca. 2,4 Mio. Yen) die besten Werte. Die horizontalen Unternehmen liegen dagegen nur knapp über den vertikalen, die mit ca. 1,7 Mio. Yen das niedrigste Betriebsergebnis pro Mitarbeiter aufweisen. Die Arbeitsproduktivität (Abbildung 9d) der horizontalen und *Core*-Unternehmen befindet sich auf vergleichbar hohem Niveau. Sie haben den deutlichsten Zuwachs. Die Produktivität der unabhängigen Unternehmen stellt sich zwar stabiler dar, liegt aber über den gesamten Untersuchungszeitraum niedriger. In puncto Arbeitsproduktivität erreichen die vertikalen Unternehmen die schlechtesten Werte. Sie zeigen zwar ebenfalls einen enormen Zuwachs und entwickeln sich annähernd parallel zu den anderen Gruppen, können sich allerdings keinen entscheidenden Vorsprung verschaffen.

Die Arbeitsproduktivität nach **Größengruppen** zeigt ebenfalls, daß die Schwankungen der kleinen Unternehmen breiter und stärker von den Krisen- und Boomphasen geprägt sind. Aus Abbildung 9e wird klar ersichtlich, daß sich diese Unternehmen seit 1994 wieder von der Krise regenerieren. Die Arbeitsproduktivität ist über beide Größenklassen gestiegen (Abbildung 9f). Während sie sich bei den kleinen Unternehmen bis 1998 verdoppelt hat, konnte sie bei den Mitarbeitern der großen Unternehmen sogar um das Dreifache gesteigert werden. Auch hier verzeichnen die großen Unternehmen weniger Produktivitätseinbußen in den Krisen und eine wesentlich schnellere Erholung.

4. Kernaussagen

Die Analyse der wirtschaftlichen Lage der **Erfolgsgruppen** verdeutlicht, daß sich die Best-Performer nicht nur durch gute Gewinnerwirtschaftung kennzeichnen lassen. Ein steigendes Betriebsergebnis pro Beschäftigten sowie eine bereits um das vierfache gesteigerte Arbeitsproduktivität erfordert Mitarbeiter, die sich schnell an neue wirtschaftliche Gegebenheiten anpassen können und über eine hohe Motivation sowie eine anhaltende Lernbereitschaft verfügen.

Im Überblick über die wirtschaftliche Lage zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den **Industrien**. Der hohe Anteil an langfristigem Fremdkapital in der Chemieindustrie impliziert, daß die relativ hohen Investitionen in das Sachanlagevermögen, die zu einer geringen Vermögenselastizität führen, hauptsächlich durch Fremdkapital finanziert werden, zu dem die Unternehmen relativ leichten Zugang haben. Die Pharmaindustrie zeigt dagegen eine niedrige Sachanlagenintensität sowie einen hohen Eigenkapitalanteil. Sie erwirtschaftet die höchsten Renditen und Erträge. Beide Industrien haben einen drei- bis vierfachen Anstieg der Arbeitsproduktivität zu verzeichnen, der bei den Chemieunternehmen allerdings größeren Schwankungen unterliegt. Die Maschinenbauindustrie weist ebenfalls einen hohen Anteil an Eigenkapital auf. Ebenso zeigt sie eine sehr hohe Vermögenselastizität. Die Ertragskennzahlen der Maschinenbauunternehmen unterliegen im Zeitverlauf starken Schwankungen und lassen eine hohe Krisenanfälligkeit erkennen. Die Elektroindustrie hat eine besonders hohe Finanzanlagevermögensintensität. In der Ertragsentwicklung wird ein stabiler Verlauf deutlich.

Im Überblick über die wirtschaftliche Lage der **keiretsu-Gruppen** werden ebenfalls deutliche Unterschiede erkennbar. Die horizontalen Unternehmen haben den höchsten Verschuldungsgrad, der sich besonders stark aus langfristigem Fremdkapital bestimmt. Durch die horizontalen Verflechtungen und die daraus resultierenden engen Beziehungen zur Main-Bank¹⁰² erhalten sie offensichtlich günstige Kredite, mit denen sie die hohen Investitionen in ihr Sachanlagevermögen tätigen. Es zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang mit dem Entwicklungsverlauf in der Chemieindustrie. Die unabhängigen Unternehmen, die den niedrigsten Verschuldungsgrad haben, erzielen sehr hohe Renditen und gute betriebliche Ergebnisse. Die *Core*-Unternehmen haben einen hohen Verschuldungsgrad und auch ein

¹⁰² Siehe u.a. Nakatani (1984), Hoshi et al. (1991), Hoshi (1994), Miarka und Yang (1999), Miarka (1999).

relativ hohes Finanzanlagevermögen. Durch einen niedrigen Anteil an Sachanlagevermögen erzielen sie eine ausgesprochen hohe Vermögenselastizität. Sie sind damit in der Lage, schnell in dem sich rasch ändernden Umfeld ihrer Industrie zu agieren. Außerdem steigern sie ihre Arbeitsproduktivität. Demgegenüber haben die vertikalen Unternehmen zwar einen sehr niedrigen Verschuldungsgrad, erwirtschaften aber die schlechtesten Erträge und zeigen vor allem in Krisenzeiten deutliche Verluste. Hier wird ein Produktivitätsgefälle zwischen den Mutterunternehmen und Tochter- bzw. den Zulieferbetrieben deutlich. In der hierarchischen Beziehungskette können die *Core*-Unternehmen bspw. über ein Festlegen der Preise die Gewinnmargen der Zulieferer beeinflussen.

Als Resümee der Untersuchung nach **Unternehmensgröße** kann festgehalten werden, daß die Größe auch noch in diesen Dimensionen – die Stichprobe setzt sich ja laut Definition bereits aus den größten der jeweiligen Industrien zusammen – einen deutlichen Einfluß auf den Erfolg der Unternehmen hat. Die kleinen Unternehmen haben einen relativ niedrigen Verschuldungsgrad, während die großen Unternehmen eine deutlich höhere prozentuale Verschuldung aufweisen. Je größer die Unternehmen sind, desto höher ist der Verschuldungsgrad. Dies läßt darauf schließen, daß die großen Unternehmen einen besseren Verhandlungsspielraum für Kredite haben. Die höhere Vermögenselastizität erwirken die kleinen Unternehmen durch den hohen Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen. Dem steht ein geringes Finanzanlagevermögen gegenüber, das umfangreiche Investitionen nur in wirtschaftlichen Boomphasen ermöglicht, wenn auch gute Erträge erwirtschaftet werden. Die Ertragskennzahlen werden stark von Krisen geprägt. Mit zunehmender Unternehmensgröße läßt sich also eine größere Stabilität in der Ertragserwirtschaftung feststellen, die aber nicht zwangsläufig zu höheren Renditen führt.

E. Analyse der Beschäftigungsstruktur

1. Beschäftigungsintensität

Im Überblick über die wirtschaftliche Lage der Unternehmen zeichneten sich deutliche Produktivitätsunterschiede zwischen den einzelnen Untersuchungsgruppen ab. Die folgende Analyse geht der Frage nach, wie weit sich die Unterschiede in der Leistungsfähigkeit von Unternehmen auf die Struktur ihrer Mitarbeiterschaft zurückführen lassen. In diesem Kapitel soll deshalb zuerst nach dem optimalen Einsatz der Mitarbeiter gefragt werden. Welche Tendenzen lassen sich in der Entwicklung der Mitarbeiteranzahl erkennen? Wie wirkt sich die Kapitalintensität auf die Mitarbeiterstruktur aus? Gibt es Überkapazitäten, die nicht abgebaut werden?

In einem zweiten Schritt soll anhand von Durchschnittswerten zum Alter, der Dauer der Betriebszugehörigkeit und der Entlohnung gezeigt werden, wie sich die Mitarbeiterstruktur der exzellenten Unternehmen und der weniger erfolgreichen Unternehmen im Zeitablauf entwickelt hat und in welchen Punkten die Unternehmen voneinander abweichen. Die Untersuchung von Senioritätsaspekten leitet über zu der Frage, welchen Einfluß die Seniorität auf die Entlohnung nimmt. Anhand der Wachstumsrate der Entlohnung wird der Einfluß von Senioritäts- und Leistungskriterien über die verschiedenen Untersuchungszeiträume und Untersuchungsgruppen gemessen und aufgezeigt. Durch die Analyse der Beschäftigungsstruktur nach Einflußgruppen können verschiedene Effekte herausgearbeitet werden, die es ermöglichen, ein robustes Gesamtbild zur Situation der regulären Beschäftigung bei den exzellenten Unternehmen und deren Nachzüglern zu zeichnen. Die daran anschließende Untersuchung der irregulären Beschäftigungsverhältnisse ermöglicht Rückschlüsse auf die Bedeutung des Humankapitals und die Wissensvermittlung in den Unternehmen.

1.1 Beschäftigungsstruktur nach Erfolgsgruppen

Häufig werden die Giganten unter den Wirtschaftsunternehmen auch mit den erfolgreichsten Unternehmen gleichgesetzt. Daß Größe nicht per se Erfolg bedeutet, wird in einem ersten Schritt anhand der Mitarbeiteranzahl verdeutlicht. Später wird auf die Kategorie Unternehmensgröße noch ausführlicher eingegangen.

1.1.1. *Entwicklung der Mitarbeiteranzahl nach Erfolgsgruppen*

Die schlechteren Unternehmen haben im Durchschnitt die wenigsten Beschäftigten. Wie bereits bei der Größeneinteilung deutlich wurde, handelt es sich bei den 20 exzellenten Unternehmen eher um Unternehmen mit einer ‚mittleren‘ Beschäftigtenanzahl (siehe Tabelle 6).

Signifikanztests¹⁰³ zeigen, daß sich die Anzahl der männlichen Beschäftigten der erfolgreichen Unternehmen (mit ca. 5.600) signifikant von der Anzahl der männlichen Beschäftigten der weniger erfolgreichen Unternehmen (mit ca. 4.100 Beschäftigten) unterscheidet.¹⁰⁴ Bei den weiblichen Beschäftigten werden zwischen den Top- und den Bottom-Unternehmen ebenfalls signifikante Unterschiede deutlich. Die Anzahl der weiblichen Beschäftigten liegt mit 25% bei den Top-Unternehmen deutlich höher als bei allen anderen Unternehmen des Samples. Die Bottom-Unternehmen haben dagegen mit ca. 13% den niedrigsten Frauenanteil. Aus Abbildung 10a ist klar zu erkennen, daß sich die Mitarbeiter zum überwiegenden Teil aus männlichen Beschäftigten zusammensetzen.

103 Mit Hilfe der einfachen Varianzanalyse werden die Mittelwerte des Faktors Erfolg miteinander verglichen (siehe auch Kapitel C.5.2).

104 Sowohl der S-N-K-Test als auch der W-D-Test weisen auch auf dem 1% Niveau signifikante Untergruppen aus.

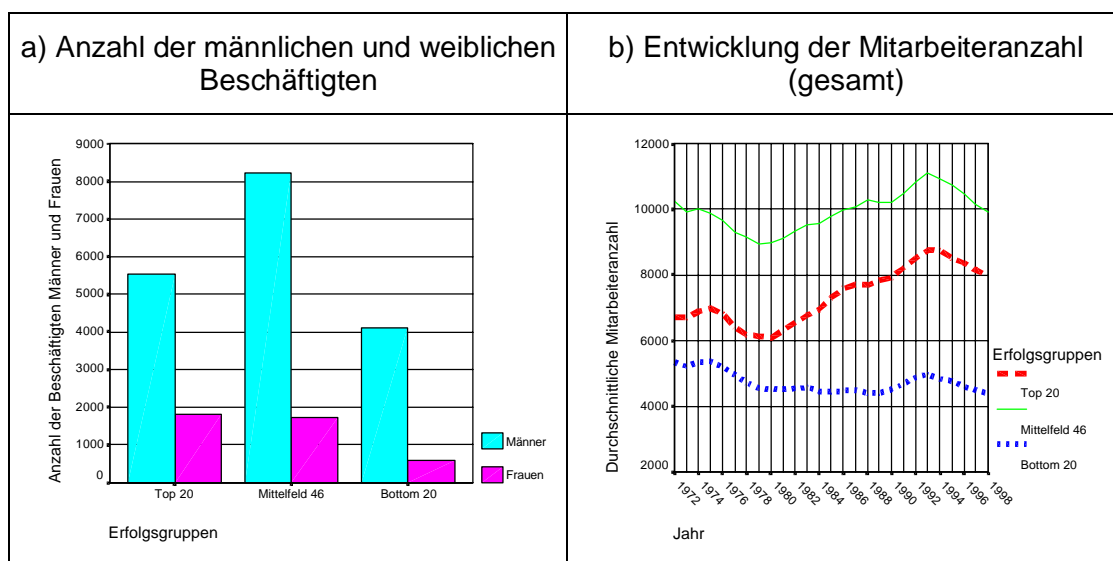
Tabelle 6: Mitarbeiteranzahl nach Erfolgsgruppen

Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter	Zeit	Top	Mittelfeld	Bottom	Gesamt
Anzahl der Männer	1972	4.602	7.847	4.454	6.303
Anzahl der Männer	1998	6.404	8.457	3.906	6.921
Veränderung	1972-98	28,14%	7,21%	-14,03%	8,93%
Durchschnitt Männer	(gesamt)	5.553	8.240	4.120	6.657
Anzahl der Frauen	1972	2.113	2.393	890	1.978
Anzahl der Frauen	1998	1.587	1.466	486	1.266
Veränderung	1972-98	-33,14%	-63,30%	-83,13%	-56,24%
Durchschnitt Frauen	(gesamt)	1.808	1.717	607	1.480
Anzahl aller Mitarbeiter	1972	6.714	10.240	5.344	8.281
Anzahl aller Mitarbeiter	1998	7.991	9.923	4.392	8.187
Veränderung	1972-98	15,98%	-3,19%	-21,68%	-1,15%
Anzahl aller Mitarbeiter	(gesamt)	7.361	9.951	4.727	8.137

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

In der Tabelle 6 wird das prozentuale Wachstum der Unternehmen im Untersuchungszeitraum von 1972 bis 1998 gezeigt. Die Unternehmen der Top-Gruppe sind um ca. 16% gewachsen, während die anderen beiden Erfolgsgruppen Beschäftigungsrückgänge zu verzeichnen haben. Damit kommt deutlich zum Ausdruck, daß es sich bei den Top-Unternehmen um sehr wachstumsorientierte Unternehmen handelt. Im Vergleich dazu haben die Unternehmen der Bottom-Gruppe einen Beschäftigungsrückgang von fast 22%. Diese Unternehmen gehören demnach vor allem zu den sogenannten ‚sunset‘-Industrien.

Abbildung 10: Mitarbeiteranzahl nach Erfolgsgruppen



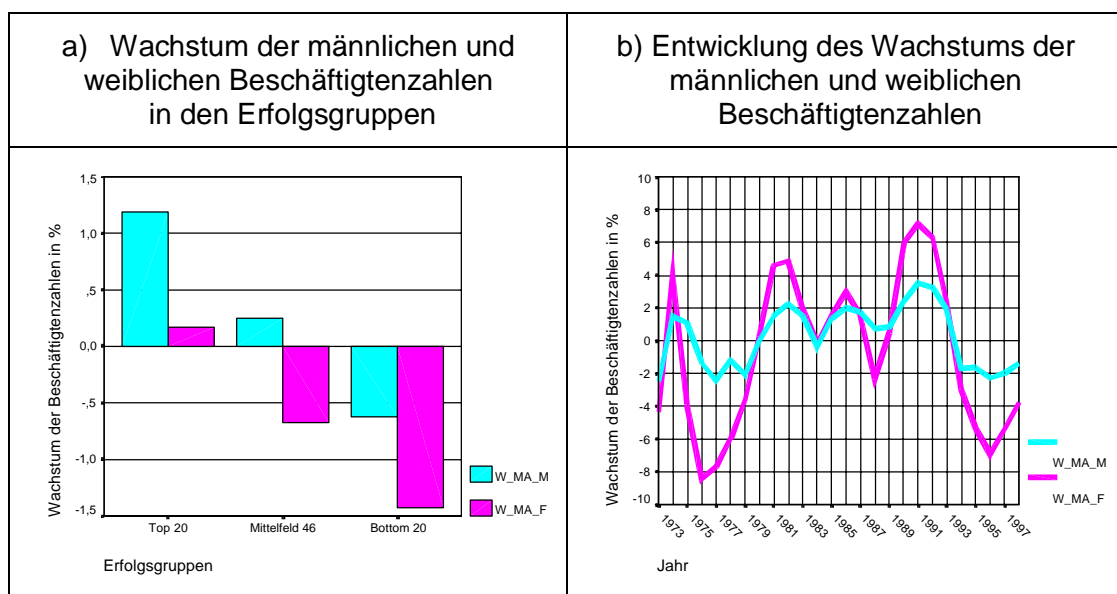
Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Die Entwicklung der Gesamtanzahl der Beschäftigten in den Erfolgsgruppen (Abbildung 10b) zeigt unterschiedliche Tendenzen. Bei allen Unternehmen läßt sich besonders nach den Krisen in den 1970er Jahren ein Rückgang der Beschäftigtenzahlen erkennen. Während die Top-Unternehmen sowie die Unternehmen im Mittelfeld spätestens ab 1980 schon wieder neue Mitarbeiter einstellen, bewegen sich die Bottom-Unternehmen bis 1988 mehr oder weniger auf einem konstanten Beschäftigungsniveau, um dann im Zuge des Wirtschaftswachstums neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Durch die daran anschließende Krise am Anfang der 1990er Jahre kommt es allerdings wieder zum Beschäftigungsabbau. Im Vergleich dazu haben die Unternehmen der Top-Gruppe zwar nach den Krisen auch Beschäftigungsrückgänge zu verkraften, insgesamt haben sie 1998 jedoch fast 1.300 Mitarbeiter mehr als 1972. Die mittelmäßig erfolgreichen Unternehmen fallen leicht unter ihr Ausgangsniveau zurück. Die Top-Unternehmen zeichnen sich somit nicht nur durch einen starken Anstieg der Beschäftigtenzahlen aus, sondern auch dadurch, daß sie in der Krise ihre Beschäftigung in geringerem Umfang abbauen als die anderen Unternehmen.

In Krisenzeiten wird in den Top- und Bottom-Unternehmen die Anzahl der Beschäftigten reduziert. Bei den weiblichen Beschäftigtenzahlen ist ein eklatanter Rückgang von über 33% auszumachen, der im Gesamtsample sogar bei ca. 56% liegt. Die Top-Unternehmen zeigen damit noch den geringsten Rückgang der Anzahl von weiblichen Beschäftigten. Die jährlichen Wachstumsraten bleiben in der Top-Gruppe dennoch positiv, das heißt, daß sie zwar weiterhin Frauen einstellen, aber in geringerem Umfang als früher und auch in geringerem Umfang als Männer. So liegt der jährliche Zuwachs für die männlichen Beschäftigten bei ca. 1,2% und für die weiblichen Beschäftigten nur bei ca. 0,3% (siehe Abbildung 11a).

Bei den Bottom-Unternehmen sind 1998 ca. 83% weniger weibliche Mitarbeiter beschäftigt als 1972! Dieser außerordentlich hohe Rückgang zeigt, daß die Frauen von den Beschäftigungsanpassungsmaßnahmen besonders hart betroffen sind. Es läßt sich feststellen, daß die Einführung des Gleichstellungsgesetzes 1986 keine positiven Auswirkungen auf die Beschäftigungsrate von Frauen in den Industriebetrieben hat. In der Entwicklung der jährlichen Wachstumsraten von männlichen und weiblichen Beschäftigtenzahlen wird deutlich, daß die Beschäftigungsrate der Frauen enorme Elastizitäten aufweist (Abbildung 11b). Die Beschäftigungssicherheit scheint weiterhin nur für die männlichen Kollegen zu gelten, wie die hohe Entlassungsrate bei den Frauen in der 'Bubble'-Krise zeigt.

Abbildung 11: Wachstum der männlichen und weiblichen Beschäftigtenzahlen



Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

1.1.2. Kapital- und Arbeitsintensität nach Erfolgsgruppen

Aus den vorangegangenen Darstellungen wurde deutlich, daß die exzellenten Unternehmen einen starken Mitarbeiteranstieg verzeichnen und auch in der Krise ihre Beschäftigten in geringerem Umfang abbauen als die schlechteren Unternehmen. Daraus ergibt sich die Frage, ob sie stärker an den sogenannten „japanischen Managementprinzipien“ festhalten und mit der Politik des Nicht-Entlassens von Arbeitskräften entgegen wirtschaftlicher Kriterien ein ‚Labor Hording‘ betreiben, oder ob sie in der Lage sind, ihre Beschäftigungsstruktur erfolgreich an die wirtschaftlichen Erfordernisse anzupassen.

Die Untersuchung des Einflusses von Arbeit und Kapital auf den Output wird – wie bereits erwähnt – mittels einer Produktionsfunktion vom Cobb-Douglas-Typ durchgeführt. Die Schätzergebnisse der Produktionsfunktion sind für alle Gruppen und über alle Untersuchungszeiträume hochsignifikant. Insgesamt betrachtet läßt sich über den Untersuchungszeitraum von 1972 bis 1998 bei den Top-Unternehmen eine stärkere Abhängigkeit des Outputs vom Kapital feststellen (ca. 62%). Es handelt sich also um kapitalintensivere Unternehmen mit einem relativ niedrigen Beitrag von Arbeit (ca. 33%) zum Output. Der Output bei den Bottom-Unternehmen wird dagegen vom Produktionsfaktor Arbeit dominiert (ca. 52%), während das eingesetzte Kapital eine geringere Rolle spielt (ca. 41%). Tabelle 7 gibt die Ergebnisse über den gesamten Untersuchungszeitraum wieder.

Betrachten wir nun die Entwicklung der Erfolgsgruppen über die drei verschiedenen Untersuchungszeiträume (Tabelle 8), steigt bei den Unternehmen der **Top-Gruppe** der Anteil des Einflusses von Kapital vom ersten zum zweiten Untersuchungszeitraum auf ca. 62%, während der Anteil der Arbeit um mehr als 10 Prozentpunkte auf ca. 26% zurückgeht. Das Ergebnis verdeutlicht, daß die exzellenten Unternehmen, die schon in der ersten Periode eine starke Kapitalorientierung zeigen, auch im zweiten Zeitraum weiterhin verstärkt Investitionen in neue Technologien vornehmen. Im Krisenzeitraum von 1992 bis 1998 läßt die Investitionsbereitschaft der exzellenten Unternehmen etwas nach. Der Output wird aber mit ca. 52% weiterhin überwiegend vom Kapital bestimmt.

Tabelle 7: Produktionsfunktion nach Unternehmenserfolg (gesamter Untersuchungszeitraum)

1972-1998	Top 20		Bottom 20	
	Koeffizient	(T-Wert)	Koeffizient	(T-Wert)
Konstante	2,895**	(16,607)	3,356**	(26,060)
Ln-Anlagevermögen¹⁰⁵	0,622**	(11,302)	0,413**	(14,333)
Ln-Mitarbeiter gesamt¹⁰⁶	0,325**	(6,755)	0,519**	(14,666)
R²	0,949		0,944	
DW	2,090		2,117	
F	303		284	
N	540		540	
Industrie-Dummies	X		X	
Jahres-Dummies	X		X	

** Signifikanzniveau $\leq 0,01$

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

¹⁰⁵ Ln-Anlagevermögen wird im folgenden mit Ln-AV abgekürzt.

¹⁰⁶ Ln-Mitarbeiter-gesamt wird im folgenden mit Ln-MA-ges wiedergegeben.

**Tabelle 8: Produktionsfunktion nach Unternehmenserfolg
(einzelne Untersuchungszeiträume)**

Zeitraum	1972 – 1979		1980 – 1991		1992 – 1998	
	Top 20	Bottom 20	Top 20	Bottom 20	Top 20	Bottom 20
Konstante	2,216**	2,718**	2,902**	3,918**	3,599**	2,965**
(T-Wert)	(7,973)	(11,420)	(12,249)	(25,104)	(13,398)	(11,809)
Ln-AV	0,597**	0,530**	0,622**	0,321**	0,524**	0,474**
(T-Wert)	(8,662)	(9,233)	(11,302)	(9,050)	(9,810)	(7,584)
Ln-MA-ges	0,387**	0,408**	0,261**	0,582**	0,314**	0,500**
(T-Wert)	(4,193)	(5,619)	(3,527)	(12,989)	(4,482)	(7,050)
R²	0,942	0,920	0,941	0,952	0,960	0,938
DW	2,199	2,007	2,063	2,151	2,011	2,068
F	199	154	224	297	280	197
N	160	160	240	240	140	140
D-Industrie	X	X	X	X	X	X
D-Jahr	X	X	X	X	X	X

** Signifikanzniveau $\leq 0,01$

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Bei den **Unternehmen der Bottom-Gruppe** leistet das Kapital im ersten Untersuchungszeitraum mit ca. 53% ebenfalls einen hohen Beitrag für den Output. Technologische Erneuerungen wurden von den weniger erfolgreichen Unternehmen ebenso absorbiert wie von den exzellenten Unternehmen, und Investitionen in das Anlagekapital wurden trotz der beiden Ölkrisen in den 1970er Jahren in hohem Maße vorgenommen. Während sich bei den Top-Unternehmen die Kapitalorientierung im zweiten Zeitraum noch weiter verstärkt, ist bei den Bottom-Unternehmen eine gegenläufige Entwicklung zu beobachten. Es erfolgt sogar eine Schwerpunktverlagerung von einer stärker am Kapital orientierten zu einer mehr an Arbeit orientierten Produktion, und der Beitrag des Kapitals am Output liegt im zweiten Zeitraum nur noch bei 32%, während der Beitrag der Arbeit auf 58% ansteigt. Diese Vernachlässigung des Anlagekapitals versuchen die weniger erfolgreichen Unternehmen im dritten Zeitraum zu korrigieren, erkennbar am erneuten Anstieg des Kapitalbeitrags. Die frühere Kapitalintensität erreichen sie jedoch nicht mehr und bleiben damit weit hinter den Top-Unternehmen zurück.

Insgesamt betrachtet läßt sich bei den Unternehmen bereits in den 1970er Jahren ein hoher Beitrag des Kapitals am Output feststellen. Als eine Ursache dafür ist der Beginn der mikroelektronischen Rationalisierung zu nennen, die sich in hohen Investitionen ins Anlagekapital und damit in einer zunehmenden Kapitalintensität der Produktion widerspiegelt. Der quantitative Beitrag des Faktors Arbeit verliert vor diesem Hintergrund bei den erfolgreichen Unternehmen an Bedeutung. Die Ergebnisse implizieren, daß die erfolgreichen Unternehmen schneller als die anderen die hohe Relevanz der neuen Technologien erkannt haben. Sie waren sich der Bedeutung und Möglichkeiten aber nicht nur früher bewußt, sondern haben auch den technologischen Fortschritt zielstrebig ins Unternehmen implementiert und damit konsequenter in die Tat umgesetzt als die weniger erfolgreichen Unternehmen. Die Lernprozesse, die mit der Einführung von neuen Technologien zu bewältigen sind, setzen eine hohe Lernbereitschaft der Mitarbeiter voraus. Die erfolgreichen Unternehmen scheinen also über ein hoch motiviertes und gut ausgebildetes Humankapital zu verfügen. Mit der beständigen Investition in ihre Produktionsgüter sowie in das Humankapital ihrer Mitarbeiter zeigen die exzellenten Unternehmen eine starke Zukunftsorientierung. Durch das am technologischen Fortschritt orientierte Verhältnis von Arbeit und Kapital sind sie in der Lage, wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Beschäftigungsrückgang, der durch die beiden

Ölkrise ausgelöst wurde, ließ sich mit den gesteigerten Investitionen ins Anlagevermögen nicht nur stoppen, sondern bereits noch während der Rationalisierungswelle, die in der Boomphase der 1980er Jahre ihren Höhepunkt erreichte, weiter ausbauen. Trotz des enormen Anstiegs ihrer Mitarbeiterzahlen halten sie den Beitrag von Arbeit am Output niedrig. Bei den erfolgreicherer Unternehmen wird durch eine optimale Beschäftigungsstruktur der effiziente Einsatz des Personals ermöglicht. Ihre Beschäftigungsstrukturen sind damit besser an den wirtschaftlichen Erfordernissen ausgerichtet als die der weniger erfolgreichen Unternehmen.

1.2 Beschäftigungsstruktur nach Einflußgruppen

1.2.1. *Beschäftigungsstruktur nach Industrien*

Entwicklung der Mitarbeiteranzahl, Industrie und Erfolg

Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche läßt nicht nur starken Einfluß auf die Struktur des Kapitals und Vermögens, sondern auch auf die Struktur der Beschäftigung im Unternehmen erwarten. Die folgende Übersicht gibt einen Einblick in die Zusammensetzung der Mitarbeiter der Industrien.

Die Elektroindustrie umfaßt mit durchschnittlich ca. 15.800 Mitarbeitern die größten Unternehmen, wie sich aus Tabelle 9 entnehmen läßt. Damit beschäftigt sie im Durchschnitt dreis- bis fünfmal mehr Mitarbeiter als die anderen drei Industrien. Zu berücksichtigen ist jedoch, daß die Elektroindustrie in ihrer Zusammensetzung sehr heterogen ist. Wie bereits in der Übersicht zu den verschiedenen Einflußgruppen gezeigt wurde, sind in der Elektroindustrie sowohl die kleineren Tochtergesellschaften und Zulieferer, als auch die riesigen Kernunternehmen vertreten. In der Maschinenbauindustrie finden wir mit durchschnittlich ca. 3.500 Mitarbeitern die kleinsten Unternehmen. Die Chemie- (ca. 4.000 Mitarbeiter) und Pharmaunternehmen (ca. 5.100 Mitarbeitern) sind eher von mittlerer Größe.¹⁰⁷

Mit einer negativen Wachstumsrate von durchschnittlich -1,15% läßt sich insgesamt ein leichter Rückgang der Beschäftigung feststellen. Aber vor allem in der Chemieindustrie wird ab 1975 ein eklatanter Beschäftigungsrückgang erkennbar, der bis zur Mitte der 1980er Jahre anhält. Insgesamt betrachtet baut sie ihre Beschäftigungszahlen um fast 33% ab. Als Auslöser hierfür kommt die Umstrukturierung der Großchemie nach dem Ölschock in Betracht. Zudem brachte sich die Chemieindustrie durch große Umweltskandale in den 1960er Jahren stark in Verruf. So waren nicht nur umfangreiche Maßnahmen zur Gewährleistung des Umweltschutzes, die keine produktivitätssteigernde Wirkung haben, die Folge, sondern auch hohe Entschädigungszahlungen. Hinzu kam ein starker Rückgang der Produktion im Agrarbereich bzw. die Auslagerung dieses Produktionsbereiches in die asiatischen Nachbarländer. Die Chemieindustrie, die in der Nachkriegszeit von staatlicher Seite gefördert wurde, hat ihre Rolle als Wachstumsmotor eingebüßt. Die Unternehmen der Elektroindustrie können dagegen ein Wachstum von ca. 4,6% realisieren und die Mitarbeiterzahlen der Pharmaunternehmen steigen mit ca. 6,4% am stärksten an. Seit der Krise in den 1990er Jahren sind in jeder Branche sinkende Beschäftigtenzahlen festzustellen.

Betrachtet man die Industrien unter dem Gesichtspunkt des Erfolgs, läßt sich bei den exzellenten Unternehmen im Durchschnitt eine geringere Mitarbeiteranzahl feststellen als bei den weniger erfolgreichen Unternehmen. Nur in der Elektroindustrie haben die Unternehmen der Top-Gruppe eine höhere Anzahl an Beschäftigten als die der Bottom-Gruppe. Hier werden wiederum *keiretsu*-Effekte deutlich. Bei der Elektroindustrie sind die größten Unternehmen der Branche – also die *Core*-Unternehmen – in der Top-Gruppe, während sich die „kleineren“ und vertikal integrierten Unternehmen eher der Bottom-Gruppe zuordnen lassen. Die *Core*-Unternehmen scheinen den Markt zu beherrschen und auf Kosten ihrer Zulieferer bessere Erfolge zu erzielen. Die Unternehmen in der Top-Gruppe zeigen über alle

¹⁰⁷ Im internationalen Vergleich sind jedoch beide Industrien eher als klein zu bezeichnen. Siehe auch: Schumann et al. (1994) oder Waldenberger (1999).

Industrien ein höheres Wachstum bzw. bedeutend niedrigere negative Wachstumsraten als im Gesamtsample. Besonders bei den kleinen Unternehmen des Maschinenbaus verzeichnen die Top-Unternehmen ähnlich hohe Wachstumsraten (ca. 18%) wie die exzellenten Elektronunternehmen (ca. 20%).

Tabelle 9: Mitarbeiteranzahl nach Industrie und Erfolgsgruppen

Durchschnittliche Mitarbeiteranzahl	Zeit	Top	Mittelfeld	Bottom	Gesamt
Chemie	1972	2.539	4.928	5.361	4.801
Chemie	1998	2.522	3.753	3.534	3.614
Veränderung	1972-98	-0,67%	-31,31%	-51,7%	-32,84%
Chemie		2.421	4.163	4.507	4.075
Pharmazie	1972	4.789	6.640	-	4.974
Pharmazie	1998	5.208	6.264	-	5.313
Veränderung	1972-98	8,05%	-6,00%	-	6,38%
Pharmazie		4.929	6.735	-	5.109
Maschinenbau	1972	998	3.947	4.404	3.598
Maschinenbau	1998	1.216	3.091	4.564	3.353
Veränderung	1972-98	17,93%	-27,69%	3,51%	-7,31%
Maschinenbau		1.150	3.579	4.446	3.493
Elektro	1972	16.424	18.899	6.542	15.603
Elektro	1998	20.607	19.712	4.661	16.349
Veränderung	1972-98	20,30%	4,12%	-40,36%	4,56%
Elektro		18.684	19.119	5.214	15.802
Gesamt	1972	6.714	10.240	5.344	8.281
Gesamt	1998	7.991	9.923	4.392	8.187
Veränderung	1972-98	15,98%	-3,19%	-21,78%	-1,15%
Gesamt		7.361	9.957	4.727	8.137

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Kapital- und Arbeitsintensität der Industrien

Wenn wir die Produktionsfunktion nach Industrien über den **gesamten Untersuchungszeitraum** schätzen, läßt sich in der Maschinenbauindustrie mit ca. 54% der stärkste Beitrag des Kapitals zum Output messen, dem ein Beitrag von Arbeit von ca. 46% gegenübersteht. Bei den Unternehmen der Pharma-, Chemie- und Elektroindustrie leistet das Kapital mit insgesamt ca. 45% einen niedrigeren Beitrag zum Output. Während in der Chemie- und Elektroindustrie ein Beitrag von ca. 55% Arbeit am Output festgestellt wird, liegt er in der Pharmaindustrie mit ca. 61% im Durchschnitt deutlich höher.

Werden die einzelnen Untersuchungsperioden betrachtet, läßt sich im **ersten Untersuchungszeitraum** von 1972 bis 1979 in allen Industrien der höchste Beitrag des Kapitals am Output feststellen. Im Maschinenbau ist der Anteil des Kapitals mit ca. 87% ausgesprochen hoch; ebenso in der Pharmaindustrie mit ca. 70%. In der Elektroindustrie hat er mit ca. 57% auch noch ein starkes Gewicht. Nur in der Chemieindustrie liegt er mit 43% sehr niedrig. Ihm steht ein hoher Anteil von Arbeit gegenüber (ca. 60%). Die hohe Kapitalintensität in der ersten Untersuchungsperiode zeigt, daß die Industrien stark von der mikroelektronischen Revolution betroffen sind. Vor allem die Maschinenbauindustrie investiert Ende der 1970er Jahre enorm in die neuen Produktionstechnologien und katapultiert sich damit an die Weltspitze. Mit ihren Anstrengungen zum Erreichen der internationalen Wettbewerbsfähigkeit verdrängen sie die amerikanischen und deutschen Unternehmen vom Weltmarkt.¹⁰⁸

Tabelle 10: Produktionsfunktion nach Industrien (gesamter Untersuchungszeitraum)

Zeitraum 1972 – 1998				
Koeffizient	Chemie	Pharmazie	Maschinenbau	Elektro
Konstante	2,747**	1,889**	2,068**	2,876**
(T-Wert)	(54,070)	(7,437)	(12,791)	(27,302)
Ln-AV	0,437**	0,449**	0,544**	0,436**
(T-Wert)	(54,573)	(12,477)	(16,371)	(18,295)
Ln-MA-ges	0,542**	0,614**	0,461**	0,553**
(T-Wert)	(19,169)	(13,707)	(11,969)	(19,181)
R²	0,947	0,953	0,920	0,959
DW	1,986	2,170	2,117	20,61
F	396	173	233	652
N	648	270	594	810
D-Industrie	X	X	X	X
D-Jahr	X	X	X	X

** Signifikanzniveau $\leq 0,01$

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Im **zweiten Untersuchungszeitraum** von 1980 bis 1991 läßt sich in allen Industrien ein enormer Rückgang des Kapitalbeitrags auf den Output feststellen. Nur in der Chemieindustrie ist er um 2 Prozentpunkte gestiegen. Dem im allgemeinen abnehmenden Kapital-einfluß steht konsequenterweise ein höherer Beitrag der Arbeit gegenüber. Er ist in der Pharmaindustrie mit ca. 67%, der einem Anstieg von ca. 44 Prozentpunkten entspricht, am stärksten ausgeprägt, gefolgt von der Elektroindustrie mit ca. 60%. Es scheint, als haben die Unternehmen nach der intensiven Rationalisierungswelle in den 1970er Jahren dem Faktor Arbeit wieder mehr Bedeutung beigemessen. In der Pharma- und Elektroindustrie hat sich die Anzahl der Arbeitskräfte deutlich erhöht, im Maschinenbau bleibt sie im zweiten Zeitraum auf niedrigerem Niveau. Besonders auffallend ist, daß gerade in der Chemieindustrie, die den geringsten Kapitalbeitrag aufweist, am meisten Arbeitsplätze abgebaut werden. Dieses

¹⁰⁸ Zu den Strategiefehlern im deutschen Werkzeugmaschinenbau siehe auch Fleischer (1997). Die deutsche Maschinenbauindustrie hat in den 1990er Jahren massive Anstrengungen unternommen, aus dem Hintertreffen zu kommen und international wieder wettbewerbsfähig zu werden. Zu den Aktivitäten zählten auch die Durchführung von Vergleichsstudien in Unternehmen des japanischen Werkzeugmaschinenbaus (Schumann et al. 1994: 517).

Ergebnis zeigt, daß durch eine kapitalintensive Produktion zwar kurzfristig weniger anspruchsvolle Arbeitsplätze rationalisiert werden; es impliziert aber auch, daß sich die dadurch erzielte stärkere Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im Entwicklungsverlauf positiv auf die Schaffung neuer wissensintensiverer Arbeitsplätze auswirkt.

Im **dritten Untersuchungszeitraum** von 1991 bis 1998 nimmt die Kapitalintensität wieder zu. Der Beitrag der Arbeit wirkt sich dennoch in allen Industrien weiterhin stärker aus. Nur in der Elektroindustrie ist noch ein sinkender Beitrag des Kapitals zum Output festzustellen. Die Ergebnisse zeigen, daß es gerade in Krisenzeiten zu einem fast kompletten Stillstand der Investitionstätigkeit kommt, der auch zu einem Rückgang der Produktionselastizität der Arbeit führt. Die Unternehmen scheinen sich in einem härteren Wettbewerb stärker auf den Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu konzentrieren und sind von daher eher geneigt, die notwendigen Investitionen vorzunehmen bzw. auch Maßnahmen zur Personalanpassung durchzuführen.

Betrachten wir die Unternehmen nach Industrien, stellen wir in der **Maschinenbauindustrie** – wie bereits aufgezeigt – vor allem in den 1970er Jahren einen hohen Beitrag des Kapitals zur Produktion fest. Vom ersten zum zweiten Zeitraum sinkt er jedoch fast auf die Hälfte ab, nimmt vom zweiten zum dritten Zeitraum nur wenig zu und liegt dann bei ca. 48%. Demzufolge wirkt sich in der Maschinenbauindustrie die Phase der Mikroelektronisierung am einschneidendsten auf die Produktion aus. Mit der numerischen Steuerung durch Computer (CNC; ‚Computer Numeric Control‘) wird eine Rationalisierungswelle in Gang gesetzt, die hohe Investitionen in das Anlagekapital erforderlich macht. Die flexible Automatisierung durch die CNC-Steuerung erlaubt eine multifunktionale Feinabstimmung.¹⁰⁹ Durch diesen technologischen Wandel in der mechanischen Fertigung ließ sich die Produktivität der Unternehmen auf ein hohes Niveau anheben.¹¹⁰ Nach der enormen Rationalisierungswelle in den 1970er Jahren scheinen die Unternehmen jedoch mehr Gewicht auf Prozeßinnovationen legen, was sich in einem abnehmenden Kapitalbeitrag und einer damit einher gehenden zunehmenden Bedeutung des Produktionsfaktors Arbeit äußert.

Die **Pharmaindustrie** zeigt ebenfalls einen starken Beitrag des Kapitals zum Output. Im ersten Zeitraum liegt er mit ca. 70% erstaunlich hoch. Im zweiten Zeitraum fällt er etwas ab, steigt aber im dritten Zeitraum wieder auf ca. 49% an und liegt damit am höchsten. Der Beitrag der Arbeit zum Output steigt über den Untersuchungszeitraum aber ebenfalls stark an. Während er im ersten Zeitraum nur ca. 23% beträgt, klettert er bis zum dritten Zeitraum auf ca. 75%. Dem hohen Engagement der Pharmaunternehmen bei den Investitionen in das Anlagevermögen scheint also ein ebenso großes Engagement bezüglich des Humankapitals ihrer Arbeitskräfte gegenüberzustehen. Die Automatisierung und Erneuerung der Anlagen sowie die Leistungen der Mitarbeiter zeigen eine hohe Umsetzungskraft. Die anhaltende Investitionsbereitschaft stärkt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, wodurch sie in der Lage sind, sich sowohl auf einem deregulierten Binnenmarkt als auch auf dem internationalen Markt messen zu können.

109 Es folgten technische Rationalisierungsprojekte zur Straffung betrieblicher Abläufe, die unter dem Stichwort ‚Computer Integrated Manufacturing‘ (kurz: CIM) bekannt sind. Einen weiteren Fortschritt im Bereich der Konstruktion bildet das Computer Aided Design (CAD), das bei der Zeichnungserstellung eine größere Präzision und Lückenlosigkeit erlaubt. (Siehe Schumann et al. 1994: 409). Schumann et al. interessieren sich vor allem für die sich durch die Rationalisierung ändernden Qualifikationsprofile und –anforderungen an die Beschäftigten. Sie kommen zu der Schlußfolgerung, daß für die untersuchten deutschen Maschinenbaubetriebe die Qualifizierung noch stärker als integraler Bestandteil in die Arbeitsorganisation einbezogen werden muß (Schumann et al. 1994: 522).

110 Zur Automatisierung des Werkzeugmaschinenbaus vgl. auch Schumann et al. (1994: 371ff.).

Tabelle 11: Produktionsfunktion nach Industrien (einzelne Untersuchungszeiträume)

Zeitraum 1	1972 – 1979			
Koeffizient	Chemie	Pharmazie	Maschinenbau	Elektro
Konstante	2,129**	2,490**	1,663**	2,510**
(T-Wert)	(9,314)	(6,524)	(7,031)	(18,295)
Ln-av	0,428**	0,696**	0,866**	0,570**
(T-Wert)	(12,894)	(6,692)	(11,084)	(14,684)
Ln-MA-ges	0,601**	0,231	0,119	0,382**
(T-Wert)	(11,260)	(1,676)	(1,261)	(8,107)
R²	0,928	0,921	0,910	0,960
DW	1,895	2,269	2,088	2,071
F	261	91	186	620
N	192	80	176	240
D-Industrie	X	X	X	X
D-Jahr	X	X	X	X

Zeitraum 2	1980 – 1991			
Koeffizient	Chemie	Pharmazie	Maschinenbau	Elektro
Konstante	3,229**	1,859**	2,964**	2,677**
(T-Wert)	(20,981)	(4,996)	(14,483)	(19,625)
Ln-av	0,447**	0,408**	0,455**	0,410**
(T-Wert)	(17,153)	(6,689)	(10,384)	(11,823)
Ln-MA-ges	0,473**	0,671**	0,487**	0,600**
(T-Wert)	(11,124)	(9,442)	(9,594)	(14,303)
R²	0,939	0,913	0,907	0,957
DW	2,030	1,847	2,084	2,111
F	325	85	187	585
N	288	120	264	360
D-Industrie	X	X	X	X
D-Jahr	X	X	X	X

Zeitraum 3		1992 – 1998			
Koeffizient	Chemie	Pharmazie	Maschinenbau	Elektro	
Konstante	2,485**	0,273	1,643**	3,157**	
(T-Wert)	(13,051)	(0,468)	(6,023)	(15,001)	
Ln-AV	0,461**	0,490**	0,480**	0,331**	
(T-Wert)	(13,420)	(10,574)	(8,441)	(6,328)	
Ln-MA-ges	0,539**	0,746**	0,610**	0,662**	
(T-Wert)	(10,582)	(13,137)	(9,675)	(10,452)	
R²	0,945	0,886	0,930	0,933	
DW	2,009	2,212	2,311	1,938	
F	344	58	240	350	
N	168	70	154	210	
D-Industrie	X	X	X	X	
D-Jahr	X	X	X	X	

** Signifikanzniveau $\leq 0,01$; * Signifikanzniveau $\leq 0,05$

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Der Output in der **Elektroindustrie** wird nur im ersten Zeitraum vom Einfluß des Kapitals dominiert (ca. 57%). Im zweiten Zeitraum wirkt sich der Faktor Arbeit stärker auf den Output in der Produktionsfunktion aus. Dieses Ergebnis impliziert, daß sich die Mikroelektronisierung ähnlich wie bei der Maschinenbauindustrie sehr entscheidend auf die Produktion ausgewirkt hat und große Rationalisierungsleistungen bewerkstelligt worden sind. Im Anschluß daran scheinen die Investitionsprozesse jedoch vernachlässigt zu werden, was sich im dritten Zeitraum in einem auf ca. 33% sinkenden Kapitalbeitrag äußert, der somit – über alle Industrien betrachtet – am niedrigsten liegt. Diese Entwicklung geht mit dem Einfrieren der absoluten Investitionen in das Sachanlagevermögen einher. Gerade seit Ende der 1980er Jahre haben die japanischen Unternehmen ihre arbeitsintensive Produktion jedoch stärker in die asiatischen Nachbarländer ausgelagert, was unter dem Schlagwort des *kudōka* oder ‚hollowing out‘ der japanischen Wirtschaft sehr intensiv diskutiert wurde.¹¹¹ Damit wird die Frage laut, ob die ausgesprochen arbeitsintensive Produktion in den Unternehmen der Elektroindustrie als ein Zeichen von Beschäftigungsüberhang gewertet werden muß, den die Unternehmen bisher noch nicht ausgleichen konnten. Vor dem Hintergrund der starken Zunahme des Faktors Arbeit und dem verringertem Einfluß des Faktors Kapital stellt sich ebenso die Frage, ob die japanische Elektroindustrie in den Zeiten schneller Innovationszyklen und verkürzter Produktlebenszeiten ihre zukünftige internationale Wettbewerbsfähigkeit weiterhin verteidigen kann. In der Untersuchung von Görtzen (2000: 130ff.) wird jedoch deutlich, daß es sich bei der Elektroindustrie um eine sehr forschungsintensive Industriestruktur handelt. Dies führt zu der Annahme, daß die zunehmend wissensintensive Produktion sich mehr auf die Forschungskapazitäten und Innovationsanstöße der Mitarbeiter vor allem in der Forschung und Entwicklung konzentriert.

¹¹¹ Siehe auch Bosse (1995: 410 ff.).

Bei der **Chemieindustrie** zeigen sich im Vergleich zu den anderen Industrien deutliche Unterschiede. Im ersten Zeitraum haben die Chemieunternehmen mit einer Kapitaleistung von ca. 43% den niedrigsten Anteil im Branchenvergleich. Die Leistung des Kapitals steigt im zweiten und dritten Zeitraum auch nur um ein bis zwei Prozentpunkte an und bleibt damit auf niedrigem Niveau. Das Verhältnis von Kapital und Arbeit scheint stabiler zu sein als in den anderen Industrien. Diese Tendenz ändert sich auch in Krisenzeiten nicht wesentlich. Ein Grund dafür mag sein, daß es sich um eine anlagenintensive Industriestruktur mit relativ langlebigen Großanlagen handelt. Die Produktion für den heimischen Markt, die lange Zeit starken Regulierungen unterlag, scheint ein weiterer Grund für die relative Stabilität der Chemieunternehmen zu sein. Obwohl in der Chemieindustrie viel weniger Arbeit durch Kapital substituiert wurde und damit offensichtlich Rationalisierungen in viel geringerem Umfang stattgefunden haben, zeigen sie von 1975 bis 1984 einen rasanten Rückgang ihrer Beschäftigten. In der Boomphase der Bubble-Zeit stellen sie zwar auch wieder neue Arbeitskräfte ein, sind jedoch nicht in der Lage, diese Mitarbeiteranzahlen zu halten und fallen bis 1998 wieder auf das niedrige Niveau von 1984 zurück. Die Vernachlässigung der Investitionen und die Abnahme der Beschäftigtenzahlen deuten einerseits darauf hin, daß die chemische Industrie den technologischen Wandel verpaßt hat. Andererseits sind vor allem in der Großchemie ‚sunset‘-Bereiche, die hier wahrscheinlich stärker ins Gewicht fallen. Die Chemieindustrie zeichnet sich heute aber auch durch die Entdeckung neuer Produkte und Anwendungsgebiete aus und gewinnt vor allem für die Chipproduktion Bedeutung. Die vielfältigen neuen Stoffe werden eher in kleinen Produktionsmengen hergestellt. Sie eignen sich daher kaum für den großen kontinuierlichen Produktionsprozeß, der idealtypisch aus einer großen Anlagenkonfiguration besteht.¹¹² Die Mikroelektronisierung erfordert Werkstoffe mit hohen Reinheitsgraden. Dadurch werden neue Anforderungen an bessere Technologien gestellt. In diesem neuen Bedarf an Chemikalien und Werkstoffen für die Chipproduktion liegt das eigentliche Potential der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit für die Chemieindustrie, das noch nicht in ausreichendem Maß genutzt zu werden scheint.¹¹³ Als ein Ergebnis der Untersuchung läßt sich somit feststellen, daß die Industrie mit dem niedrigsten Kapitaleinsatz den höchsten Beschäftigungsrückgang verzeichnet!

Ein hoher Kapitaleinsatz scheint sich positiv auf die Leistungskraft der Unternehmen und somit auch auf die Beschäftigung auszuwirken. Ein Umkehrschluß läßt sich jedoch nicht automatisch ziehen. Im Maschinenbau, der insgesamt betrachtet die höchste Kapitalintensität zeigt, wird dennoch ein Beschäftigungsrückgang deutlich. Die Pharmaindustrie verzeichnet mit einem enorm ansteigenden Arbeitsbeitrag bei ebenfalls hohem Kapitalbeitrag den höchsten Beschäftigungszuwachs. Die Unternehmen der Elektroindustrie scheinen eher Überkapazitäten in der Beschäftigung zu haben. Sie zeichnen sich am wenigsten durch eine optimale Beschäftigungsstruktur aus.

1.2.2. *Beschäftigungsstruktur nach keiretsu*

Entwicklung der Mitarbeiteranzahl, keiretsu und Erfolg

Die deutlichen Unterschiede bei der wirtschaftlichen Lage der *keiretsu*-Gruppen lassen ebenso starke Unterschiede in der Mitarbeiterstruktur vermuten. Wie bereits erwähnt, stehen die *Core*-Unternehmen an der Spitze eines Unternehmenskonglomerats und beschäftigen als Muttergesellschaften mit Abstand die meisten Mitarbeiter. Aus Tabelle 12 geht hervor, daß sie mit ca. 36.800 Mitarbeitern im Gesamtdurchschnitt annähernd zehn mal größer sind als die unabhängigen oder die vertikalen Unternehmen (ca. 3.500 Mitarbeiter). Auch die horizontal verflochtenen Unternehmen sind mit durchschnittlich ca. 7.100 Mitarbeitern noch um ein vielfaches kleiner als die *Core*-Unternehmen.

112 Als Beispiel hierfür lassen sich Raffinerien nennen.

113 Das ergaben auch Interviews in Unternehmen der japanischen Chemieindustrie, die im März 2000 von Fleischer und Moerke durchgeführt wurden.

Tabelle 12: Mitarbeiteranzahl nach *keiretsu* und Erfolgsgruppen

Durchschnittliche Mitarbeiteranzahl	Jahr	Top	Mittelfeld	Bottom	Gesamt
Unabhängig	1972	3.562	3.890	2.664	3.495
Unabhängig	1998	4.118	3.476	2.628	3.461
Veränderung		13,50%	-11,91%	-1,37%	-0,98%
Unabhängig	gesamt	3.704	3.833	2.519	3.475
Horizontal	1972	5.129	8.059	9.336	7.855
Horizontal	1998	5.457	7.017	6.902	6.732
Veränderung		6,01%	-14,85%	-35,27%	-16,68%
Horizontal	gesamt	5.393	7.193	8.275	7.134
Vertikal	1972	1.930	3.557	4.117	3.485
Vertikal	1998	1.727	4.276	3.999	3.833
Veränderung		-11,75%	16,81%	-2,95%	9,08%
Vertikal	gesamt	1.815	3.787	4.004	3.567
<i>Core</i>	1972	24.642	45.594	20.853	36.834
<i>Core</i>	1998	30.988	44.806	12.580	37.438
Veränderung		20,48%	-1,76%	-65,76%	1,61%
<i>Core</i>	gesamt	28.285	44.715	14.747	36.789
Gesamt	1972	6.714	10.240	5.344	8.281
Gesamt	1998	7.991	9.923	4.392	8.187
Veränderung		15,98%	-3,19%	-21,68%	-1,15%
Gesamt	gesamt	7.361	9.957	4.727	8.137

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Die erfolgreichen Unternehmen der horizontalen und vertikalen Unternehmensgruppen beschäftigen wesentlich weniger Mitarbeiter als die weniger erfolgreichen Unternehmen der jeweiligen Gruppe. Bei der Betrachtung des Zeitablaufs zeigt sich, daß nur in der vertikalen Gruppe die exzellenten Unternehmen 1998 weniger Beschäftigte haben als 1972 (ca. 12%), während ansonsten in allen Top-Unternehmen ein beachtlicher Beschäftigungszuwachs zu verzeichnen ist. Insgesamt betrachtet können wir bei den horizontalen Unternehmen mit ca. 17% den höchsten Beschäftigungsabbau erkennen. Nur bei den *Core*-Unternehmen läßt sich in der Bottom-Gruppe ein größerer Beschäftigungsrückgang von fast 66% feststellen.

Kapital- und Arbeitsintensität nach *keiretsu*

Bei der Schätzung der Produktionsfunktion für die einzelnen *keiretsu*-Gruppen über den **gesamten Untersuchungszeitraum** ergibt sich bei den *Core*-Unternehmen mit ca. 56% die stärkste Abhängigkeit des Outputs vom Kapital, während der Faktor Arbeit mit ca. 39% den geringsten Beitrag leistet. Die unabhängigen Unternehmen zeigen demgegenüber mit ca. 67% die stärkste Abhängigkeit des Outputs von Arbeit und mit ca. 37% den geringsten Einfluß des Kapitals. Mit der Untersuchung der einzelnen Zeiträume soll auch hier ein genaueres Bild der Entwicklung in den Unternehmensgruppen entworfen werden.

Im **ersten Zeitraum** ist bei allen Unternehmensgruppen ein relativ starker Beitrag des Kapitals für den Output festzustellen. Vor allem die Gruppe der *Core*-Unternehmen zeigt

einen auffallend hohen Kapitalbeitrag von 90%, während der Beitrag von Arbeit mit nur ca. 2% erstaunlich niedrig liegt und fast vernachlässigbar erscheint. Es folgen die vertikal integrierten Unternehmen, deren Output zu ca. 69% vom Kapital beeinflusst wird. Bei den unabhängigen Unternehmen stehen der Anteil von Arbeit und Kapital mit jeweils ca. 50% in einem ausgewogenem Verhältnis, und in den horizontal integrierten Unternehmen wirkt sich der Kapitaleinfluß nur unbedeutend geringer aus.

Im **zweiten Zeitraum** schwächt sich diese Tendenz etwas ab, und der Einfluß von Arbeit wird wieder stärker. Bei den *Core*-Unternehmen vermindert sich der Kapitalbeitrag zwar um über 30 Prozentpunkte, liegt aber im Vergleich mit den anderen Unternehmensgruppen mit ca. 59% weiterhin am höchsten. Während auch bei den vertikalen und unabhängigen Unternehmen ein Rückgang des Kapitalanteils zu verzeichnen ist, verstärkt sich lediglich bei den horizontal integrierten Unternehmen das Gewicht des Kapitals auf den Output, das jetzt mit ca. 56% knapp hinter dem der *Core*-Unternehmen liegt.

Im **dritten Untersuchungszeitraum** fällt der Kapitalbeitrag der *Core*-Unternehmen sowie der vertikal integrierten Unternehmen weiterhin ab, und der Output bestimmt sich nun auch bei den *Core*-Unternehmen überwiegend durch den Beitrag von Arbeit (ca. 59%). Bei den horizontalen Unternehmen steigt der Kapitalanteil auf ca. 61%, und auch bei den unabhängigen Unternehmen erhöht er sich zwar, liegt aber dennoch mit ca. 40% am niedrigsten. Die Schätzergebnisse zeigen eine deutliche Substitution von Arbeit durch Kapital innerhalb des ersten Zeitraums. Vor allem bei der Gruppe der *Core*-Unternehmen, die sich zu 90% aus den großen Unternehmen der Elektroindustrie zusammensetzt, ist diese Tendenz besonders ausgeprägt und hält auch in der zweiten Untersuchungsperiode noch an. Jedoch verringert sich die Investitionsbereitschaft zunehmend. Dieses Ergebnis ist sehr überraschend; wenn man bedenkt, daß vor allem von den großen Muttergesellschaften Impulse für die Entwicklung ihrer Töchter und verbundenen Unternehmen ausgehen. Zum anderen weist das Ergebnis darauf hin, daß bei einer gegebenen Anlagenstruktur den Mitarbeitern mit ihrem akkumulierten Wissen wieder mehr Bedeutung beigemessen wird. Dies kann sich auch in vermehrten Forschungsausgaben niederschlagen, wie Görtzen (2000) zeigt.

Tabelle 13: Produktionsfunktion nach *keiretsu*-Gruppen (gesamter Untersuchungszeitraum)

Zeitraum	1972 – 1998			
	Unabhängig	Horizontal	Vertikal	Core
Konstante	2,485**	2,360**	2,546**	2,835**
(T-Wert)	(16,842)	(15,499)	(14,384)	(8,349)
Ln-AV	0,365**	0,521**	0,507**	0,557**
(T-Wert)	(15,188)	(21,486)	(15,637)	(16,796)
Ln-MA-ges	0,669**	0,465**	0,469**	0,390**
(T-Wert)	(20,911)	(12,449)	(13,089)	(10,187)
R²	0,921	0,946	0,931	0,962
DW	2,105	2,061	2,025	2,284
F	365	257	242	208
N	999	486	567	270
D-Industrie	X	X	X	X
D-Jahr	X	X	X	X

**Tabelle 14: Produktionsfunktion nach *keiretsu*-Gruppen
(einzelne Untersuchungszeiträume)**

Zeitraum 1		1972 – 1979			
Koeffizient	Unabhängig	Horizontal	Vertikal	<i>Core</i>	
Konstante	2,272**	2,232**	1,134**	2,241**	
(T-Wert)	(9,389)	(6,783)	(4,321)	(6,195)	
Ln-AV	0,499**	0,493**	0,685**	0,900**	
(T-Wert)	(10,433)	(10,274)	(11,160)	(13,882)	
Ln-MA-ges	0,502**	0,496**	0,413**	0,021	
(T-Wert)	(8,380)	(6,743)	(5,648)	(0,331)	
R²	0,901	0,920	0,926	0,967	
DW	2,166	2,216	1,821	1,951	
F	214	126	178	202	
N	296	144	168	80	
D-Industrie	X	X	X	X	
D-Jahr	X	X	X	X	

Zeitraum 2		1980 – 1991			
Koeffizient	Unabhängig	Horizontal	Vertikal	<i>Core</i>	
Konstante	2,685**	2,460**	3,393**	2,578**	
(T-Wert)	(13,462)	(11,515)	(14,568)	(5,836)	
Ln-AV	0,280**	0,556**	0,439**	0,590**	
(T-Wert)	(7,267)	(15,432)	(10,206)	(13,283)	
Ln-MA-ges	0,756**	0,411**	0,480**	0,375**	
(T-Wert)	(15,881)	(7,291)	(10,053)	(7,444)	
R²	0,910	0,939	0,907	0,959	
DW	2,091	1,963	1,952	2,321	
F	269	192	154	174	
N	444	216	252	120	
D-Industrie	X	X	X	X	
D-Jahr	X	X	X	X	

Zeitraum 3		1992 – 1998			
Koeffizient	Unabhängig	Horizontal	Vertikal	Core	
Konstante	2,129**	2,003**	3,090**	1,808**	
(T-Wert)	(7,428)	(10,073)	(8,008)	(4,380)	
Ln-AV	0,396**	0,611**	0,431**	0,468**	
(T-Wert)	(7,606)	(12,692)	(6,177)	(10,614)	
Ln-MA-ges	0,671**	0,373**	0,520**	0,592**	
(T-Wert)	(10,727)	(5,615)	(7,437)	(9,827)	
R²	0,913	0,965	0,900	0,974	
DW	2,128	2,226	2,205	2,554	
F	235	284	122	254	
N	259	126	147	70	
D-Industrie	X	X	X	X	
D-Jahr	X	X	X	X	

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Bei der Gruppe der **vertikalen Unternehmen** läßt sich eine ähnliche Tendenz erkennen. Im ersten Zeitraum verzeichnen sie mit fast 70% den zweithöchsten Kapitalanteil, der im folgenden ebenfalls stark abnimmt und in der dritten Untersuchungsperiode nur noch bei 43% liegt. Die kapitalintensive Entwicklung der Produktion der Mutterunternehmen spiegelt sich somit auf niedrigerem Niveau in den verbundenen Unternehmen wider.

Während sich die starke Tendenz der Substitution von Arbeit durch Kapital über die Untersuchungszeiträume hinweg bei den meisten Unternehmensgruppen wieder verringert, läßt sich nur bei den **horizontal integrierten Unternehmen** weiterhin ein zunehmender Beitrag des Produktionsfaktors Kapital feststellen. Im ersten Zeitraum liegt ihr Kapitalanteil noch hinter dem der *Core*-Unternehmen und im letzten Zeitraum bilden die horizontalen Unternehmen die Gruppe mit dem höchsten Einfluß des Kapital auf den Output (ca. 61%). Der Ausbau des Kapitalstocks impliziert, daß sie weiterhin auf genügend finanzielle Reserven für ihre Investitionen zurückgreifen können und von der Finanzkrise weniger stark betroffen sind als die anderen Unternehmen. Die alten Bindungen scheinen demnach noch zu funktionieren. Während vor allem die *Core*- und vertikalen Unternehmen bereits sehr stark in ihre Anlagen investiert haben, setzen die horizontalen Unternehmen nun zum Aufholen an.

Die **unabhängigen Unternehmen**, die in der ersten Untersuchungsperiode einen ähnlich ausgeglichenen Einfluß ihrer Produktionsfaktoren aufzeigen wie die horizontalen Unternehmen, lassen es vor allem im zweiten Zeitraum sehr deutlich an Investitionsbereitschaft fehlen. Statt dessen strengen sie sich erst im dritten Zeitraum wieder an, diesen Nachteil auszugleichen. Mit einem Kapitalbeitrag von knapp 40% sind sie beträchtlich hinter die anderen Unternehmensgruppen zurückgefallen und haben große Schwierigkeiten, aus dem Hintertreffen zu gelangen.

1.2.3. Beschäftigungsstruktur nach Größengruppen

Entwicklung der Mitarbeiteranzahl, Unternehmensgröße und Erfolg

Die Mitarbeiteranzahl ist bereits per Definition in den Größengruppen enthalten und wird deshalb hier nicht mehr näher erläutert (siehe Kapitel C.3.3). Zusammenfassend sollen in Tabelle 15 lediglich die durchschnittlichen Mitarbeiterzahlen der einzelnen Größengruppen dargestellt und die prozentualen Veränderungen aufgezeigt werden.

Die Gruppe der großen Unternehmen zeigt insgesamt betrachtet kaum Beschäftigungsveränderungen. Dagegen haben die kleinen Unternehmen im Durchschnitt einen Beschäftigungsrückgang von fast 34%. Es kann also festgestellt werden, daß die Beschäftigung mit zunehmender Unternehmensgröße stabiler gehalten werden kann. Betrachten wir die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen nach Größeneffekten, ist besonders auffallend, daß in allen Größengruppen die Beschäftigung bei den weniger erfolgreichen Unternehmen abgebaut wird und nur die exzellenten Unternehmen einen Zuwachs verzeichnen können. Dem hohen Wachstum der kleinen Unternehmen aus der Top-Gruppe (ca. 30%) steht ein enormer Beschäftigungsrückgang (ca. 150%) bei den kleinen Bottom-Unternehmen gegenüber. Der Erfolg der Unternehmen spielt somit die entscheidende Rolle für die Beschäftigungsstabilität.

Tabelle 15: Mitarbeiteranzahl nach Unternehmensgröße und Erfolgsgruppen

Durchschnittliche Mitarbeiteranzahl	Zeit	Top	Mittelfeld	Bottom	Gesamt
Kleine Unternehmen	1972	1.064	1.175	1.878	1.333
Kleine Unternehmen	1998	1.503	853	747	998
Veränderung	1972-98	29,21%	-37,75%	-151,41%	-33,57%
Kleine Unternehmen	Gesamt	1.201	937	1.158	1.066
Mittelgroße Unternehmen	1972	3.436	4.652	4.537	4.341
Mittelgroße Unternehmen	1998	4.007	4.426	4.062	4.238
Veränderung	1972-98	14,24%	-5,11%	-11,69%	-2,43%
Mittelgroße Unternehm.	Gesamt	3.666	4.534	4.197	4.284
Große Unternehmen	1972	28.453	32.792	17.920	29.941
Große Unternehmen	1998	33.904	32.212	13.990	30.121
Veränderung	1972-98	16,08%	-1,8%	-28,09%	0,6%
Große Unternehmen	gesamt	31.583	31.997	15.574	29.724
Gesamte Unternehmen		7.361	9.957	4.727	8.137

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Kapital- und Arbeitsintensität nach Größengruppen

Die Ergebnisse der Schätzung der Produktionsfunktion nach **Unternehmensgröße** zeigen insgesamt betrachtet bei den kleinen Aktiengesellschaften des Samples einen schwächeren Einfluß des Kapitals auf die Produktion als es bei den großen Aktiengesellschaften der Fall ist. Während die Differenz des Kapitalbeitrags fast 15 Prozentpunkte beträgt, unterscheidet sich der Beitrag der Arbeit auf den Output der beiden Größengruppen jedoch lediglich um 4 Prozentpunkte. Diese Ergebnisse sind nicht besonders überraschend. Sie spiegeln die duale Struktur der japanischen Wirtschaft wider. Nähere Erkenntnisse zur Entwicklung der beiden Größengruppen im Zeitablauf erhalten wir aus der Untersuchung der einzelnen Zeiträume.

**Tabelle 16: Produktionsfunktion nach Unternehmensgröße
(gesamter Untersuchungszeitraum)**

1972-1998	15 kleine Unternehmen		15 große Unternehmen	
	Koeffizient	(T-Wert)	Koeffizient	(T-Wert)
Konstante	3,383**	(6,329)	2,384**	(11,142)
Ln-AV	0,488**	(7,695)	0,629**	(26,392)
Ln-MA-ges	0,382**	(5,586)	0,342**	(12,562)
R²	0,723		0,954	
DW	2,108		2,268	
F	33		248	
N	405		405	
D-Industrie	X		X	
D-Jahr	X		X	

** Signifikanzniveau $\leq 0,01$

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Der Beitrag des Kapitals ist vor allem im ersten Untersuchungszeitraum in beiden Gruppen ausgesprochen hoch und nimmt im folgenden ab. Bei der **Gruppe der kleinen Unternehmen** liegt er bei ca. 66%, hingegen liegt der Beitrag der Arbeit nur bei knapp 15%. Im zweiten Zeitraum fällt der Kapitalanteil auf 36% ab. Diesem enormen Kapitalrückgang steht eine Zunahme des Beitrags der Arbeit auf 49% gegenüber. Überraschenderweise vergrößert sich der Kapitalbeitrag im dritten Zeitraum wieder deutlich und klettert auf fast 60%! Der Beitrag der Arbeit auf den Output tendiert konsequenterweise in die gegenläufige Richtung und beträgt nur noch ca. 33%.

Bei der **Gruppe der großen Unternehmen** hat der Einfluß des Kapitals auf den Umsatz im ersten Zeitraum mit fast 88% ein sehr großes Gewicht. Dem steht nur ein relativ unbedeutender Arbeitsbeitrag von lediglich 3% gegenüber und damit zeigen sich wieder deutliche Überschneidungen mit den *Core*-Unternehmen. Im zweiten Zeitraum sinkt der Kapitalanteil auf ca. 61% und im dritten Zeitraum fällt er noch einmal auf ca. 47%. Die Bedeutung des Produktionsfaktors Arbeit nimmt währenddessen konsequenterweise von Periode zu Periode zu und erreicht im dritten Zeitraum 61%, womit der Anteil fast um das Doppelte höher liegt als bei den kleinen Unternehmen. Diese Entwicklung ist in der Tat sehr erstaunlich und stellt einen Ansatzpunkt für weitere Forschungen dar.

**Tabelle 17: Produktionsfunktion nach Unternehmensgröße
(einzelne Untersuchungszeiträume)**

Zeitraum	1972-1979		1980-1991		1992-1998	
	Klein	Groß	Klein	Groß	Klein	Groß
Konstante	3,219**	2,410**	3,996**	2,204**	2,561**	1,941**
(T-Wert)	(4,181)	(6,899)	(4,428)	(7,082)	(2,921)	(5,285)
Ln-AV	0,664**	0,876**	0,356**	0,608**	0,597**	0,465**
(T-Wert)	(5,378)	(16,160)	(3,843)	(17,752)	(4,550)	(12,674)
Ln-MA-ges	0,146	0,029	0,478**	0,392**	0,332*	0,608**
(T-Wert)	(1,292)	(0,545)	(4,649)	(10,546)	(2,034)	(12,695)
R²	0,545	0,923	0,435	0,9387	0,660	0,961
DW	2,019	2,096	2,188	2,259	2,108	2,603
F	12	108	8	156	18	210
N	120	120	180	180	105	105
D-Jahr	X	X	X	X	X	X
D-Industrie	X	X	X	X	X	X

** Signifikanzniveau $\leq 0,01$, * Signifikanzniveau $\leq 0,05$

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Sowohl die kleinen als auch die großen Unternehmen haben in der ersten Periode den höchsten Beitrag des Kapitals auf den Output. Diese Ergebnisse implizieren eine frühzeitige Anpassung an den technologischen Wandel unabhängig von der Unternehmensgröße. Die Substitution der Arbeit durch Kapital in der ersten Periode scheint für die kleinen Aktiengesellschaften, bei denen sich die Personalkosten viel stärker auswirken, eine wichtige Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit zu spielen. Im zweiten Zeitraum – der Boomphase der 1980er – vernachlässigen sie die notwendigen Investitionen völlig und müssen dafür in den Krisen-jahren umso stärkere Anstrengungen unternehmen, diesen Nachteil wieder auszugleichen. Die Ergebnisse zeigen, daß die großen Unternehmen in der Konjunkturphase sehr viele Investitionen getätigt haben, die anscheinend zu einem Overinvestment führten. Die kleinen Unternehmen sind dagegen bemüht, ihre Produktionsanlagen auf den neuen technischen Stand zu bringen. Erstaunlich ist, daß gerade die kleinen Unternehmen trotz der starken Krisenanfälligkeit erst jetzt wieder die Outputelastizität des Kapitals erhöhen. Der Zugang zum internationalen Finanzmarkt kann eine Ursache dafür sein. Er ermöglicht den Unternehmen, auch über horizontalen Bindungen hinaus günstige Kredite zu beschaffen.

2. Senioritätskriterien

2.1 Altersstruktur

2.1.1. Altersstruktur nach Erfolgsgruppen

Die starke Alterung der japanischen Gesellschaft spiegelt sich in der Altersstruktur der Beschäftigten in der Stichprobe deutlich wider. Das Alter der Mitarbeiter ist über alle Gruppen im Durchschnitt über 22 Prozentpunkte gestiegen und liegt damit 1998 annähernd 10 Jahre höher als 1972, wie aus der Tabelle 18 hervorgeht.

Vergleichen wir den Altersdurchschnitt der gesamten Beschäftigten, stellen wir jedoch für jede Erfolgsgruppe signifikante Unterschiede fest, wobei die Beschäftigten der exzellenten Unternehmen mit ca. 34,7 Jahren das niedrigste und die der Bottom-Unternehmen mit ca. 35,8 Jahren das höchste Durchschnittsalter haben. Diese Unterschiede resultieren aus dem höheren Anteil an weiblichen Beschäftigten bei den erfolgreichen Unternehmen.¹¹⁴

Die männlichen Beschäftigten der erfolgreichen Unternehmen sind mit durchschnittlich 36,6 Jahren am jüngsten, unterscheiden sich jedoch nicht signifikant von den beiden Gruppen der weniger erfolgreichen Unternehmen.¹¹⁵ Demgegenüber haben die weiblichen Beschäftigten in der Top-Gruppe mit 27,5 Jahren das höchste Durchschnittsalter, unterscheiden sich aber ebenfalls nicht signifikant vom Durchschnittsalter der Frauen in der Bottom-Gruppe.

Tabelle 18: Altersstruktur nach Erfolgsgruppen

Durchschnittliches Alter (in Jahren)	Zeit	Top	Mittelfeld	Bottom	Gesamt
Alter der Männer	1972	31,38	31,81	31,64	31,67
Alter der Männer	1998	40,06	40,44	39,95	40,24
Prozentuales Wachstum	1972-98	21,67%	21,32%	20,80%	21,28%
Alter der Männer	(gesamt)	36,62	36,74	37,00	36,77
Alter der Frauen	1972	24,00	24,24	24,40	24,22
Alter der Frauen	1998	31,85	30,36	30,37	31,12
Prozentuales Wachstum	1972-98	24,65%	22,13%	19,65%	22,17%
Alter der Frauen	(gesamt)	27,49	27,00	27,45	27,22
Alter aller Mitarbeiter	1972	29,44	30,42	30,48	30,21
Alter aller Mitarbeiter	1998	38,73	39,21	38,86	39,02
Prozentuales Wachstum	1972-98	23,99%	22,42%	21,57%	22,58%
Alter aller Mitarbeiter	(gesamt)	34,71	35,26	35,80	35,26

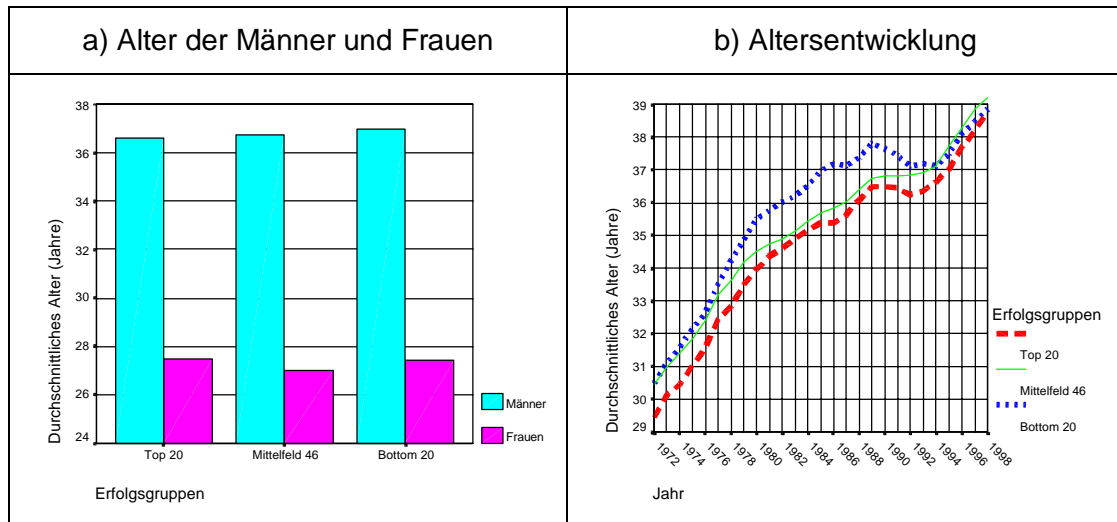
Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

¹¹⁴ Die Unterschiede sind nach dem S-N-K- und W-D-Test auf dem 1% Niveau signifikant.

¹¹⁵ Auch auf dem 5% Niveau sind die Unterschiede nicht signifikant.

Die Entwicklungstendenzen der Altersstruktur sind in allen Erfolgsgruppen sehr ähnlich. Abbildung 12a zeigt, daß der Altersunterschied zwischen den männlichen und weiblichen Beschäftigten in allen Gruppen im Durchschnitt fast 10 Jahre beträgt.

Abbildung 12: Altersstruktur nach Erfolgsgruppen



Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Die Entwicklung des Alters im Zeitablauf (Abbildung 12b) verdeutlicht den über den gesamten Untersuchungszeitraum niedrigeren Altersdurchschnitt der Top-Gruppe. Mit der enormen Beschäftigungszunahme in der Bubble-Zeit konnten die Unternehmen kurzfristig den Altersanstieg bremsen. Die Drosselung von Neueinstellungen in der Krise ließ das Durchschnittsalter der Beschäftigten aber wieder in die Höhe schnellen. Es scheint, als haben sich die weniger erfolgreichen Unternehmen in der Krise stärker ihrer älteren Beschäftigten entledigt, wodurch sich nach 1995 kaum noch wesentliche Altersunterschiede zwischen den Erfolgsgruppen ausmachen lassen.

2.1.2. Altersstruktur nach Einflußgruppen

Der Altersdurchschnitt liegt, nach **Industrien** betrachtet, bei den Unternehmen der Chemieindustrie mit ca. 37 Jahren am höchsten, gefolgt von der Maschinenbauindustrie (Tabelle 19). Die Unternehmen der Elektroindustrie liegen mit einem Durchschnitt von ca. 33 Jahren bedeutend niedriger. Sie beschäftigen damit durchschnittlich die jüngsten Mitarbeiter.

Besonders auffallend ist, daß die Durchschnittswerte bei den Unternehmen aus der Top-Gruppe für jede einzelne Industrie niedriger liegen als bei der Bottom-Gruppe und im Branchendurchschnitt (siehe auch Abbildung 13a). Die Beschäftigten der erfolgreichen Maschinenbauunternehmen sind sogar durchschnittlich 1,7 Jahre jünger als in der Bottom-Gruppe. Nur in der Pharmaindustrie sind die Beschäftigten der Top-Unternehmen älter als in dem einen mittelmäßig erfolgreichen Unternehmen.

Die Entwicklung des Durchschnittsalters zeigt, daß die Diversifizierung zu Beginn des Untersuchungszeitraums allmählich abnimmt und eine Annäherung des Durchschnittsalters bei den Mitarbeitern aller Industrien erfolgt (Abbildung 13b). Die Unternehmen der Elektroindustrie weichen noch am deutlichsten vom Mittelwert ab und liegen weit unter dem Altersdurchschnitt der anderen Industrien. Die Unternehmen der Pharmaindustrie, die zum Untersuchungsbeginn ein relativ niedriges Durchschnittsalter von knapp 30 Jahren aufweisen, verzeichnen am Ende der Untersuchungsperiode die ältesten Beschäftigten mit ca. 40 Jahren.

Bei den *keiretsu* haben die horizontal integrierten Unternehmen das höchste Durchschnittsalter. Das gilt auch, wenn man die einzelnen Erfolgsgruppen betrachtet. Bei den *Core*-Unternehmen ist der Altersdurchschnitt insgesamt mit ca. 33,6 Jahren am niedrigsten. Aber auch bei den vertikal integrierten Unternehmen liegt er mit ca. 34,2 Jahren noch auffallend niedrig. Der Altersdurchschnitt der unabhängigen Unternehmen liegt mit ca. 35,5 Jahren nur knapp über dem Gesamtdurchschnitt von ca. 35,3 Jahren. Auch für jede *keiretsu*-Gruppe ist der Altersdurchschnitt in der Top-Gruppe niedriger als in der Bottom-Gruppe (siehe auch Abbildung 13c). Diese Tendenz ist bei den vertikal integrierten und den *Core*-Unternehmen besonders stark ausgeprägt. Die Differenz beträgt bei den *Core*-Unternehmen sogar ca. 3,4 Jahre.

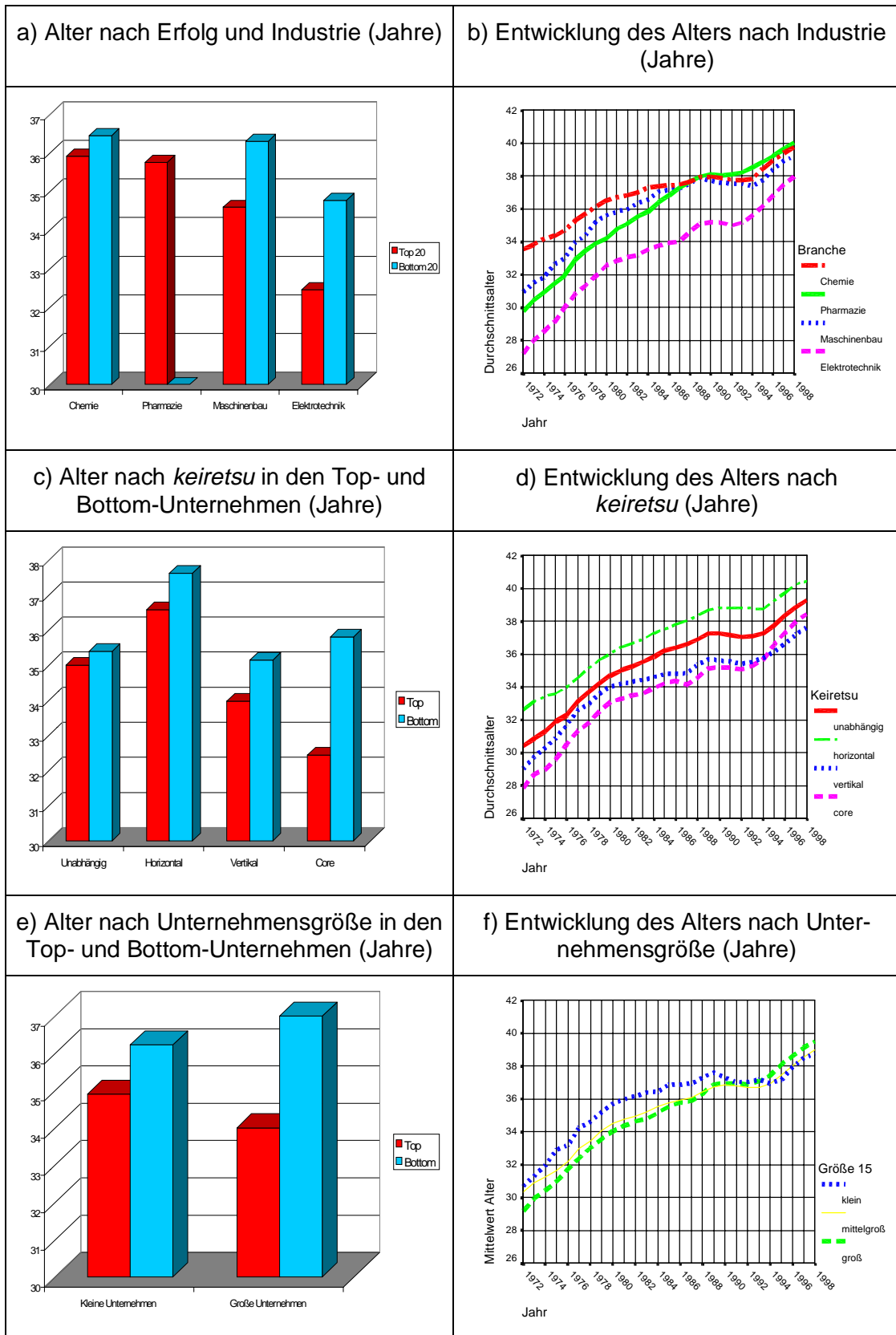
Tabelle 19: Durchschnittliches Alter nach Erfolgs- und Einflußgruppen

Durchschnittliches Alter (in Jahren)	Top	Mittelfeld	Bottom	Gesamt
Industrie				
Chemieindustrie	35,91	37,07	36,45	36,87
Pharmaindustrie	35,75	35,55	-	35,73
Maschinenbauindustrie	34,59	36,37	36,30	36,02
Elektroindustrie	32,45	32,88	34,77	33,25
<i>Keiretsu</i>				
Unabhängig	35,01	35,77	35,41	35,46
Horizontal	36,59	36,90	37,63	37,01
Vertikal	33,98	33,76	35,15	34,19
<i>Core</i>	32,45	33,83	35,81	33,62
Unternehmensgröße				
Kleine Unternehmen	34,90	36,18	36,23	35,85
Mittelgroße Unternehmen	34,82	35,18	35,47	35,17
Große Unternehmen	34,00	34,86	37,20	35,00
Gesamt	34,71	35,26	35,79	35,26

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter der beiden **Größengruppen** zeigt keine ausgeprägten Varianzen. Es variiert zwischen 35,85 Jahren bei den kleinen und 35 Jahren bei den großen Unternehmen (Tabelle 19). Die Differenzen erhöhen sich jedoch in der Gruppe der Top-Unternehmen, in der ebenfalls über alle Größengruppen hinweg deutlich niedrigere Durchschnitte verzeichnet werden. Die Aussage, mit zunehmender Unternehmensgröße gehe ein abnehmender Altersdurchschnitt einher, läßt sich für die exzellenten und mittelmäßig erfolgreichen Unternehmen, nicht aber für die Unternehmen der Bottom-Gruppe treffen. Dennoch gilt auch hier für die Erfolgsgruppen jeder Größenklasse, daß die Zunahme des Unternehmenserfolgs mit einem abnehmenden Durchschnittsalter verbunden ist. Abbildung 13e veranschaulicht das Durchschnittsalter der Top- und Bottom-Unternehmen nach Größenklassen und zeigt, daß die Mitarbeiter der Top-Unternehmen in jeder Größengruppe jünger sind als die der Unternehmen mit weniger Erfolg.

Abbildung 13: Altersstruktur nach Einflußgruppen



Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

2.2 Dauer der Betriebszugehörigkeit

2.2.1. Dauer der Betriebszugehörigkeit im internationalen Vergleich

Die Betriebszugehörigkeitsdauer in japanischen Unternehmen ist mit durchschnittlich 11,3 Jahren im internationalen Vergleich sehr hoch, aber durchaus mit der in einigen europäischen Ländern vergleichbar (Tabelle 20). So zeigt Italien mit 11,6 Jahren bspw. ähnlich lange Dienstzeiten.¹¹⁶ In der verarbeitenden Industrie, die für jedes Land eine deutlich höhere durchschnittliche Beschäftigungsdauer aufweist, liegen Japan und Italien mit 13,1 Jahren im Durchschnitt auf dem gleichen Niveau. In Deutschland sind dagegen die Durchschnittswerte niedriger.

Die weiblichen Mitarbeiter sind in Italien mit 10,6 Jahren bedeutend länger im Unternehmen tätig als in Japan und auch in Deutschland. Deutliche Unterschiede bei den männlichen Beschäftigten sind im Vergleich mit den angelsächsischen Ländern und insbesondere mit den USA zu verzeichnen, die mit 7,4 Jahren innerhalb der OECD-Länder die niedrigste Beschäftigungsdauer haben.

Tabelle 20: Internationaler Vergleich der Betriebszugehörigkeitsdauer (BZG)

BZG (in Jahren)	Japan	Deutschland	Italien	USA
Verarbeitende Industrie	13,1	10,8	13,1	9,2
Frauen	7,9	8,5	10,6	6,8
Männer	12,9	10,6	12,1	7,9
Gesamt	11,3	9,7	11,6	7,4

Quelle: OECD (1997: 139)

2.2.2. Dauer der Betriebszugehörigkeit nach Erfolgsgruppen

Parallel zum steigenden Altersdurchschnitt der Beschäftigten sind auch die Durchschnittswerte der Beschäftigungsdauer rasant gestiegen. Aus der lässt sich die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer ablesen. Ähnlich wie beim Alter stellen wir bei den Unternehmen der Top-Gruppe die niedrigste Beschäftigungsdauer fest. Bei den männlichen Beschäftigten ist sie im Durchschnitt ebenfalls signifikant niedriger als bei der Bottom-Gruppe. Bei den Frauen wird auch hier eine gegenläufige Tendenz erkennbar: die weiblichen Beschäftigten der Top-Gruppe sind länger in einem Unternehmen beschäftigt als in den anderen beiden Erfolgsgruppen. Der Unterschied zur Bottom-Gruppe ist hoch signifikant. Hierin verdeutlicht sich zum einen, daß die erfolgreichen Unternehmen in der Lage sind, durch Neueinstellungen einer „Überalterung“ ihrer Beschäftigungsstruktur vorzubeugen. Darüber hinaus scheinen sie ihren weiblichen Beschäftigten mehr Aufstiegschancen zu bieten.

Im Vergleich zu 1972 sind die Mitarbeiter heute im Durchschnitt fast doppelt so lange in einem Unternehmen beschäftigt. Während sich die Beschäftigungsdauer der Männer durchschnittlich um mehr als 47% erhöht hat, liegt sie bei den Frauen mit 58% sogar noch höher. Dabei zeigen die männlichen Beschäftigten der Top-Gruppe mit ca. 46% den niedrigsten Anstieg, während die weiblichen Beschäftigten der exzellenten Unternehmen mit fast 59% den höchsten Anstieg der Beschäftigungsdauer aufweisen. Bei den Bottom-Unternehmen lässt sich eine gegenläufige Tendenz feststellen.

¹¹⁶ Innerhalb der OECD-Länder liegt die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer nur in Polen mit ca. 17,5 Jahren noch höher (OECD 1997: 138).

Tabelle 21: Betriebszugehörigkeitsdauer nach Erfolgsgruppen

Durchschnittliche BZG (in Jahren)	BZG	Zeit	Top	Mittelfeld	Bottom	Gesamt
BZG der Männer		1972	9,26	9,81	9,33	9,57
BZG der Männer		1998	17,20	18,67	17,97	18,16
Prozentuales Wachstum		1972-98	46,19%	47,44%	48,06%	47,29%
BZG der Männer		(gesamt)	14,23	14,93	14,94	14,77
BZG der Frauen		1972	4,49	4,24	4,10	4,27
BZG der Frauen		1998	10,93	10,20	9,30	10,16
Prozentuales Wachstum		1972-98	58,95%	58,38%	55,93%	58,00%
BZG der Frauen		(gesamt)	7,39	6,56	6,48	6,74
BZG aller Mitarbeiter		1972	8,10	8,88	4,27	8,62
BZG aller Mitarbeiter		1998	16,11	17,59	10,16	17,11
Prozentuales Wachstum		1972-98	49,72%	49,51%	49,75%	49,6%
BZG aller Mitarbeiter		(gesamt)	12,84	13,71	13,90	13,55

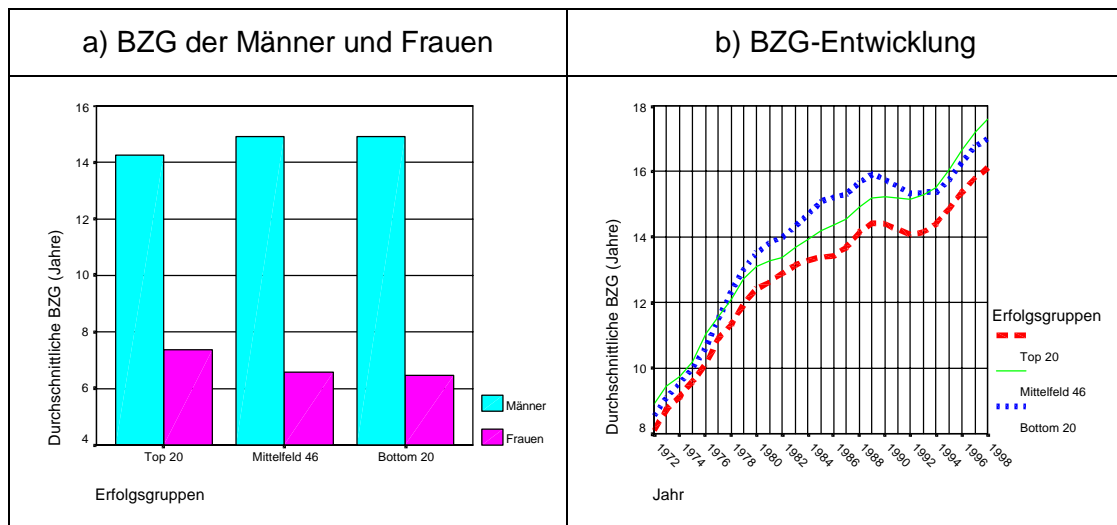
Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Die Abbildung 14a verdeutlicht die Unterschiede in der Beschäftigungsdauer zwischen den männlichen und weiblichen Beschäftigten in den Erfolgsgruppen. Sie zeigt bei den erfolgreichen Unternehmen eine etwas geringere Differenz zwischen der Betriebszugehörigkeitsdauer der Männer und Frauen als bei den Bottom-Unternehmen. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer bei den Top-Unternehmen unterscheidet sich bei den Männern mit ca. 14,2 Jahren als auch bei den Frauen mit 7,4 Jahren signifikant von derjenigen der weniger erfolgreichen Unternehmensgruppen, bei denen die männlichen Beschäftigten mit ca. 15 Jahren im Durchschnitt länger und die weiblichen Beschäftigten mit ca. 6,5 Jahren im Durchschnitt kürzer im Unternehmen beschäftigt sind.¹¹⁷ Auch in der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeitsdauer sind die Differenzen zwischen den männlichen und weiblichen Mitarbeitern bei den erfolgreichen Unternehmen weniger ausgeprägt. Sie scheinen damit eher von dem traditionellen Rollenbild der Geschlechter abzuweichen. Der Wertewandel bei den Mitarbeitern stößt im Management auf Resonanz. Er wird positiv aufgenommen und in die Unternehmensphilosophie integriert.¹¹⁸

¹¹⁷ Die Unterschiede sind sowohl nach dem S-N-K- als auch nach dem D-W-Test auf dem 1% Niveau signifikant.

¹¹⁸ Es wird angenommen, daß ausländische Unternehmen die Vorreiter für diese Entwicklungen waren. So hatte IBM frühzeitig Gleichstellungsprogramme eingeführt und damit auch ganz konkret Absolventinnen geworben, wie sich durch ein Praktikum bei IBM in Tôkyô in Erfahrung bringen ließ. Auch bei Sony sind die Aufstiegschancen für Frauen relativ gut. In verschiedenen Publikationen wird auf Unternehmen hingewiesen, die eine frauenfreundliche Politik betreiben. Bei Ôhashi und Tsukata (1993) sind aus diesem Sample neben Sony auch Toshiba, NEC und Oki Electric aus der Elektroindustrie, Sekisui Kagaku und Kao aus der Chemieindustrie sowie Komatsu aus der Maschinenbauindustrie vertreten.

Abbildung 14: Betriebszugehörigkeit nach Erfolgsgruppen



Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Abbildung 14b gibt die durchschnittliche Entwicklung der Beschäftigungsdauer in den Erfolgsgruppen wieder. Bis zur zweiten Ölkrise 1979 sind kaum Niveauunterschiede in der Dauer der Betriebszugehörigkeit zwischen den einzelnen Erfolgsgruppen zu erkennen. Zum Ende der 1970er Jahre treten jedoch deutliche Unterschiede auf, und die Beschäftigungsdauer der 'Best-Performer' hebt sich auf viel niedrigerem Niveau deutlich von den Nachzüglern ab. Durch die Krise infolge des 'Bubble-Burst' verringern sich die Unterschiede zwischen 1992 und 1994 jedoch wieder. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, daß seither in allen Unternehmen kaum Neueinstellungen vorgenommen worden sind. Durch die verstärkte Aufnahme neuer Mitarbeiter in Konjunkturzeiten liegt die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit bei den exzellenten Unternehmen niedriger als die bei den weniger erfolgreichen Unternehmen.

2.2.3. Dauer der Betriebszugehörigkeit nach Einflußgruppen

Bei der Analyse der Beschäftigungsdauer nach **Industrien** lassen sich analoge Tendenzen zur Altersstruktur erkennen. In den Unternehmen der Elektroindustrie sind die Mitarbeiter jünger und auch mit ca. 11,9 Jahren kürzere Zeit beschäftigt als in den anderen Industrieunternehmen (Tabelle 22). Die Elektroindustrie, die sich durch kurze Produktgenerationen auszeichnet und einem schnellen Wandel unterliegt, scheint somit auch Anforderungen an die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu stellen, die sich mit jüngeren Mitarbeitern anscheinend besser bewerkstelligen lassen. Zudem stellt der High-Tech-Bereich ein begehrtes Tätigkeitsfeld für Absolventen dar. Die Parallelität der Entwicklung kommt auch bei den Chemieunternehmen zum Ausdruck, die mit ca. 15,3 Jahren die höchste Beschäftigungsdauer aufweisen. Die hohe Alters- und Betriebszugehörigkeitsstruktur weisen ebenfalls darauf hin, daß es sich bei einem Teil der Chemieindustrie um schrumpfende Unternehmen handelt. Bei den Pharma- und Maschinenbauunternehmen kehrt sich diese Tendenz jedoch um: sie zeigen abweichend von der Altersstruktur eine höhere Beschäftigungsdauer bei den Pharmaunternehmen und eine geringere im Maschinenbau. Dies läßt darauf schließen, daß die Beschäftigungsentwicklung in den Pharmaunternehmen stabiler ist als bspw. in der Maschinenbauindustrie.

Die erfolgreichen Unternehmen jeder Branche haben – wiederum parallel zur Altersentwicklung – die am kürzesten beschäftigten Mitarbeiter (Abbildung 15a). Nur in der Pharmaindustrie liegen die Durchschnittswerte der erfolgreichen Unternehmen höher (ca. 14,2 Jahre) und sind fast genauso hoch wie die erfolgreichen der Chemieindustrie (ca. 14,3 Jahre). Sie unterscheiden sich deutlich von der Beschäftigungsdauer der Elektrounternehmen mit einem Durchschnitt von ca. 10,7 Jahren und den Maschinenbauunternehmen

mit 11,7 Jahren. Allerdings liegt die Chemieindustrie 1998 noch knapp über der Beschäftigungsdauer der Pharmaunternehmen. Es wird deutlich, daß die am nationalen Markt tätigen Industrien, die bisher in einem geschützten Umfeld agieren konnten, durch die höhere wirtschaftliche Stabilität auch stärker gesicherte Beschäftigungsbedingungen bieten konnten. Demgegenüber müssen Industrien, die wie die Elektro- oder Maschinenbauindustrie am Weltmarkt agieren, sich auf größere Unsicherheiten einstellen.¹¹⁹

Tabelle 22: Betriebszugehörigkeitsdauer nach Einflußgruppen

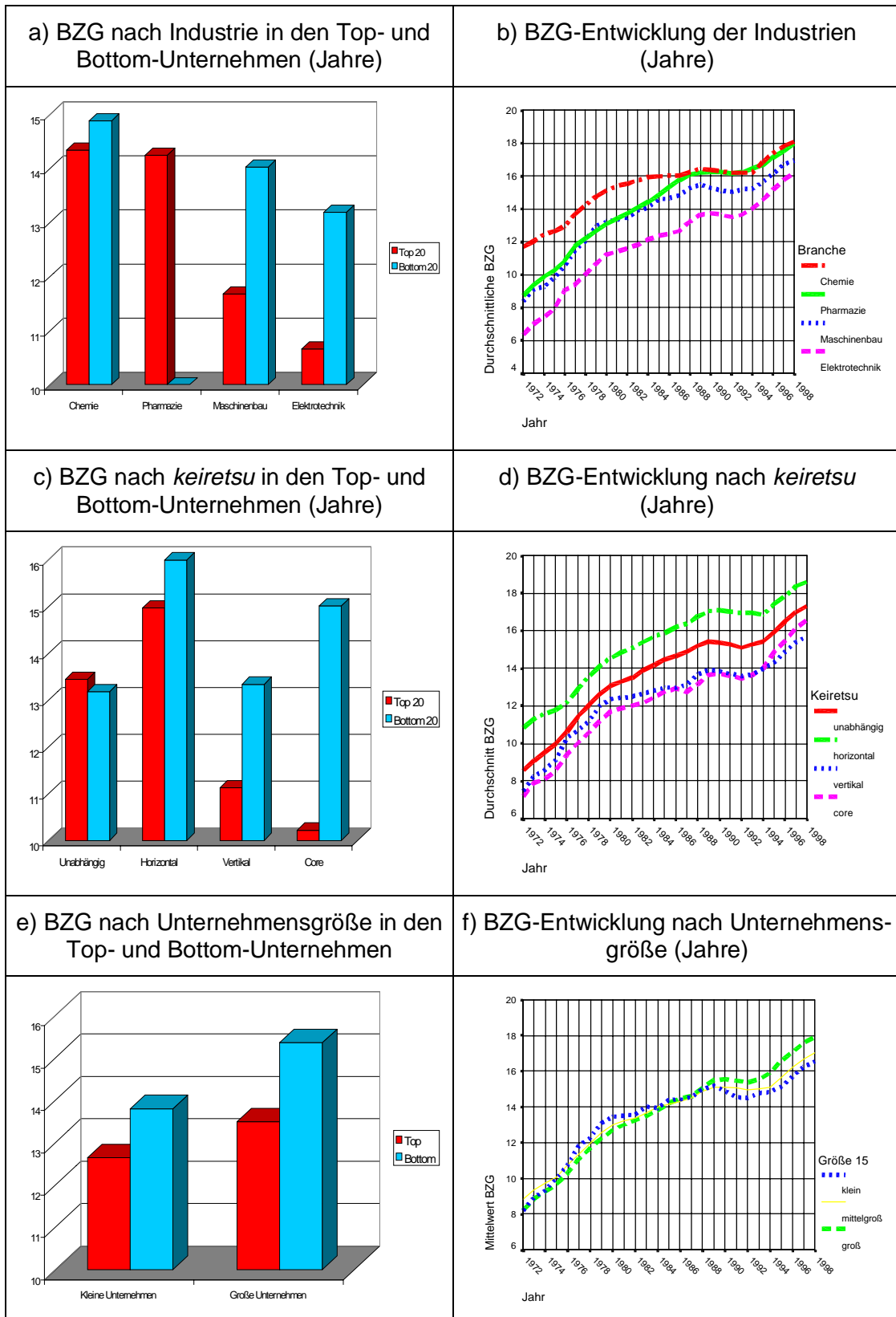
Durchschnittliche BZG (in Jahren)	Top	Mittelfeld	Bottom	Gesamt
Industrie				
Chemie	14,34	15,55	14,88	15,33
Pharmazie	14,24	13,73	-	14,19
Maschinenbau	11,68	14,07	14,02	13,62
Elektroindustrie	10,66	11,69	13,19	11,87
Keiretsu				
Unabhängig	13,44	14,12	13,18	13,69
Horizontal	14,97	15,11	16,07	15,30
Vertikal	11,13	12,33	13,34	12,45
Core	10,22	12,74	15,02	12,21
Unternehmensgröße				
Kleine Unternehmen	12,64	13,75	13,80	13,47
Mittelgroße Unternehmen	12,76	13,82	13,72	13,55
Große Unternehmen	13,49	13,36	15,36	13,65
Gesamt	12,84	13,71	13,90	13,55

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Auch bei den *keiretsu* zeigen sich Parallelen zwischen Betriebszugehörigkeitsdauer und Alter. Entsprechend der hohen Altersstruktur ist auch die Beschäftigungsdauer bei den horizontal integrierten Unternehmen mit 15,3 Jahren deutlich höher als in den anderen Unternehmensgruppen. Sie haben am wenigsten neue Mitarbeiter aufgenommen. Dagegen sind die Mitarbeiter der *Core*-Unternehmen am kürzesten im Unternehmen beschäftigt, gefolgt von den vertikalen Unternehmen. Hier werden wieder starke Brancheneinflüsse deutlich. Die unabhängigen Unternehmen weichen erwartungsgemäß mit ca. 13,7 Jahren auch kaum vom Gesamtdurchschnitt ab.

¹¹⁹ Eine ausführliche Studie zu den Einflüssen von Wechselkurswirkungen auf den japanischen Arbeitsmarkt liefert Nitsch (1996).

Abbildung 15: Betriebszugehörigkeit nach Einflußgruppen



Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Werden die Durchschnittswerte der Erfolgsgruppen verglichen, läßt sich bei den unabhängigen Unternehmen eine Abweichung erkennen: Die Bottom-Unternehmen haben eine geringfügig niedrigere Beschäftigungsdauer als die Top-Unternehmen. Ansonsten sind bei allen anderen Unternehmensgruppen die Durchschnittswerte der Beschäftigungsdauer bei den exzellenten Unternehmen niedriger (Abbildung 15c).

Bei dem Vergleich nach **Unternehmensgröße** fällt auf, daß die Beschäftigten der großen Unternehmen jünger, aber länger in einem Unternehmen beschäftigt sind als bei den kleinen Unternehmen. Deren Beschäftigte sind im Durchschnitt älter und weniger lange im Unternehmen tätig. Diese Ergebnisse zeigen klar, daß die großen Unternehmen mehr Beschäftigungssicherheit bieten können. Die Mitarbeiter der exzellenten Unternehmen sind im Durchschnitt nicht nur über alle Größengruppen (Abbildung 15e), sondern über annähernd alle Untersuchungsgruppen jünger und von daher auch weniger lang im Unternehmen beschäftigt. Durch die Aufnahme junger Mitarbeiter sichern sich die erfolgreichen Unternehmen Arbeitskräfte für die Zukunft und sorgen durch das innovative Potential der neuen Mitarbeiter für eine lückenlose Akquise ihres organisationspezifischen Humankapitals.

3. Entlohnung der Mitarbeiter

3.1 Gesamtpersonalkosten und durchschnittliche monatliche Entlohnung

Die Darstellung der Entlohnung nach männlichen und weiblichen Beschäftigten ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der unterschiedlichen Entlohnungsweisen. Dennoch stellt die Lohnvariable ein Aggregat auf Unternehmensebene dar, das nicht den genauen Lohnsatz der mikroökonomischen Theorie abbildet (Wanik 1981: 90). Die Gesamtpersonalkosten messen als 'user costs of labor' die aus dem Produktionsfaktor Arbeit entstehenden Kosten einer Periode, in der sowohl die Entlohnung aller Beschäftigten (Arbeiter, Angestellte und Direktoren) als auch deren Pensionen und abgezinste Pensionsrückstellungen sowie Wohlfahrtskosten enthalten sein sollen. Nicht klar ist, inwieweit die Entlohnung der Mitarbeiter im Forschungs- und Entwicklungsbereich in den Gesamtpersonalkosten der *yuka shōken hōkoku sho* berücksichtigt sind.¹²⁰

Tabelle 23: Verhältnis Personalkosten und Entlohnung nach Erfolgsgruppen (Yen)

Top	1972	1998	Gesamt	Wachstum
Personalkosten	132.073	726.007	457.540	81,81%
Entlohnung	74.946	434.407	273.656	82,75%
Differenz	43,25%	40,16%	40,19%	
Bottom	1972	1998	Gesamt	Wachstum
Personalkosten	124.469	654.462	416.417	80,89%
Entlohnung	71.722	389.841	250.813	81,60%
Differenz	42,38%	40,43%	39,77%	
Gesamt	1972	1998	Gesamt	Wachstum
Personalkosten	126.816	674.818	429.174	81,21%
Entlohnung	72.275	404.989	257.283	82,15%
Differenz	43,01%	39,99%	40,05%	

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

¹²⁰ Häufig sind sie auch in den Forschungs- und Entwicklungsausgaben enthalten. Siehe auch Görtzen (2000).

Zudem lassen sich bei der Gegenüberstellung der Gesamtpersonalkosten mit der durchschnittlich ausgewiesenen Entlohnung zwar gravierende Unterschiede erkennen, zu großen Abweichungen kommt es jedoch nicht (siehe Tabelle 23).¹²¹ Allerdings verringert sich im Untersuchungszeitraum von 28 Jahren in beiden Gruppen die Differenz zwischen den Personalkosten und der Entlohnung um ca. drei Prozentpunkte. Diese Entwicklung impliziert, daß sich das Bewertungssystem, auf dem die Entlohnung basiert, im Wandel befindet und die Mitarbeiter heute ein höheres Einstiegsgehalt bekommen. Im Gegenzug dafür werden die Pensionsrückstellungen reduziert. Dies kann als ein Hinweis auf eine zunehmende Beschäftigungsflexibilität interpretiert werden. Die schneller steigende Entlohnung zeigt die gleiche Tendenz. Damit differenziertere Aussagen möglich sind, wurde entschieden, den Einfluß der Seniorität auf das monatliche Entgelt zu untersuchen.

3.2 Entlohnung nach Erfolgsgruppen

Die exzellenten Unternehmen zahlen ihren Beschäftigten im Durchschnitt die höchsten Löhne, während die Unternehmen der Bottom-Gruppe ihren Mitarbeitern die niedrigsten Löhne zahlen (Tabelle 24). Diese Feststellung trifft für männliche und weibliche Beschäftigte gleichermaßen zu (Abbildung 16a).¹²² Von 1972 bis 1998 sind die Löhne im Gesamtdurchschnitt um ca. 82% gestiegen. Das durchschnittliche Lohnwachstum liegt ebenfalls in der Gruppe der Top-Unternehmen sowohl bei den Männern als auch bei den Frauen am höchsten, während auch hier die Gruppe der Bottom-Unternehmen die niedrigsten Wachstumsraten aufweist.

Tabelle 24: Entlohnung nach Erfolgsgruppen

Durchschnittslohn (in Yen pro Monat)	Zeit	Top	Mittelfeld	Bottom	Gesamt
Entlohnung der Männer	1972	84.936	78.359	77.117	79.600
Entlohnung der Männer	1998	471.911	427.314	410.938	433.877
Veränderung	1972-98	82,00%	81,67%	81,23%	81,65%
Entlohnung der Männer	(gesamt)	302.908	274.630	267.267	279.494
Entlohnung der Frauen	1972	46.987	45.340	44.868	45.637
Entlohnung der Frauen	1998	265.788	231.901	224.769	238.123
Veränderung	1972-98	82,32%	80,45%	79,99%	80,83%
Entlohnung der Frauen	(gesamt)	161.431	144.747	142.675	148.145
Entlohnung d. Mitarbeiter	1972	74.946	71.354	71.722	72.275
Entlohnung d. Mitarbeiter	1998	434.407	398.784	389.841	404.989
Veränderung	1972-98	82,75%	82,11%	81,60%	82,15%
Mitarbeiter-Entlohnung	(gesamt)	273.656	252.979	250.813	257.284 ¹²³

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

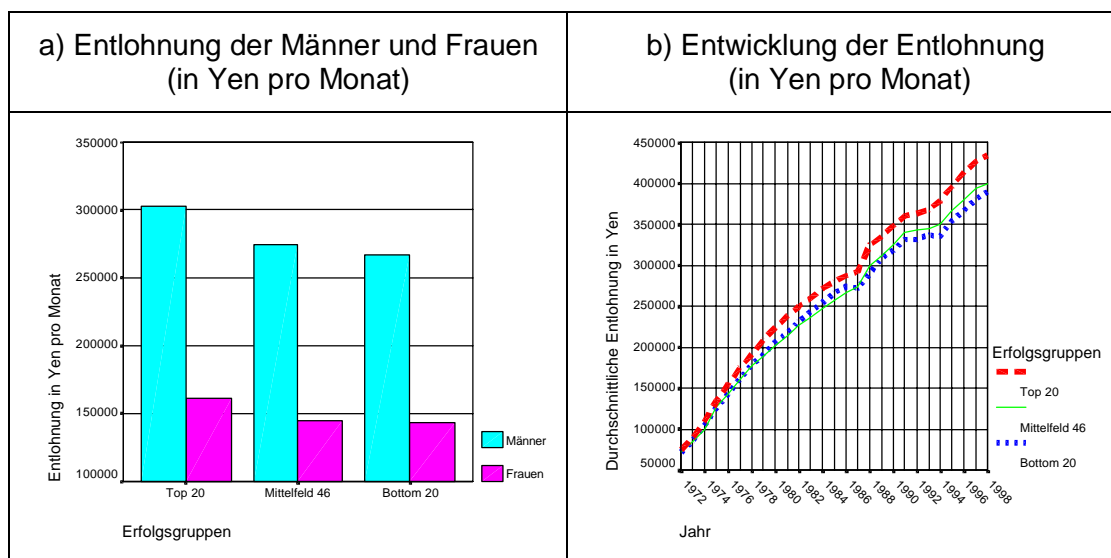
¹²¹ Im Durchschnitt beträgt die ausgewiesene monatliche Entlohnung ca. 60% der gesamten Personalkosten. Die Unternehmen der Top-Gruppe liegen sowohl in der Entlohnung als auch in Bezug auf die Gesamtkosten zwar zu jedem Zeitpunkt über den Bottom-Unternehmen, prozentuale Unterschiede im Anstieg der beiden Kostenfaktoren treten aber kaum auf.

¹²² Die Unterschiede zwischen den erfolgreichen Unternehmen der Top-Gruppe und den weniger erfolgreichen Unternehmen sind sowohl für die Entlohnung der Männer als auch der Frauen auf dem 1%-Niveau signifikant. Zwischen den Unternehmen im Mittelfeld und in der Bottom-Gruppe bestehen auch auf dem 5% Niveau keine signifikanten Unterschiede.

¹²³ Das sind per Wechselkurs vom 31.03.2000 (100 Yen = 1,99 DM) ca. 5.120,- DM.

Die Entwicklung der Entlohnung (Abbildung 16b) zeigt relativ geringe Unterschiede zu Beginn der Untersuchung im Jahre 1972. Im Laufe der Zeit öffnet sich jedoch eine Lohnschere. Sie läßt die Unternehmen der Erfolgsgruppen auseinander driften. Sowohl die Top- als auch die Bottom-Unternehmen weichen stärker vom Mittelwert ab, was als ein Indiz für die zunehmende Leistungsbewertung gewertet werden kann.

Abbildung 16: Entlohnung nach Erfolgsgruppen



Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Von 1974 bis 1985 ist das jährliche Lohnwachstum immer niedriger geworden. Infolge der Yenkrise mußten die Beschäftigten der Bottom-Unternehmen 1986 sogar einen absoluten Rückgang der Entlohnung hinnehmen. In der 'Bubble'-Zeit kam es zu einem kurzen Anstieg, der bereits 1992 wieder stagnierte. Auch der kurze Aufschwung 1995 hat sich nicht in stabilen Wachstumsraten niedergeschlagen.

3.3 Entlohnung nach Einflußgruppen

3.3.1. Entlohnung, Industrie und Erfolg

Die Unternehmen der Pharmaindustrie zahlen mit Abstand die höchsten Löhne, gefolgt von der Chemie- und Maschinenbauindustrie. In der Elektroindustrie fallen sie am niedrigsten aus und liegen fast 50.000 Yen¹²⁴ unter dem durchschnittlichen Monatsgehalt der Pharmaunternehmen (Tabelle 25). Besonders auffallend ist, daß die Löhne der exzellenten Unternehmen in der Top-Gruppe nur in der Chemieindustrie niedriger sind und dort sogar unter dem Branchendurchschnitt liegen. Die Entlohnung der Pharmaindustrie ist in der Top-Gruppe unübertroffen hoch. Die Elektrounternehmen zahlen auch in der Top-Gruppe höhere Löhne, liegen jedoch mit ca. 247.000 Yen noch unter dem Gesamtdurchschnitt von ca. 257.000 Yen pro Monat und erreichen damit auch das niedrigste Lohnniveau.

Abbildung 17a verdeutlicht die Unterschiede der Top- und Bottom-Unternehmen und zeigt die Pharmaindustrie als absoluten Spitzenreiter in Sachen Entlohnung, gefolgt von den exzellenten Maschinenbauunternehmen. Abbildung 17b zeigt die Schwankungen in der Entlohnung der verschiedenen Industrien. Der Maschinenbau fällt auch hier als krisenanfällig auf, während die Pharmaunternehmen ihre Vorreiterposition über den gesamten Untersuchungszeitraum ausbauen können.

¹²⁴ Per Wechselkurs vom 31.03.2000 (100 Yen = 1,99 DM) sind das immerhin 995,- DM.

Tabelle 25: Durchschnittliche Entlohnung nach Erfolgs- und Einflußgruppen

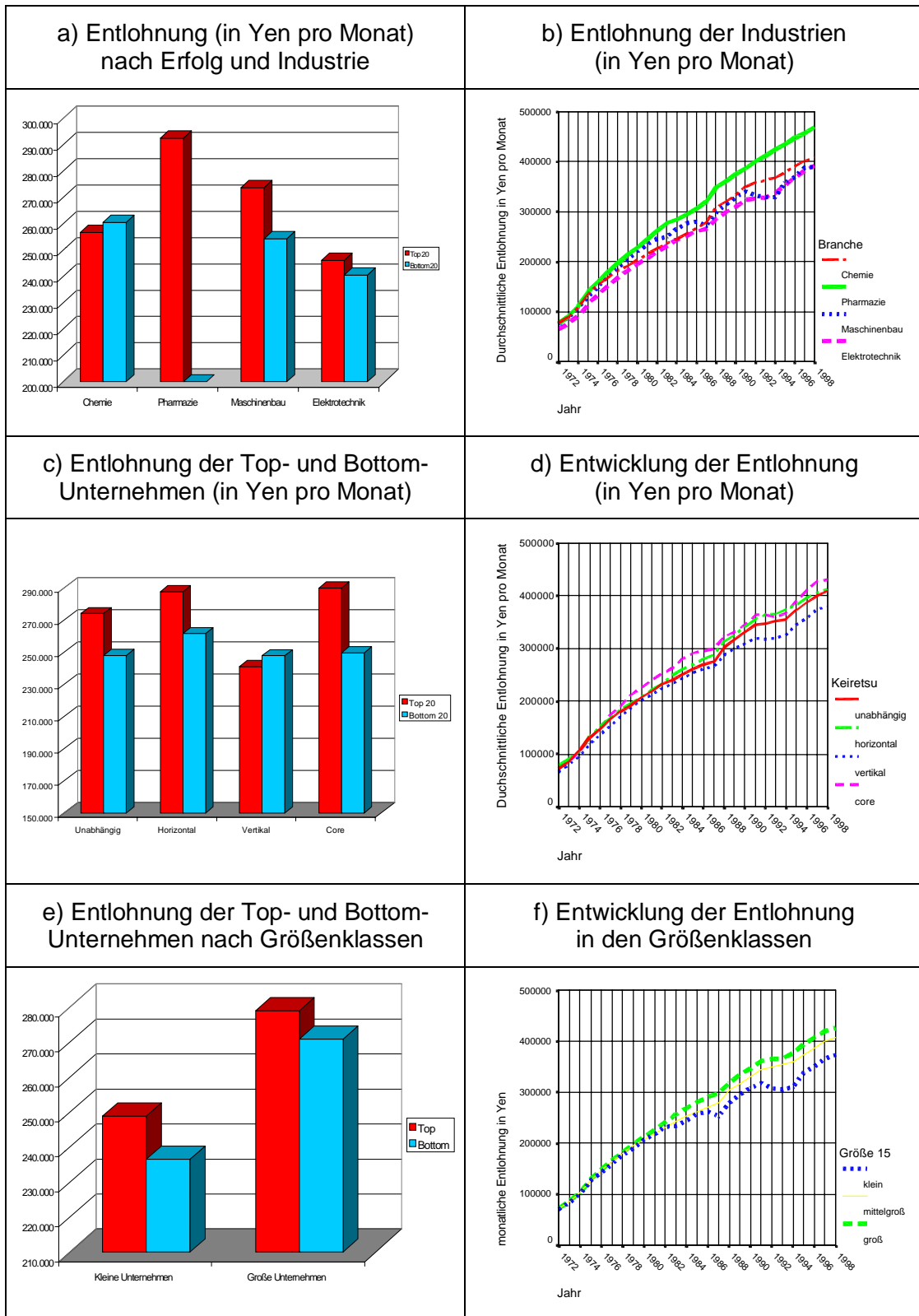
Durchschnittliche Entlohnung (Yen/Monat)	Top	Mittelfeld	Bottom	Gesamt
Industrie				
Chemie	256.803	260.237	260.652	260.020
Pharmazie	292.632	294.104	-	292.780
Maschinenbau	273.767	252.785	254.454	257.283
Elektroindustrie	246.152	243.532	240.511	243.264
keiretsu				
Unabhängig	274.040	252.383	247.993	257.754
Horizontal	287.743	259.947	261.669	264.962
Vertikal	241.183	239.648	247.992	242.252
Core	290.635	268.553	249.702	273.292
Unternehmensgröße				
Kleine Unternehmen	248.867	239.727	236.496	241.302
Mitteltgroße Unternehmen	280.074	251.501	252.045	258.270
Große Unternehmen	278.900	266.541	270.830	269.585
Gesamt	273.656	252.979	250.813	257.284

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

3.3.2. Entlohnung nach keiretsu und Erfolgsgruppen

Die höchste Entlohnung wird von der größten Unternehmensgruppe – den *Core*-Unternehmen – entrichtet. Dagegen zahlen die vertikal integrierten Unternehmen mit einer ähnlichen Mitarbeiterstruktur im Durchschnitt die niedrigsten Löhne. Die unabhängigen Unternehmen liegen knapp über dem Gesamtdurchschnitt. Die horizontalen Unternehmen stehen an zweiter Stelle hinter den *Core*-Unternehmen (Abbildung 17a und 17b). Damit kann die Hypothese 7, die besagt, daß die horizontalen Unternehmen aufgrund der geringeren Bedeutung des *'shareholder-value'* ihren Mitarbeitern eine höhere Entlohnung zahlen, nicht bestätigt werden. Vielmehr wird hinter den hohen Lohnzahlungen ein starker Einfluß der Seniorität vermutet, da die horizontalen Unternehmen die ältesten und am längsten beschäftigten Mitarbeiter beschäftigen.

Abbildung 17: Entlohnung nach Einflußgruppen



Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

3.3.3. Entlohnung nach Unternehmensgröße und Erfolgsgruppen

Die Aussage, die durchschnittliche Entlohnung eines Mitarbeiters steige mit zunehmender Unternehmensgröße, trifft zwar für die beiden weniger erfolgreichen Unternehmensgruppen zu; in der Top-Gruppe ergeben sich jedoch leichte Abweichungen. Hier sind es die Unternehmen der mittleren Größe, die das höchste Entlohnungsniveau aufweisen (Tabelle 25). Das Niveau der Entlohnung liegt im Durchschnitt in der Gruppe der großen Unternehmen bedeutend höher als bei den kleinen Unternehmen. In der Gruppe der kleinen Unternehmen liegen selbst die Unternehmen der Top-Gruppe unter dem Lohnniveau der großen Nachzügler. Aus der Abbildung der Lohnentwicklung nach Größenklassen (Abbildung 17f) wird deutlich, daß die Beschäftigten der kleinen Unternehmen seit Mitte der 1980er Jahre häufiger auf einen Lohnanstieg verzichten müssen. Vor allem in den Krisenjahren sind die Mitarbeiter gezwungen, Lohnneinbußen hinzunehmen. Das Durchschnittsniveau der beiden Größengruppen entwickelt sich dadurch stärker auseinander.

4. Einfluß der Seniorität auf die Entlohnung

Die Beschäftigungsentwicklungen verlaufen in den Erfolgsgruppen sehr ähnlich. Die Unterschiede zwischen den exzellenten Unternehmen und den Nachzüglern sind im Niveau zu suchen und graduell zu bestimmen. Alter, Betriebszugehörigkeit und Entlohnung zeigen in allen Gruppen einen enormen Anstieg und damit – auf den ersten Blick – eine parallele Entwicklung. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer entwickelt sich analog zum steigenden Alter; ebenso die Entlohnung. Die Unterschiede im Niveau der einzelnen Gruppen äußern sich darin, daß die Top-Unternehmen bei einer mittleren Anzahl von Beschäftigten das geringste Durchschnittsalter, die niedrigste Beschäftigungsdauer, aber die höchsten Löhne aufweisen. Daneben verzeichnen sie die geringsten Wachstumsraten für Alter und Beschäftigungsdauer, aber die höchsten für die Entlohnung. Diese Entwicklung verstärkt sich noch, wenn nur die männlichen Beschäftigten untersucht werden.

Die exzellenten Unternehmen beschäftigen bedeutend mehr weibliche Mitarbeiter, die das höchste Durchschnittsalter, die höchste Beschäftigungsdauer und ebenso die höchste Entlohnung haben. Auch die Wachstumsraten sind bei den Frauen für alle untersuchten Kategorien – vor allem auch der Entlohnung – in der Top-Gruppe deutlich höher als in den anderen beiden Erfolgsgruppen. Eine höhere Dauer der Betriebszugehörigkeit und ein höheres Alter sowie eine höhere Entlohnung der Frauen bei den Top-Unternehmen impliziert, daß ihre Leistung stärker anerkannt wird und ihnen auch mehr Aufstiegschancen eingeräumt werden als in den anderen Unternehmen. Die längere Betriebszugehörigkeit der Frauen in den Top-Unternehmen deutet auf stärkere Humankapitalinvestitionen hin. Dies mag für die Frauen ein großer Motivationsfaktor sein, der nicht überall gegeben ist und den sie mit einem entsprechenden Einsatz ihrer Leistungsfähigkeit honorieren. Die weiblichen Beschäftigten sind in allen Erfolgsgruppen nicht nur wesentlich kürzer im Betrieb tätig als ihre männlichen Kollegen, sie sind vor allem einem erhöhten Beschäftigungsrisiko ausgesetzt, was sich in einer seit den 1970er Jahren über die Hälfte gesunkenen Beschäftigungsrate widerspiegelt.

Wenn die männlichen und weiblichen Beschäftigten verglichen werden, wird schnell deutlich, daß andere Kriterien wirksam sind und allem Anschein nach unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe gelten. Die starken Unterschiede, die zwischen der Beschäftigung von männlichen und weiblichen Mitarbeitern sichtbar werden, führten zu der Entscheidung, bei der folgenden Untersuchung des Einflusses der Seniorität auf die Entlohnung nach männlichen und weiblichen Beschäftigten zu trennen. Dadurch wird sichergestellt, daß sich Senioritätskriterien, die sich stärker auf die männlichen Beschäftigten beziehen, deutlicher herausgearbeitet werden können.

4.1 Einfluß der Seniorität auf die Entlohnung, untersucht nach Erfolgsgruppen

Wir gehen davon aus, daß die exzellenten Unternehmen das Konzept der „japanischen Managementprinzipien“ zwar entscheidend geprägt haben, diese aber bereits im Wandel begriffen sind bzw. die Unternehmen sich davon stärker abkehren. Es wird angenommen, daß Senioritätskriterien zu Beginn des Untersuchungszeitraums einen sehr bedeutenden

Einfluß auf die Entlohnung der erfolgreichen Unternehmen genommen haben, diese aber zunehmend von Leistungskriterien bestimmt wird. Diese Hypothesen werden anhand einer Regressionsgleichung überprüft. Das Lohnwachstum geht dabei als abhängige Variable in die Schätzung ein. Als unabhängige Variablen verdeutlichen die Wachstumsraten von Alter und Betriebszugehörigkeitsdauer die Senioritätskriterien. Leistungskriterien spiegeln sich im Anstieg der Arbeitsproduktivität wider. Die Wachstumsraten ermöglichen dabei den direkten Blick auf die Veränderungen. Zusätzlich sorgen sie für eine Vereinheitlichung der unterschiedlichen Einheiten von Jahren und Yen.

Die Schätzergebnisse zur Lohnwachstumsrate der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen werden in Tabelle 26 vorgestellt. Insgesamt kann bei der Betrachtung der **Erfolgsgruppen** festgestellt werden, daß die Arbeitsproduktivität über den gesamten Zeitraum sowohl bei den Top- als auch bei den Bottom-Unternehmen für die Entwicklung der Wachstumsrate der Entlohnung eine positive Rolle spielt. Demgegenüber wirkt sich die Zunahme des Alters im letzten Zeitraum negativ auf das Lohnwachstum beider Erfolgsgruppen aus. Das Wachstum der Betriebszugehörigkeitsdauer zeigt stärkere Schwankungen: negativer Einfluß ist vor allem in der zweiten Periode auszumachen. Im einzelnen betrachtet wird die Lohnwachstumsrate bei den **Top-Unternehmen** im ersten Zeitraum von 1973 bis 1979 am stärksten vom Einfluß des Alterswachstums geprägt (ca. 37%). Das Wachstum der Betriebszugehörigkeitsdauer spielt eine leicht abgeschwächte, aber ebenso wichtige Rolle (ca. 26%). Auch die Bedeutung der Arbeitsproduktivität hat keinen unerheblichen Einfluß auf den Lohnanstieg (ca. 14%). Bereits im zweiten Zeitraum von 1980 bis 1991 nimmt der Einfluß des Alterswachstums um die Hälfte ab und das Wachstum der Arbeitsproduktivität gewinnt an Bedeutung. Das Wachstum der Betriebszugehörigkeitsdauer wirkt sich sogar negativ auf den Lohnanstieg aus. Im dritten Zeitraum von 1991 bis 1998 gewinnt es aber wieder positiv signifikante Bedeutung (ca. 11%). Während nun der Alterszuwachs eine negative Rolle spielt (ca. -10%), steigt der Einfluß des Wachstums der Arbeitsleistung beträchtlich an (ca. 53%). Die Arbeitsleistung wird damit zum wichtigsten Einflußfaktor für die Entlohnung der männlichen Beschäftigten.

Tabelle 26: Lohnwachstumsrate nach Erfolgsgruppen
Abhängige Variable: Entlohnung der männlichen Beschäftigten

Zeitraum	1973-98		1973-1979		1980-1991		1992-1998	
	Top	Bottom	Top	Bottom	Top	Bottom	Top	Bottom
Konstante	0,119**	0,176**	0,110**	0,174**	0,054**	0,006	0,027**	0,0123
(T-Wert)	(9,691)	(13,87)	(6,146)	(9,206)	(5,153)	(0,661)	(3,50)	(0,927)
W-Alter-m	0,270**	0,033	0,374**	0,059	0,182**	0,159	-0,095	-0,235
(T-Wert)	(6,300)	(0,690)	(3,584)	(0,730)	(2,468)	(1,332)	(-1,071)	(-1,442)
W-BZG-m	0,136**	0,019	0,259**	-0,002	-0,098	-0,059	0,105	0,270*
(T-Wert)	(3,038)	(0,393)	(2,498)	(-0,026)	(-1,332)	(-0,478)	(1,189)	(1,698)
W-AP	0,150**	0,120**	0,143**	0,103	0,152**	0,240**	0,534**	0,143
(T-Wert)	(4,640)	(3,242)	(2,225)	(1,262)	(2,412)	(3,327)	(6,222)	(1,378)
R²	0,635	0,576	0,572	0,366	0,331	0,264	0,336	0,165
DW	2,204	2,512	2,269	2,604	2,281	2,277	2,389	2,245
F	31	24	19	8	8	6	7,3	3
N	520	520	140	140	240	240	140	140

** Signifikanzniveau $\leq 0,01$; * Signifikanzniveau $\leq 0,05$
Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Bei den **Bottom-Unternehmen** haben Alters- und Betriebszugehörigkeitswachstum in der ersten Periode keinen signifikanten Einfluß auf den Erfolg. Das Wachstum der Arbeitsleistung spielt ebenso nur eine geringe Rolle (ca. 10%). Im zweiten Zeitraum nimmt sowohl die Bedeutung des Anstiegs der Alters- (ca. 16%) als auch der Arbeitsleistung (ca. 24%) zu, während das Wachstum der Dauer der Betriebszugehörigkeit sich stärker negativ auswirkt. In der letzten Periode kehrt sich diese Tendenz jedoch wieder um: der Einfluß der Arbeitsleistung geht um ca. 10 Prozentpunkte zurück und der Einfluß, den der Altersanstieg auf das Wachstum der Entlohnung ausübt, sinkt auf ca. -24% ab. Demgegenüber wirkt sich der Einfluß des Wachstums bei der Dauer der Betriebszugehörigkeit wieder signifikant positiv aus und liegt mit ca. 27% relativ hoch.

Die Schätzergebnisse zum Lohnwachstum bei den **Top-Unternehmen** zeigen eine kontinuierliche Abnahme des Einflusses vom Altersanstieg, dem eine kontinuierliche Zunahme der Bedeutung des Leistungswachstums der Arbeit gegenübersteht. Die Ergebnisse implizieren, daß das Alter und die Betriebszugehörigkeitsdauer in den 1970er Jahren entscheidende Parameter der Lohngestaltung gewesen sind. In Zeiten des hohen Wirtschaftswachstums spielt die Arbeitsleistung des einzelnen Beschäftigten eine weniger wichtige Rolle für die Entlohnung. Die Abhängigkeit der Entlohnung in der ersten Untersuchungsperiode wird somit noch stark vom Modell des wirtschaftlichen Wachstums geprägt.

Bereits nach dem Ölschock reagieren die Unternehmen auf die veränderte Wirtschaftslage und passen ihre Entlohnungsstruktur stärker an die geänderten wirtschaftlichen Erfordernisse an. Die Abnahme des Einflusses der Betriebszugehörigkeitsdauer auf die Entlohnung im zweiten Untersuchungszeitraum mag einerseits darauf zurückzuführen sein, daß mit der Revolution in der Mikroelektronik und der Investition in neue Technologien plötzlich das bisherige Erfahrungswissen der Mitarbeiter weniger relevant geworden ist und der Umgang mit diesen Technologien von den Beschäftigten neu erlernt werden mußte. Da mag es auch naheliegen, daß in dieser Zeit neues Wissen stärker von außen generiert wurde. Wie bereits gezeigt werden konnte, haben Neueinstellungen bei den exzellenten Unternehmen eine wichtige Rolle gespielt. Durch stagnierende Einstellungen in der Krise der 1990er Jahre steigt die Bedeutung der Dauer der Betriebszugehörigkeit erneut an. In der Krise avanciert die Arbeitsleistung der Mitarbeiter zum wichtigsten Einflußfaktor der Entlohnung, während das Alter für den Lohnanstieg keine Relevanz mehr hat.

Bei den **Bottom-Unternehmen** spielen Alter und Betriebszugehörigkeit in den 1970er Jahren keine bedeutende Rolle. In den 1980er Jahren erhöht sich der Einfluß des Alters. Es scheint, als würden die Bottom-Unternehmen ihre Beschäftigungsstrukturen stärker an den Top-Unternehmen orientieren. Bei diesen verringert sich jedoch bereits der Einfluß, den das Alter ausübt. In den 1990er Jahren verändern sie erneut ihren Kurs: Alter und Arbeitsleistung werden nicht mehr so hoch bewertet wie in der Vorperiode. Diese Schwankungen der Beschäftigungspolitik weisen auf eine Verunsicherung hin, die sich unter Umständen negativ auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt.

Diese Ergebnisse legen den Schluß nahe, daß sich die exzellenten Unternehmen langsam aber stetig vom „japanischen Beschäftigungsmodell“ wegentwickeln. Wie sich in der Untersuchung zeigen ließ, haben sie das Konzept der „japanischen Managementprinzipien“ entscheidend geprägt. Es wird deutlich, daß zu Beginn des Untersuchungszeitraums Senioritätskriterien vor allem bei den exzellenten Unternehmen einen bedeutenden Einfluß auf die Entlohnung ausgeübt haben. Daß die Top-Unternehmen schneller entscheidende Schritte zur Änderung ihrer Prinzipien vornehmen, läßt sich jedoch nicht nachweisen. Vielmehr spielt die Stabilität in der Richtungsänderung eine bedeutende Rolle. Die klare und langfristige orientierte Politik, die von ihnen verfolgt wird, kann von den Beschäftigten antizipiert und verinnerlicht werden.

4.2 Einfluß der Seniorität auf die Entlohnung, untersucht nach Einflußgruppen

4.2.1. Einfluß der Seniorität auf die Entlohnung nach Industrien

Werden die Einflußfaktoren der Lohnwachstumsrate nach **Industrien** untersucht (Tabelle 27 und 28), läßt sich über alle Branchen hinweg eine Zunahme der Bedeutung des Wachstums der Arbeitsproduktivität feststellen. Sie stellt im letzten Beobachtungszeitraum von 1992 bis 1998 den wichtigsten der untersuchten Einflußfaktoren für die Lohnwachstumsrate dar, während das Wachstum des Alters kaum noch signifikanten Einfluß nimmt.

Im ersten Zeitraum liegt der Einfluß des Alterswachstums vor allem in der Elektroindustrie erstaunlich hoch, und auch in der Maschinenbauindustrie wird die Rate des Lohnwachstums sehr stark vom Altersanstieg beeinflusst. Nur in der Pharmaindustrie ist ein signifikant negativer Einfluß erkennbar, der jedoch im zweiten Untersuchungszeitraum wieder abnimmt, sich aber nicht signifikant auswirkt. Auch in der Chemieindustrie nimmt der Einfluß des Alters zu, während er bei Maschinenbau und Elektroindustrie sinkt. Im dritten Zeitraum lassen alle Branchen einen abnehmenden Einfluß des Alters erkennen.

Der Einfluß des Wachstums der Betriebszugehörigkeitsdauer sinkt vom ersten zum zweiten Zeitraum in allen Branchen. Nur in der Elektroindustrie ist (mit ca. 0,5 Prozentpunkten) noch ein unwesentlicher Anstieg erkennbar. Im dritten Zeitraum gewinnt das Wachstum der Betriebszugehörigkeitsdauer über alle Industrien wieder an Bedeutung.

Tabelle 27: Industrie und Lohnwachstum (gesamter Untersuchungszeitraum)

Abhängige Variable: Entlohnung der männlichen Beschäftigten

1973-1998	Chemie	Pharmazie	Maschinenbau	Elektro
Konstante	0,133**	0,187**	0,135**	0,121**
(T-Wert)	(14,499)	(18,270)	(8,941)	(12,209)
W-Alter-m	0,107**	-0,665**	0,225**	0,379**
(T-Wert)	(2,458)	(-2,137)	(5,115)	(9,887)
W-BZG-m	0,014	0,133**	0,153**	0,164**
(T-Wert)	(0,313)	(2,524)	(3,270)	(4,128)
W-AP	0,017	0,031	0,084**	0,171**
(T-Wert)	(0,604)	(1,033)	(2,015)	(6,288)
R²	0,678	0,840	0,535	0,693
DW	2,559	1,973	2,225	2,291
F	45	43	22	61
N	620	260	572	780
D_Jahr ohne 73	X	X	X	X

** Signifikanzniveau $\leq 0,01$; * Signifikanzniveau $\leq 0,05$

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Tabelle 28: Industrie und Lohnwachstum (einzelne Untersuchungszeiträume)

1973-1979	Chemie	Pharmazie	Maschinenbau	Elektro
Konstante	0,126**	0,185**	0,116**	0,106**
(T-Wert)	(8,570)	(12,217)	(5,747)	(8,478)
W-Alter-m	0,140*	-0,386**	0,282**	0,636**
(T-Wert)	(1,713)	(-2,792)	(2,800)	(9,834)
W-BZG-m	0,067	0,147**	0,367**	0,136**
(T-Wert)	(0,813)	(2,986)	(3,512)	(2,133)
W-AP	-0,001	0,035	0,200**	0,191**
(T-Wert)	(-0,018)	(0,476)	(2,733)	(4,180)
R²	0,567	0,728	0,483	0,766
DW	2,725	1,883	2,137	2,469
F	22	18	15	73
N	164	70	154	210
D_Jahr ohne 73	X	X	X	X

1980-1991	Chemie	Pharmazie	Maschinenbau	Elektro
Konstante	0,048**	0,062**	0,059**	0,058**
(T-Wert)	(4,484)	(4,866)	(4,048)	(6,402)
W-Alter-m	0,254**	0,089	0,171**	0,100
(T-Wert)	(2,659)	(0,841)	(2,448)	(1,139)
W-BZG-m	-0,124	-0,055	-0,095	0,142*
(T-Wert)	(-1,298)	(-0,516)	(-1,316)	(1,587)
W-AP	0,044	0,103	0,285**	0,083
(T-Wert)	(0,512)	(1,064)	(3,880)	(1,390)
R²	0,295	0,417	0,283	0,217
DW	2,172	2,205	2,386	2,154
F	8,2	5,372	7	6,8
N	288	120	264	360
D_Jahr ohne 80	X	X	X	X

1992-1998	Chemie	Pharmazie	Maschinenbau	Elektro
Konstante	0,028**	0,031**	-0,017*	0,002
(T-Wert)	(6,176)	(7,710)	(-1,741)	(0,277)
W-Alter-m	0,135	-0,133	0,033	-0,476
(T-Wert)	(0,716)	(-0,810)	(0,398)	(-1,354)
W-BZG-m	-0,023	0,238	0,069	0,229**
(T-Wert)	(-0,124)	(1,377)	(0,878)	(2,147)
W-AP	0,168*	0,448**	0,344**	0,351**
(T-Wert)	(1,793)	(3,488)	(3,911)	(4,884)
R²	0,157	0,333	0,454	0,227
DW	2,468	2,361	2,243	2,383
F	3,3	3,3	13,3	6,5
N	168	70	154	210
D_Jahr ohne 92	X	X	X	X

** Signifikanzniveau $\leq 0,01$; * Signifikanzniveau $\leq 0,05$

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Vergleichen wir die Industrien im einzelnen, wird deutlich, daß bei den **Pharmaunternehmen** bereits im ersten Zeitraum die Zunahme des Alters eine stark negative Auswirkung auf den Lohnanstieg hat (ca. -39%). In der Boomphase der 1980er Jahre verringert sich diese Tendenz zwar stark, aber auch in der 'Bubble'-Krise ist der negative Alterseinfluß nicht unerheblich (ca. -13%). Das Wachstum der Arbeitsproduktivität wirkt sich im ersten Zeitraum noch kaum auf die Lohnwachstumsrate aus, gewinnt jedoch kontinuierlich an Bedeutung und erhält im dritten Zeitraum mit ca. 45% im Branchenvergleich das größte Gewicht. Auch die Bedeutung der Betriebszugehörigkeitsdauer nimmt vom zweiten zum dritten Zeitraum wieder zu und spielt im Branchenvergleich mit ca. 24% ebenfalls eine bedeutende Rolle. Die Unternehmen der Pharmaindustrie verzeichnen bereits in den Zeiten der Ölkrise eine erstaunlich negative Auswirkung des Alterswachstums für die Lohnwachstumsrate. Zum einen mag dieses überraschende Ergebnis darauf hinweisen, daß die Pharmaunternehmen, bei denen der Altersdurchschnitt relativ hoch ist, auch in Krisenzeiten in der Lage waren, viele junge Beschäftigte zu rekrutieren. Zum anderen impliziert dieses Ergebnis, daß die Unternehmen der Pharmaindustrie ihre Beschäftigungspolitik frühzeitig verändert und die reinen Senioritätsanteile in der Entlohnung entkräftet haben. Die zunehmende Bedeutung des Wachstums der Arbeitsproduktivität stellt auch einen Indikator für diese Tendenz dar.

Bei den **Chemieunternehmen** steigt der Einfluß des Alterswachstums vom ersten zum zweiten Zeitraum erst um über 10 Prozentpunkte an, um im dritten Zeitraum wieder um etwa den gleichen Teil zu fallen. Die Bedeutung der Betriebszugehörigkeitsdauer ist mit -12% im zweiten Zeitraum am stärksten negativ ausgeprägt. Sie nimmt zwar im dritten Zeitraum ebenfalls um ca. 10 Prozentpunkte zu, bleibt aber im Branchenvergleich am niedrigsten. Das Arbeitsproduktivitätswachstum steigt von Untersuchungsperiode zu Untersuchungsperiode, ist jedoch im Vergleich mit den anderen Industrien mit knapp 17% ebenfalls sehr schwach ausgeprägt. Die Unternehmen der Chemieindustrie messen dem Anstieg des Alters im zweiten Zeitraum noch mehr Bedeutung bei als die Unternehmen der anderen Industrien. Mit

dem weiteren Ausbau von Senioritätskriterien geht allerdings eine starke Abnahme der Beschäftigungszahlen einher. Der Leistungsanstieg der verbleibenden Mitarbeiter wird erst in der dritten Periode stärker berücksichtigt. Im dritten Zeitraum zeigen sie im Vergleich zu den anderen Industrien zwar mit ca. 14% noch den höchsten Einfluß des Altersanstiegs, aber den geringsten Einfluß des Wachstums der Arbeitsproduktivität (ca. 17%). Dieses Ergebnis deutet darauf hin, daß von den Chemieunternehmen kaum Veränderungsimpulse ausgehen, sie die Zeichen der Zeit eher später erkennen und sich nur langsam auf neue Gegebenheiten einstellen. Es scheint, als biete die stark auf den nationalen Markt ausgerichtete Industriestruktur aber noch genügend Spielraum für diese Vorgehensweise.

Die Unternehmen der **Maschinenbauindustrie** zeigen in der ersten Untersuchungsperiode sowohl den höchsten Beitrag des Wachstums der Betriebszugehörigkeitsdauer (ca. 37%) als auch der Arbeitsproduktivität (ca. 20%). Während das Wachstum der Betriebszugehörigkeitsdauer vom ersten zum zweiten Zeitraum stark sinkt und im dritten Zeitraum wieder zunimmt, gewinnt das Umsatzwachstum pro Beschäftigten kontinuierlich an Einfluß. Demgegenüber nimmt die Rolle des Alterswachstums für den Lohnanstieg beständig ab. Für die Unternehmen der Maschinenbauindustrie hat die Arbeitsproduktivität bereits in den 1970er Jahren eine bedeutende Rolle für die Lohnwachstumsrate gespielt, die zunehmend verstärkt wurde. Als exportorientierte Industrie ist sie stark auf den internationalen Markt ausgerichtet, was sich auch in den Leistungskriterien widerspiegelt. Gleichzeitig ist zu bedenken, daß es sich bei den Maschinenbauunternehmen eher um kleine Unternehmen handelt, bei denen Seniorität weniger als Maßstab für die Entlohnung gilt, wie die Analyse nach Unternehmensgröße später noch verdeutlicht.

In der **Elektroindustrie** stellen wir die größten Divergenzen fest. Der Einfluß des Altersanstiegs auf die Lohnwachstumsrate liegt im ersten Zeitraum mit ca. 64% ausgesprochen hoch; im zweiten Zeitraum sinkt er bereits auf ca. 10% und im dritten Zeitraum stellt er mit – 48% den stärksten negativen Einflußfaktor dar. Während in den anderen Industrien der Einfluß des Wachstums der Betriebszugehörigkeitsdauer im zweiten Zeitraum abnimmt, steigt es bei den Elektronunternehmen leicht an. Auch das Wachstum der Arbeitsproduktivität verhält sich konträr zu den anderen Industrieunternehmen: Vom ersten zum zweiten Untersuchungszeitraum sinkt es von ca. 19% auf ca. 8%. Im dritten Zeitraum spielt es jedoch mit ca. 35% wieder eine wichtige Rolle für das Lohnwachstum. In dieser Entwicklung kommt einerseits die sehr heterogene Zusammensetzung der Elektroindustrie zum Ausdruck. Andererseits wird deutlich, daß die hohe Bewertung des Wachstums des Alters zu Untersuchungsbeginn dadurch korrigiert werden muß, daß es im letzten Zeitraum mit einer hohen Differenz das stärkste negative Gewicht erlangt. Das Wachstum der Arbeitsproduktivität scheint besonders in Krisenzeiten an Einfluß auf die Wachstumsrate der Entlohnung zu gewinnen.

4.2.2. *Einfluß der Seniorität auf die Entlohnung nach keiretsu*

Die Untersuchung von Einflußvariablen der Lohnwachstumsrate nach **keiretsu-Zugehörigkeit** zeigt ebenfalls einen positiven Beitrag der Arbeitsproduktivität über alle Beobachtungszeiträume und in allen Gruppen, während Alterswachstum und Anstieg der Betriebszugehörigkeitsdauer stärker variieren und auch negative Werte annehmen können. Insgesamt läßt sich feststellen, daß der stärkere Einfluß des Altersanstiegs zu Beginn des Untersuchungszeitraums zugunsten von Produktivitätswachstum am Ende des Untersuchungszeitraums zurückgegangen ist (Tabelle 29 und 30). Damit ist nachgewiesen, daß leistungsbezogene Bestandteile in der Entlohnung zunehmen. Jüngere Studien zeigen, daß an den Unternehmensgewinn gekoppelte Entlohnungssysteme vor allem auf das mittlere und obere Management angewendet werden.

**Tabelle 29: Keiretsu-Zugehörigkeit und Lohnwachstum
(gesamter Untersuchungszeitraum)**

Abhängige Variable: Entlohnung der männlichen Beschäftigten

1973-1998	Unabhängig	Horizontal	Vertikal	Core
Konstante	0,132**	0,144**	0,154**	0,160**
(T-Wert)	(13,351)	(15,635)	(10,817)	(11,653)
W-Alter-m	0,219**	0,093**	0,368**	0,111*
(T-Wert)	(7,046)	(1,810)	(6,734)	(2,095)
W-BZG-m	0,055*	0,037	0,189**	-0,022
(T-Wert)	(1,671)	(0,695)	(3,330)	(-0,375)
W-AP	0,081**	0,029	0,144**	0,240**
(T-Wert)	(3,118)	(0,964)	(4,757)	(5,105)
R²	0,562	0,724	0,655	0,766
DW	2,281	2,050	2,281	2,738
F	42,7	41,2	34,6	27
N	962	468	546	260
D_Jahr ohne 73	X	X	X	X

** Signifikanzniveau $\leq 0,01$; * Signifikanzniveau $\leq 0,05$

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Im ersten Untersuchungszeitraum liegen die Werte des Altersanstiegs im Durchschnitt also auch hier höher als in den beiden anderen Zeiträumen und stellen bis auf die *Core*-Unternehmen den stärksten Einflußfaktor der Lohnwachstumsrate dar. Lediglich die horizontal integrierten Unternehmen zeigen im zweiten Zeitraum noch einen starken Einfluß des Alterswachstums auf die Rate des Lohnwachstums. Im dritten Zeitraum geht er in allen Gruppen beträchtlich zurück und bleibt nur bei den unabhängigen Unternehmen weiterhin positiv, während er in allen übrigen Gruppen negativen Einfluß auf das Lohnwachstum nimmt.

Das Wachstum der Betriebszugehörigkeitsdauer spielt im ersten Zeitraum bei den meisten Unternehmensgruppen zwar eine geringere Rolle als das Alterswachstum, hat aber einen stärkeren Einfluß auf die Lohnwachstumsrate als die Arbeitsproduktivität. Eine Ausnahme stellen die *Core*-Unternehmen dar, bei denen schon im ersten Zeitraum die Arbeitsproduktivität der bedeutendste Faktor für den Lohnanstieg ist und das Betriebszugehörigkeitswachstum bereits eine negative Rolle spielt. Im zweiten Zeitraum verzeichnen auch die unabhängigen, horizontal sowie vertikal integrierten Unternehmen einen sinkenden Einfluß des Wachstums der Betriebszugehörigkeitsdauer, während er bei den *Core*-Unternehmen wieder ansteigt. Im dritten Untersuchungszeitraum gewinnt das Wachstum der Betriebszugehörigkeitsdauer über alle Unternehmensgruppen wieder an Bedeutung und wirkt sich in jeder Gruppe positiv aus. Bei den *Core*-Unternehmen wird das Wachstum der Betriebszugehörigkeitsdauer mit ca. 46% nun sogar zum hauptsächlichen Einflußfaktor der Lohnwachstumsrate. Bei den vertikal integrierten Unternehmen liegt es mit ca. 12% am niedrigsten.

Das Wachstum der Arbeitsproduktivität steigt vom ersten zum dritten Untersuchungszeitraum in allen Gruppen an und wird mit ca. 20% bis 30% zum stärksten Einflußfaktor. Den stärksten Einfluß des Wachstums der Arbeitsproduktivität zeigen die unabhängigen Unternehmen. Die *Core*-Unternehmen stellen auch hier eine Ausnahme dar: Obwohl bei ihnen die Bedeutung der Arbeitsproduktivität über die drei Untersuchungszeiträume ständig gefallen ist, bildet der Produktivitätsanstieg mit ca. 27% noch einen sehr beträchtlichen Einflußfaktor und wird nur von den unabhängigen Unternehmen noch übertroffen. Bei den vertikalen Unternehmen liegt er mit ca. 19% am niedrigsten.

**Tabelle 30: Keiretsu-Zugehörigkeit und Lohnwachstum
(einzelne Untersuchungszeiträume)**

Abhängige Variable: Entlohnung der männlichen Beschäftigten

1973-1979	Unabhängig	Horizontal	Vertikal	Core
Konstante	0,128**	0,136**	0,140**	0,129**
(T-Wert)	(9,078)	(13,548)	(7,285)	(7,080)
W-Alter-m	0,403**	0,224**	0,532**	0,329**
(T-Wert)	(5,995)	(2,798)	(5,179)	(3,056)
W-BZG-m	0,044	0,052	0,266**	-0,165*
(T-Wert)	(0,656)	(0,647)	(2,554)	(-1,526)
W-AP	0,017	0,022	0,104**	0,502**
(T-Wert)	(0,339)	(1,682)	(2,087)	(5,219)
R²	0,506	0,747	0,711	0,658
DW	2,353	2,136	2,321	2,076
F	28,4	38	37,4	12,8
N	259	126	147	70
D_Jahr ohne 73	X	X	X	X

1980-1991	Unabhängig	Horizontal	Vertikal	Core
Konstante	0,026**	0,027**	0,018*	0,021*
(T-Wert)	(3,203)	(2,413)	(1,972)	(1,693)
W-Alter-m	0,152**	0,240	0,177*	-0,086
(T-Wert)	(2,703)	(1,558)	(1,784)	(-0,412)
W-BZG-m	-0,105*	-0,166	0,033	0,168
(T-Wert)	(-1,833)	(-1,068)	(0,328)	(0,806)
W-AP	0,162**	0,010	0,314**	0,287**

(T-Wert)	(3,180)	(0,112)	(4,743)	(2,624)
R²	0,213	0,164	0,296	0,274
DW	2,226	2,108	2,361	2,629
F	8,28	2,83	7,13	2,83
N	444	216	252	120
D_Jahr ohne 80	X	X	X	X

1992-1998	Unabhängig	Horizontal	Vertikal	Core
Konstante	0,0162**	0,026**	0,071	0,006
(T-Wert)	(2,318)	(5,184)	(1,484)	(0,647)
W-Alter-m	0,036	-1,124	-0,156	-0,241
(T-Wert)	(0,479)	(-0,526)	(-1,275)	(-0,850)
W-BZG-m	0,177**	0,221	0,120	0,460
(T-Wert)	(2,349)	(0,939)	(1,007)	(1,594)
W-AP	0,295**	0,238**	0,194*	0,265*
(T-Wert)	(4,255)	(2,288)	(2,061)	(1,878)
R²	0,202	0,195	0,267	0,496
DW	2,17	1,639	2,703	2,795
F	7	3,1	5,6	6,6
N	259	126	147	70
D_Jahr ohne 92	X	X	X	X

** Signifikanzniveau $\leq 0,01$; * Signifikanzniveau $\leq 0,05$

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Nach *keiretsu*-Gruppen betrachtet spielt das Alter eine immer geringere Rolle für die Entlohnung. Nur bei den **horizontal integrierten Unternehmen** nimmt der Einfluß des Alters in der zweiten Untersuchungsperiode noch zu, während das Wachstum der Arbeitsproduktivität mit ca. 1% in dieser Periode die geringsten Auswirkungen zeigt. Im dritten Zeitraum sinkt das Wachstum des Alters dann jedoch plötzlich erstaunlich ab und ist mit ca. -112% über alle Gruppen am stärksten negativ ausgeprägt. Demgegenüber steigen die Werte der Arbeitsproduktivität auf ca. 24%. Diese Entwicklung bei der horizontalen Unternehmensgruppe vermittelt den Eindruck, als hätten sie aus den beiden Ölkrisen der 1970er Jahre keine Konsequenzen für ihre Beschäftigungspolitik gezogen und ihre bisherigen Beschäftigungspraktiken unhinterfragt weiterbetrieben. Das bringt sie in der dritten Untersuchungsperiode allerdings sehr stark in Zugzwang. Um mit der aktuellen Entwicklung wieder Schritt halten zu können, müssen sie nun mit einschneidenden Maßnahmen reagieren.

Bei den **unabhängigen Unternehmen** läßt sich über die betrachteten Untersuchungsperioden eine stete Abnahme der Bedeutung des Alters erkennen (von 40% auf 4%), dem eine Stärkung der Produktivitätsbestandteile (von 2% auf 30%) gegenübersteht. Der Einfluß des Wachstums der Betriebszugehörigkeitsdauer unterliegt dagegen größeren Schwankungen und zeigt in der Boom-Phase der 1980er Jahre negative Auswirkungen, was sich auf

vermehrte Einstellungen zurückführen läßt. Die unabhängigen Unternehmen haben ihre Prinzipien konsequent geändert. Das Wachstum der Arbeitsproduktivität nimmt heute die Rolle ein, die dem Alterswachstum früher zukam. Die stetige Entwicklung der Einflußfaktoren für die Lohnwachstumsrate der unabhängigen Unternehmen impliziert eine kontinuierliche Anpassung der Beschäftigungspraktiken an die wirtschaftlichen Erfordernisse. Berücksichtigt man den relativ hohen Anteil von unabhängigen Unternehmen in der Top-Gruppe, liegt der Schluß nahe, daß sie die Änderung ihrer Beschäftigungspraktiken den Mitarbeitern gut vermitteln konnten und sie von diesen nachvollzogen und verinnerlicht werden konnten. Die Strategieänderung wurde also sehr erfolgreich durchgeführt.

Auch bei den **vertikal Unternehmen** läßt sich mit dem Rückgang des starken Einflusses von Alter und der Erhöhung der Bedeutung von Arbeitsproduktivität eine ähnliche Tendenz erkennen. Während sie im ersten Untersuchungszeitraum mit ca. 53% den stärksten Einfluß des Altersanstiegs auf das Lohnwachstum verzeichnen, sinkt dieser im dritten Zeitraum sogar auf -16%. Der Einfluß der Arbeitsproduktivität auf die Lohnwachstumsrate ist bereits im zweiten Zeitraum stark ausgeprägt. Allerdings fällt er vom zweiten zum dritten Zeitraum von ca. 31% auf ca. 19% zurück, bildet damit aber immer noch den stärksten der untersuchten Einflußfaktoren für die Lohnwachstumsrate. Diese Entwicklung bei den vertikalen Unternehmen läßt vermuten, daß sie ihre relativ schnelle Strategieänderung nicht erfolgreich umsetzen konnten und deshalb wieder korrigieren mußten.

Während der Einfluß des Alterswachstums in allen anderen Gruppen gefallen und der Einfluß der Arbeitsproduktivität gestiegen ist, zeigen die **Core-Unternehmen** eine gegenläufige Tendenz. Bereits im ersten Zeitraum ist das Wachstum der Arbeitsproduktivität mit ca. 50% der bedeutendste Einflußfaktor für die Lohnwachstumsrate, und das Betriebszugehörigkeitswachstum spielt mit ca. -17% eine negative Rolle für das Lohnwachstum. Im dritten Zeitraum haben sowohl der Einfluß des Anstiegs von Arbeitsproduktivität und Alter auf die Lohnwachstumsquote abgenommen, und der Anstieg der Betriebszugehörigkeitsdauer stellt den hauptsächlichsten Einflußfaktor dar. Zwar hat die Bedeutung des Wachstums der Betriebszugehörigkeitsdauer in allen untersuchten Gruppen in der dritten Periode wieder an Einfluß gewonnen, aber sie liegt dort deutlich hinter dem Anstieg der Bedeutung der Arbeitsproduktivität. Der Arbeitsleistung wird bei den *Core-Unternehmen* kontinuierlich große Bedeutung beigemessen. Sie scheinen ihre Strategien außerordentlich schnell an die neuen wirtschaftlichen Erfordernisse, die mit der Rationalisierungswelle in der Zeit der Ölkrise auf sie zugekommen sind, angepaßt zu haben. In den 1990er Jahren wird die Entlohnung jedoch mehr durch die Betriebszugehörigkeitsdauer bestimmt. Daraus läßt sich ableiten, daß für die zunehmend wissensintensive Produktion ein spezifisch ausgebildetes Humankapital erforderlich ist, das die hohen Lernanforderungen bewältigen und meistern kann. Die Zunahme der arbeitsintensiven Produktion weist ebenfalls stark in diese Richtung.

4.2.3. *Einfluß der Seniorität auf die Entlohnung nach Unternehmensgröße*

Bei der Untersuchung der LohnEinflußvariablen nach Größen Gruppen bemerken wir ebenfalls in allen Gruppen einen zunehmenden Einfluß der Arbeitsproduktivität auf die Entlohnung. Während das Wachstum des Alters bei den **kleinen Unternehmen** im ersten Untersuchungszeitraum die Rate des Lohnwachstums sogar mit ca. 50% beeinflusst hat, sinkt es von Periode zu Periode und liegt im dritten Zeitraum nur noch bei ca. 12%. Dem steht eine stetig zunehmende Bedeutung des Wachstums der Arbeitsproduktivität gegenüber. Die Betriebszugehörigkeitsdauer fällt dagegen bei den kleinen Unternehmen vom ersten zum zweiten Untersuchungszeitraum von ca. 12% auf ca. -15%, gewinnt aber im dritten Zeitraum wieder an positivem Einfluß.

Bei den **großen Unternehmen** nimmt die Bedeutung des Anstiegs der Arbeitsproduktivität vom ersten zum zweiten Zeitraum zwar von ca. 9% auf ca. 13% zu, fällt aber im dritten Zeitraum wieder schwach ab (ca. 2 Prozentpunkte). Der Einfluß des Wachstums des Alters ist im ersten Zeitraum am höchsten (ca. 30%), während das Wachstum der Beschäftigungsdauer keine relevante Rolle spielt. Im zweiten Zeitraum nimmt die Bedeutung der Betriebszugehörigkeitsdauer zu und der Einfluß des Alters wirkt sich sogar negativ aus. Im dritten Untersuchungszeitraum kehren sich diese Relationen jedoch bereits wieder um: Das Alters-

wachstum gewinnt mit ca. 17% erneut positiven Einfluß und liegt damit noch vor dem Produktivitätsanstieg.

Bei den kleinen Unternehmen spielen zu Beginn des Untersuchungszeitraums die Wachstumsraten von Alter und Betriebszugehörigkeit eine stärkere Rolle als bei den großen Unternehmen. Es scheint als haben die größeren Unternehmen ihre Beschäftigungsstruktur in den beiden Ölkrisen stärker altersabhängig (bspw. über Frühpensionierungen) reguliert. In den 1980er Jahren geht die Abhängigkeit des Alterswachstums bei beiden Gruppen stark zurück. In den Boomphasen der 1980er Jahre haben die Unternehmen genügend neue Beschäftigte rekrutieren können, so daß der generelle Altersanstieg nicht besonders ins Gewicht fiel. In den 1990er Jahren stagniert vor dem Hintergrund der Krise die Zahl der Neueinstellungen, wodurch die rasche Alterung der japanischen Gesellschaft auch in den Unternehmen stärker zum Tragen kommt. Bei den kleinen Unternehmen spielt nicht nur die Arbeitsproduktivität, sondern auch die Betriebszugehörigkeitsdauer eine zunehmende Rolle. Die Ergebnisse implizieren, daß die kleineren Unternehmen stärker darauf bedacht sind, in den Krisenzeiten ihr mühevoll rekrutiertes Humankapital nicht zu verlieren und damit ihre Lernfähigkeit zu erhalten. Bei den großen Unternehmen scheint eher ein Überschuß an erfahrenen Arbeitskräften zu bestehen.

Tabelle 31: Unternehmensgröße und Lohnwachstum

Abhängige Variable: Entlohnung der männlichen Beschäftigten

Zeitraum	1973-98		1973-1979		1980-1991		1992-1998	
	Klein	groß	Klein	Groß	Klein	Groß	klein	groß
Konstante	0,116**	0,151**	0,108**	0,133**	-0,008**	0,018**	0,026*	0,024**
(T-Wert)	(5,961)	(15,75)	(4,12)	(9,549)	(-0,443)	(2,763)	(1,778)	(2,689)
W-Alter-m	0,303**	0,117**	0,500**	0,303**	0,189**	-0,85	0,124	0,174
(T-Wert)	(5,713)	(2,517)	(4,56)	(3,396)	(2,227)	(-0,504)	(1,113)	(1,049)
W-BZG-m	0,072	0,051	0,122	-0,015	-0,148*	0,291*	0,054	-0,024
(T-Wert)	(1,307)	(1,051)	(1,137)	(-0,17)	(-1,718)	(1,680)	(0,523)	(-0,140)
W-AP	0,150**	0,074**	0,091	0,098	0,189*	0,133	0,245	0,113
(T-Wert)	(2,904)	(2,188)	(1,081)	(1,407)	(1,997)	(1,022)	(1,971)	(1,343)
R²	0,513	0,790	0,532	0,704	0,291	0,393	0,387	0,234
DW	2,263	2,175	2,364	2,259	2,288	2,220	2,343	2,073
F	13,569	48,498	11,99	25,101	4,848	6,833	6,675	3,592
N	390	390	105	105	180	180	105	105

** Signifikanzniveau $\leq 0,01$; * Signifikanzniveau $\leq 0,05$

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

5. Kernaussagen

5.1 Kernaussagen zu den Erfolgsgruppen

Die Analyse der Beschäftigungsstruktur zeigt einen hohen Beschäftigungszuwachs bei den exzellenten Unternehmen, während die Bottom-Unternehmen einen starken Beschäftigungsabbau zu verzeichnen haben. Die exzellenten Unternehmen weisen also eine starke Wachstumsorientierung auf. Weiterhin ist festzustellen, daß die erfolgreichen Unternehmen im Durchschnitt doppelt soviel weibliche Beschäftigte haben wie die Bottom-Unternehmen. Obwohl auch bei den Pionieren der Anteil der weiblichen Beschäftigten im Untersuchungszeitraum zurückgeht, bleibt die jährliche Wachstumsrate positiv. Anders bei den Bottom-Unternehmen, die einen drastischen Rückgang in der weiblichen Beschäftigungsrate aufweisen. Diese Entwicklung verdeutlicht, daß die langfristigen Beschäftigungsverhältnisse nicht für Frauen gelten. Sie sind kürzere Zeit im Unternehmen beschäftigt und werden bei Beschäftigungsrückgängen zuerst entlassen.

Wird die Beschäftigungsstruktur nach Senioritätskriterien untersucht, zeigt sich, daß die erfolgreichen Unternehmen jüngere Mitarbeiter mit einer kürzeren Beschäftigungsdauer als die Nachzügler haben. Durch eine stetige Rekrutierung von Absolventen bleibt ihre Beschäftigungsstruktur dynamisch. Das Lohnwachstum der männlichen Beschäftigten wird bei den exzellenten Unternehmen im ersten Zeitraum stark von Senioritätskriterien geprägt. Während vor allem dem Anstieg des Alters im Zeitablauf weniger Bedeutung beigemessen wird, nehmen die Leistungsbestandteile kontinuierlich zu. Diese beständige Entwicklung sorgt für eine gute Nachvollziehbarkeit bei den Mitarbeitern, die diesen Wandel mittragen. Darüber hinaus scheinen die Pionierunternehmen auch gegenüber dem Wertewandel ihrer Mitarbeiter offen zu sein, was in vermehrten Aufstiegschancen für weibliche Beschäftigte zum Ausdruck kommt, die im Durchschnitt länger im Unternehmen beschäftigt sind als bei den Bottom-Unternehmen. Die Nachzügler zeigen einen weniger konsistenten Entwicklungsverlauf. Ihre Ziele sind nicht eindeutig zu bestimmen und von daher auch den Mitarbeitern schwer zu vermitteln.

5.2 Kernaussagen zu den Einflußgruppen

5.2.1. *Industrien*

Die Unternehmen des Maschinenbaus haben besonders früh und intensiv in neue Technologien investiert, wodurch sie sich zu führenden Unternehmen am Weltmarkt entwickeln konnten. Enorme Rationalisierungswellen führten bei ihnen zu einem geringeren Bedarf an Arbeitskräften. Auch die Pharmaindustrie zeigt große Bestrebungen, internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen. Allerdings führt hier die hohe Kapitalintensität zu einem Ausbau ihrer Beschäftigtenzahlen. Ebenso läßt sich in der Elektroindustrie ein Beschäftigungszuwachs feststellen. Trotz Auslagerung der arbeitsintensiven Produktion in andere asiatische Länder handelt es sich um eine zunehmend arbeitsintensive Industriestruktur. Die frühere Kapitalintensität erreichen sie heute nicht mehr, was Fragen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit aufwirft. Am problematischsten erscheinen die Entwicklungen in der Chemieindustrie. Sie zeigt die geringste Investitionsbereitschaft, begleitet von einem hohen Beschäftigungsrückgang. Darüber hinaus hat sie die ältesten und am längsten im Unternehmen tätigen Mitarbeiter. Die Lohnwachstumsrate wird am stärksten vom Alter und am wenigsten von Leistung geprägt. Das höchste Lohnniveau erreichen sie jedoch nicht. Die Chemieindustrie läßt sich somit als eine stark an traditionellen Werten festhaltende Industrie bezeichnen. Die höchste Entlohnung leisten die Pharmaunternehmen, deren Mitarbeiter im Durchschnitt jünger und kürzer beschäftigt sind als in der Chemieindustrie. Ihre überdurchschnittlichen Leistungen führen zu einer hohen Ertragskraft und werden entsprechend honoriert. Dagegen sind in der Elektroindustrie die jüngsten und am kürzesten beschäftigten Mitarbeiter, die sehr niedrig bezahlt werden. Die hohe Bedeutung des Altersanstiegs für die Lohnwachstumsrate zu Untersuchungsbeginn hat sich heute völlig umgekehrt und wirkt sich stark negativ aus. Bei den Beschäftigten im Maschinenbau, die zwar älter, aber kürzere Zeit im Unternehmen tätig sind als die der Pharmaindustrie, liegt das Entlohnungsniveau –

entsprechend der krisenanfälligeren Ertragslage – bedeutend niedriger. Sowohl im Maschinenbau als auch in der Pharmaindustrie läßt sich beim Lohnwachstum ein kontinuierlicher Wandel von Senioritäts- zugunsten von Leistungskriterien feststellen. Betrachtet man die Beschäftigungsstruktur der Unternehmen anhand des Marktes, in dem sie agieren, zeigen die Chemie- und Pharmaunternehmen, die bisher eher am nationalen Markt orientiert waren, die stabileren Beschäftigungsbedingungen. Bei den exportintensiven Industrien ist die Beschäftigungsdauer deutlich niedriger. Mit diesem Ergebnis wird die Hypothese 8 bestätigt.

5.2.2. *Keiretsu*

Die *Core*-Unternehmen zeigen vor allem im ersten Zeitraum eine ausgesprochen hohe Kapitalorientierung, die ihnen eine Vorreiterrolle verschafft. Ihnen folgen die vertikal integrierten Unternehmen. Beide Unternehmensgruppen verzeichnen einen deutlichen Beschäftigungszuwachs. Der Output der horizontal integrierten Unternehmen ist stärker am Produktionsfaktor Arbeit orientiert. Bei ihnen wird ein immenser Rückgang der Beschäftigtenzahlen deutlich, und auch bei den unabhängigen Unternehmen läßt sich insgesamt betrachtet ein Rückgang feststellen. Betrachtet man die Top- und Bottom-Unternehmen der einzelnen *keiretsu*-Teilstichproben, wird auch hier eine stärkere Wachstumsorientierung bei den Top-Unternehmen erkennbar.

Bei den horizontal integrierten Unternehmen lassen sich deutliche Zusammenhänge mit der Chemieindustrie erkennen. Die Beschäftigten haben das höchste Durchschnittsalter, das auch mit der höchsten Beschäftigungsdauer einhergeht, woraus aber nicht die höchste Entlohnung resultiert. Die Bedeutung der Arbeitsproduktivität für das Lohnwachstum wurde lange vernachlässigt, weshalb sie nun gezwungen sind, die verpaßten Entwicklungsschritte schnell nachzuholen, was sich auch in einem stark negativen Einfluß des Alters auf die Entlohnung auswirkt. Die horizontalen Verflechtungen bringen demnach für die Mitarbeiter keine Vorteile. Die Hypothese 7, die besagt, daß die horizontalen Unternehmen ihre Mitarbeiter höher entlohnen, kann nicht bestätigt werden.

Demgegenüber sind die jungen Mitarbeiter der *Core*-Unternehmen am kürzesten im Unternehmen tätig, erhalten aber – entsprechend der hohen Leistungskraft der Kerngesellschaften – die höchsten Löhne. Die Mitarbeiter der vertikalen Unternehmen sind zwar nicht wesentlich älter und auch nicht viel länger beschäftigt, müssen jedoch die niedrigsten Gehälter in Kauf nehmen. Das Lohnwachstum der *Core*-Unternehmen ist bereits im ersten Zeitraum stark von Leistungsbestandteilen bestimmt. Bei den vertikalen Unternehmen wirken sich Alter und Betriebszugehörigkeit stärker auf den Lohnanstieg aus, obwohl die Leistung nie unberücksichtigt bleibt. Die unabhängigen Unternehmen zeigen einen kontinuierlich abnehmenden Einfluß von Alter und einen zunehmenden Einfluß der Arbeitsproduktivität.

5.2.3. *Unternehmensgröße*

Die kleinen Unternehmen haben einen besonders starken Beschäftigungsrückgang, während die großen Unternehmen ihre Beschäftigtenzahlen im Durchschnitt auf einem stabilen Niveau halten können. Hier zeigt sich schon recht deutlich die starke Krisenanfälligkeit der kleinen Unternehmen. Erstaunlich ist jedoch, daß sie trotz der schweren '*Bubble*'-Krise weiter Investitionen in ihre Anlagen vornehmen können und sich damit sogar einen Vorsprung vor den großen Unternehmen verschaffen, die immer weniger investitionsbereit sind. Die großen Unternehmen haben zwar jüngere Mitarbeiter, diese sind aber im Durchschnitt länger im Unternehmen beschäftigt und erzielen damit eine höhere Entlohnung. In den kleinen Unternehmen sind die Beschäftigungsbedingungen viel unsicherer, womit auch die Hypothese 3 bestätigt ist. Zunehmende Leistungsbestandteile in der Entlohnung haben für die kleinen Unternehmen mehr Bedeutung.

5.3 Folgerung

Die Feststellung, daß sich die exzellenten Unternehmen durch stärkeres Wachstum bzw. einen weniger starken Beschäftigungsrückgang kennzeichnen lassen, gilt für fast alle betrachteten Einflußgruppen. Die Untersuchung der Produktionsfunktion über unterschiedliche Zeiträume zeigt eine hohe Kapitalorientierung bei den erfolgreichen Unternehmen. Es wird deutlich, daß die Beschäftigungslage im allgemeinen positiv von der Kapitalintensität beeinflusst wird. Weiterhin läßt sich festhalten, daß die Top-Unternehmen in fast jeder Einflußgruppe die jüngeren Mitarbeiter mit einer kürzeren Beschäftigungsdauer haben, die aber eine höhere Entlohnung aufweisen. Hypothese 1, die besagt, daß die Pionierunternehmen höhere Löhne zahlen, um den Weggang ihrer Beschäftigten zu verhindern und damit Wissensverlust vorzubeugen, konnte bestätigt werden. Das Lohnwachstum der exzellenten Performer war zu Untersuchungsbeginn stark von Senioritätskriterien bestimmt. Sie haben die „japanischen Managementprinzipien“ entscheidend geprägt. Die in Hypothese 2 geäußerte Vermutung, der abnehmenden Bedeutung von Senioritätskriterien für das Lohnwachstum stehe eine kontinuierliche Zunahme von Leistungsbestandteilen gegenüber, ließ sich damit ebenfalls nachweisen. Die Strategien der erfolgreichen Unternehmen sind im Wandel begriffen. Die neue Linie wird klar und zielstrebig verfolgt und von den Mitarbeitern antizipiert. Die Nachzügler wollen den früheren Weg der Top-Unternehmen folgen, aber ihre Strategieänderungen führen zu Konfusionen und verunsichern die Mitarbeiter.

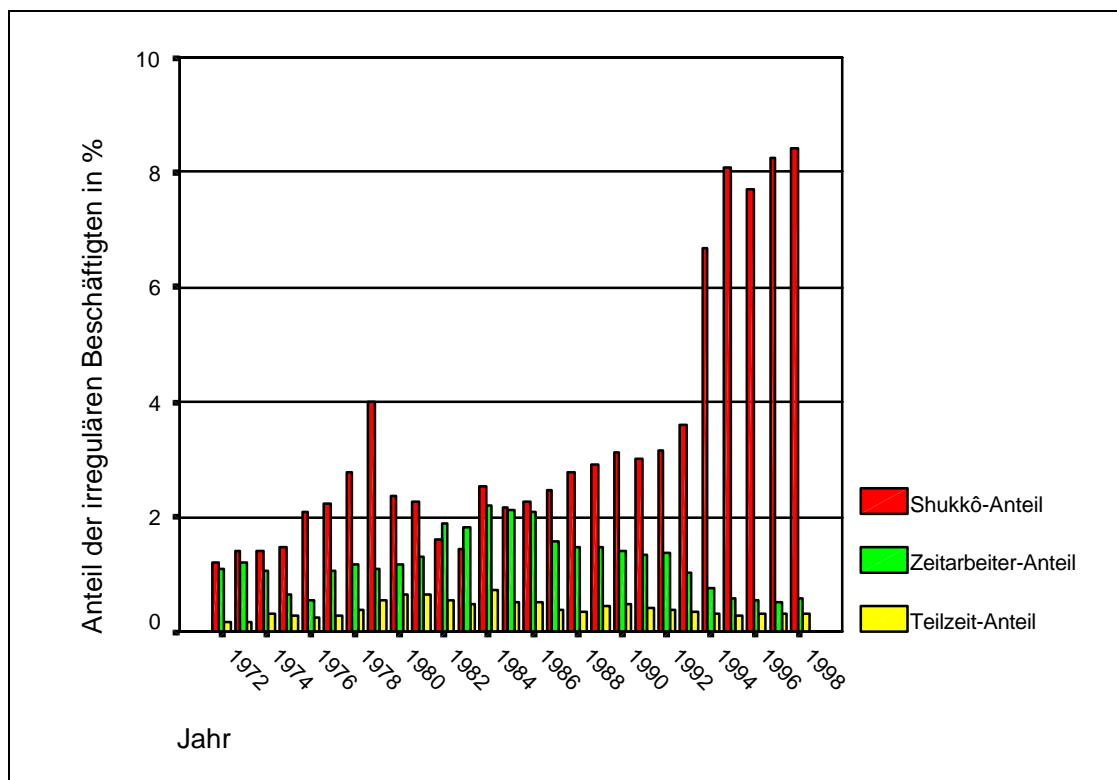
6. Rolle der flexiblen Beschäftigung im organisationalen Lernen

6.1 Flexible Beschäftigung

In den vorigen Ausführungen wurde deutlich, daß die untersuchten japanischen Unternehmen eine relativ stabile Beschäftigungspolitik verfolgen. In Krisen geraten sie damit jedoch besonders unter Druck. Eine Zunahme von irregulären Beschäftigungsverhältnissen ist die Folge (o.V. 1999b).¹²⁵ Der Einsatz von Zeit- und Teilzeitarbeitern ermöglicht den Unternehmen, flexibler auf die wirtschaftlichen Erfordernisse zu reagieren, ohne ihre qualifizierten Mitarbeiter zu verlieren. In welchem Maße greifen die japanischen Unternehmen auf flexible Beschäftigungsformen zurück? Welche Besonderheiten lassen sich bei den Untersuchungsgruppen erkennen?

Zur Anpassung ihrer Beschäftigungszahlen ergreifen die Unternehmen verschiedene Maßnahmen – Kündigungen sind dabei das letzte Instrument. Dirks (1999: 270ff.) zufolge werden zuerst Überstunden abgebaut. Nach vollständigem Ausschöpfen dieses zeitlichen Spielraums werden Beschäftigungsanpassungsmaßnahmen angewendet. Während in der Ölkrise die Beschäftigungsregulierung vor allem über die Drosselung von Neueinstellungen erfolgte, greifen die Unternehmen in der 'Bubble'-Krise verstärkt zum Mittel der Entsendungen.¹²⁶ Erst dann folgen Entlassungen von temporär Beschäftigten. Frühpensionierungen gelten als unpopuläre Maßnahmen, die nur im äußersten Notfall angewendet werden, da sie mit einem hohen Reputationsverlust verbunden sind.

Abbildung 18: Irreguläre Beschäftigung



Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

¹²⁵ Zu den zunehmenden temporären Beschäftigungen siehe auch Futagami (1999).

¹²⁶ Zu diesem Ergebnis kommt auch Nakamura (1994: 256ff.).

Anhand der Stichprobe aus der Kaisha-Datenbank läßt sich die flexible Beschäftigungspolitik der industriellen Aktiengesellschaften nachvollziehen. Aus Abbildung 18 wird deutlich, wie sich die Anpassungspolitik in Krisenzeiten auf die Beschäftigung der irregulären Mitarbeiter auswirkt.¹²⁷ Zuerst fällt der abrupte Anstieg von *shukkô* um mehr als das Doppelte in der Krise nach dem Platzen der Bubble-Economy auf. Aus dieser Entwicklung wird klar, wie schwer die Unternehmen von den Auswirkungen der Krise betroffen sind. Weiterhin wird deutlich, daß sich die Krisensituation in den Unternehmen auch 1998 noch nicht entspannt hat, obwohl bereits wieder gute wirtschaftliche Erträge erzielt werden. Auch 1978 war es im Rahmen von Beschäftigungsanpassungen, ausgelöst durch die Ölkrise, bereits zu vermehrten Entsendungen gekommen – diese waren jedoch um die Hälfte niedriger und die *shukkô*-Maßnahmen wurden schneller wieder beendet. Die Entwicklung der Nicht-Stammbeschäftigtenzahlen zeigt demgegenüber eine entgegengesetzte Tendenz. Sowohl Zeit- als auch Teilzeitstellen werden in Rezessionsphasen abgebaut und in Konjunkturzeiten verstärkt geschaffen.

Zu einer Zunahme von temporären Beschäftigungsverhältnissen kam es vor allem nach der ersten Ölkrise. 1983 erreicht sowohl die Zeit- als auch die Teilzeitbeschäftigung ihren höchsten Stand. Seit der Yenaufwertung läßt sich – zumindest beim Anteil der Zeitbeschäftigten – ein sukzessiver Rückgang erkennen. Erstaunlich ist, daß auch in den folgenden Konjunkturzeiten, die durch einen starken Arbeitskräftemangel geprägt waren, die temporäre Beschäftigung nicht stärker forciert wurde. Anscheinend werden die kurzfristigen Beschäftigungsformen, die nicht mit einer betriebsspezifischen Ausbildung verbunden sind, den Anforderungen einer zunehmend wissensintensiven Produktion nicht gerecht. Im Vergleich zu den Entsendungen ist der Anteil von Zeit- und Teilzeitarbeitern in dieser Stichprobe nicht nur relativ niedrig, sondern bleibt seit 1994 auf einem äußerst niedrigen Niveau stabil.

Abbildung 19 stellt den Anteil der irregulären Beschäftigungsverhältnisse in den verschiedenen Untersuchungsgruppen dar. Innerhalb der Erfolgsgruppen (Abbildung 19a) haben die Top-Unternehmen sowohl den geringsten Anteil an Entsendungen als auch an Zeitarbeitern.

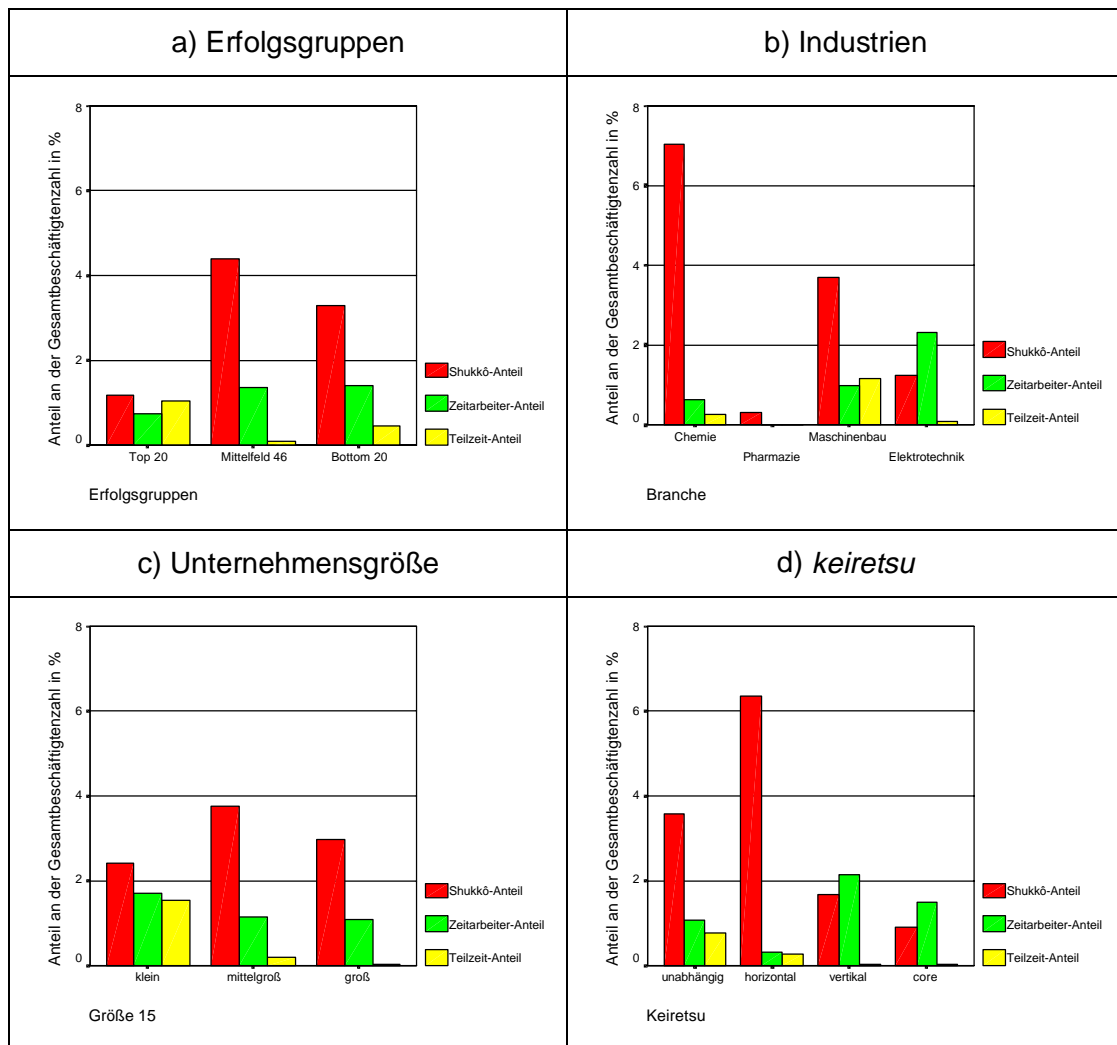
Der Anteil von Teilzeitbeschäftigten ist dagegen am höchsten.¹²⁸ Für den Erfolg der Unternehmen scheinen die stabilen Beschäftigungsformen, die ja auch in der Teilzeitarbeit durchaus gegeben sind, eine wichtigere Rolle zu spielen als das Flexibilisierungsmoment über zeitlich befristete Beschäftigungsverhältnisse, das nur in Maßen in Anspruch genommen wird.

Nach **Industrien** betrachtet, fallen vor allem die Chemieunternehmen mit dem höchsten *shukkô*-Anteil auf. Auch bei den Maschinenbauunternehmen liegt der Anteil relativ hoch. In beiden Industrien wurde bereits ein enormer Rückgang der Beschäftigtenzahlen festgestellt. Dieses Ergebnis impliziert vor allem in der Chemieindustrie einen weiteren Beschäftigungsabbau über *shukkô*. Der geringe Anteil an Nicht-Stammbeschäftigten deutet darauf hin, daß diese Beschäftigungsformen zuerst abgebaut wurden. In der Elektroindustrie überwiegen dagegen die Zeitarbeitsverhältnisse. Dies entspricht einer schnelllebigen Industriestruktur, die sich auf einen raschen Wandel eingestellt hat. Obwohl sie sich durch einen hohen Frauenanteil kennzeichnen läßt, sind die Teilzeitarbeitsverhältnisse nicht relevant. Für die Pharmaindustrie haben die irregulären Beschäftigungsformen keine Bedeutung.

127 Zu den irregulären Mitarbeitern zählen neben den Nicht-Stammbeschäftigten (Zeit- und Teilzeitarbeitern) auch die Entsandten.

128 Die Unterschiede zwischen den Top- und Bottom-Unternehmen sind auf dem 5%-Niveau signifikant.

Abbildung 19: Irreguläre Beschäftigung in den Untersuchungsgruppen



Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Bei den *keiretsu* sind es die horizontal integrierten und unabhängigen Unternehmen, die am meisten Beschäftigte entsenden, entsprechend den Überschneidungen mit der Chemie-industrie. Bei den vertikalen und *Core*-Unternehmen überwiegen Zeitarbeitsverhältnisse. Auch hier lassen sich wiederum deutliche Beziehungen zur Elektroindustrie erkennen. Entsendungen sind erstaunlicherweise weniger relevant. Gerade bei der vertikalen Integration, die sich durch Produktions- und Distributions*keiretsu* beschreiben läßt, wurde eine enge Zusammenarbeit erwartet. Allem Anschein nach sind die Beziehungen zu den verbundenen Gesellschaften oder Zulieferbetrieben hier so eng, daß die Entsendungen eher als normaler Arbeitsplatzwechsel (*tenshoku*) und nicht als „*shukkô*“ bewertet wird.¹²⁹

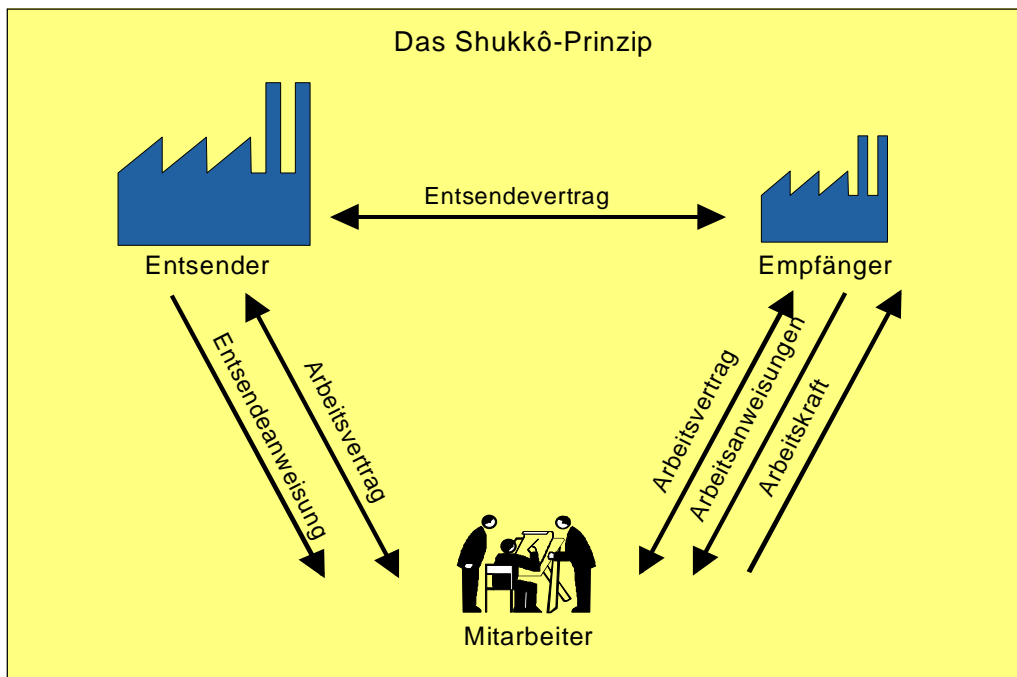
129 Dies ergaben Interviews mit Personalmanagern von Unternehmen der Kaisha-Datenbank. Bei Unternehmen mit intensivem Rotationssystem (wie Kaneka oder Matsushita Electric Industrial) sind diese Grenzen nicht immer klar. Bei Matsushita werden Transfers zu Tochterunternehmen auch lediglich als „*tenshoku*“ bezeichnet, was auf die enge Verbundenheit innerhalb der Unternehmensgruppe hinweist, die sich aus der Abspaltung von Geschäftsbereichen, die später als selbständige Aktiengesellschaften agieren, erklären läßt.

Nach **Unternehmensgröße** betrachtet, läßt sich bei den kleinen Unternehmen ein niedrigerer *shukkô*-Ausweis, aber eine höhere Relevanz von Zeit- und Teilzeitarbeitsverhältnissen als bei den großen Unternehmen feststellen. Daß die Unterschiede relativ gering sind, liegt – wie bereits erwähnt – darin begründet, daß die Größe der Unternehmen als ein Auswahlkriterium für die Aufnahme in die Kaisha-Datenbank galt. Dennoch zeigt sich auch hier, daß mit zunehmender Unternehmensgröße die Beschäftigungsverhältnisse stabiler werden. Aufgrund der besonderen Bedeutung, die Entsendungen für die Unternehmen haben, werden sie im folgenden näher betrachtet.

6.2 Shukkô

Shukkô bezeichnet gewöhnlich den zeitlich befristeten Transfer eines Mitarbeiters zu einem anderen Unternehmen, der in der Regel ein bis drei Jahre dauern kann. Nach dieser Periode kann neu darüber entschieden werden, ob der betreffende Mitarbeiter ins Mutterunternehmen zurückkehrt oder ob er noch weitere Zeit bzw. endgültig im anderen Unternehmen verbleibt und damit eine „Überschreibung der Zuständigkeit“ (*tenseki*) in das andere Unternehmen erfolgt. Bei *shukkô* liegt also die Verantwortung für den Beschäftigten weiterhin beim entleihenden Unternehmen, das mit dem aufnehmenden Unternehmen ein Abkommen über die Entsendung trifft. Vom ursprünglichen Arbeitgeber erhält der Beschäftigte die Anweisung zur Entsendung, wobei der Arbeitsvertrag, den er mit seinem bisherigen Arbeitgeber hat, auf das Empfänger-Unternehmen erweitert wird, das ihm nun die Arbeitsanweisungen erteilt. Dieses Prinzip wird in Abbildung 20 verdeutlicht.

Abbildung 20: Das *shukkô*-Prinzip



Quelle: Ogihara (1998: 272).

6.3 Zielsetzungen

Nach den unterschiedlichen Zielsetzungen von *shukkô* unterscheidet Nagano (1989: 62; 1999: 278ff.) vier verschiedene Typen. Wird *shukkô* mit dem Ziel verfolgt, die Beziehung zwischen den Unternehmen einer Gruppe zu stärken, spricht er vom „*Corporate Group Integration Type*“ (*kigyô shûdan tôgô gata*). Dieser Typ wird sehr häufig bei der Auslagerung oder Gründung neuer Geschäftsfelder eingesetzt, um mit Hilfe der transferierten Arbeits- und Managementkräfte die Organisationsstruktur leichter in das neue Unternehmen transplantieren zu können (Nagano 1999: 278). Entsendungen zur Unterstützung anderer Unternehmen bei Fachkräftemangel bezeichnet Nagano als „*Subsidiary Reinforcement*“ (*shukkô saki kyôka gata*). Qualifiziertes technisches Personal oder erfahrene Manager werden bspw. häufig zu 'spin-offs' entsendet. Der „*Education and Training*“-Typus (*kyôiku kunren gata*) bezieht sich dagegen auf die Entwicklung der Human Resources des eigenen Unternehmens. Zu Aus- und Weiterbildungszwecken werden vor allem jüngere Beschäftigte in andere Unternehmen geschickt. Diese Erfahrungen wirken sich meist positiv auf ihre Karriere aus. Demgegenüber gilt *shukkô* als „*Manpower Expulsion*“ (*jûgyôin haishutsu gata*), wenn die Mitarbeiter in verbundene Unternehmen abgeschoben werden, weil es für sie aufgrund von knappen Managementpositionen keine geeigneten Posten mehr gibt, auf die sie befördert werden könnten.¹³⁰ Den Entsandten bietet sich dort zwar die Möglichkeit, in höhere Positionen aufzusteigen als dies im Mutterunternehmen der Fall wäre; sie müssen jedoch mit Lohnneinbußen bzw. mit einem geringeren Gehaltsanstieg rechnen. Das Einsparen von Personalkosten stellt somit einen weiteren wichtigen Aspekt für die Entsendung aus dem Mutterunternehmen dar.

Diese unterschiedlichen Zielsetzungen sind eng mit dem Alter der Entsandten verknüpft. Während jüngere Mitarbeiter im aufnehmenden Unternehmen erste Managementaufgaben übertragen bekommen und damit ihren Erfahrungshorizont erweitern können, ist für die älteren Mitarbeiter zum einen die integrierende Komponente aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen im Stammunternehmen wichtiger. Zum anderen werden ältere Mitarbeiter, wenn sie ein Alter von über 45 Jahren erreicht haben, auch angeregt, über eine „zweite Karriere“ in einem verbundenen Unternehmen oder bei einem Zulieferer „nachzudenken“.

Aus Tabelle 32 geht hervor, daß es in der Altersgruppe der 45- bis 55-jährigen die meisten Entsendungen gibt und daß deren Anzahl besonders in Krisenjahren zunimmt. Diese Entwicklung deutet darauf hin, daß dann vor allem ältere Beschäftigte abgeschoben werden, um Personalkosten zu sparen. Die Entsandten gelten zwar nach wie vor als registrierte Arbeitskräfte im Mutterunternehmen und stehen damit auch weiterhin auf der Gehaltsliste, sie werden aber häufig entsprechend den Bedingungen im Zulieferunternehmen entlohnt. Vom Empfängerunternehmen wird in der Regel eine Pauschale für die ausgeliehenen Beschäftigten gezahlt, die oft jedoch nicht der vollen Lohnhöhe entspricht.

Die Akzeptanz für einen Transfer zu anderen Unternehmen liegt weniger im Jobrotationsystem begründet, sondern bedeutet vor allem für die älteren Mitarbeiter, deren firmenspezifische Qualifikationen sich schwer vom externen Arbeitsmarkt einschätzen und vermitteln lassen, daß sie sich in den verbundenen bzw. Zulieferunternehmen einen Arbeitsplatz auch über die Pensionsgrenzen hinaus sichern können. Vor dem Hintergrund niedriger staatlicher Pensionszahlungen wird die Notwendigkeit zur Weiterbeschäftigung deutlich.

130 Siehe auch Satô (1996).

Tabelle 32: Anzahl der Entsendungen in unterschiedlichen Altersgruppen

Jahr	Gesamt	- 24 Jahre	25-34 Jahre	35-44 Jahre	45-54 Jahre	+ 55 Jahre
1988	67.400 (100%)	5.300 (7.8)	15.500 (23.0)	19.100 (28.3)	17.500 (26.0)	10.000 (14.9)
1989	52.000 (100%)	4.700 (9.1)	11.800 (22.7)	15.000 (28.8)	15.200 (29.2)	5.200 (11.0)
1990	69.800 (100%)	9.300 (13.3)	17.000 (24.4)	16.400 (23.5)	17.500 (25.1)	9.500 (13.7)
1991	68.100 (100%)	5.200 (7.6)	16.300 (23.9)	14.800 (21.7)	23.500 (34.5)	8.300 (12.2)
1992	56.600 (100%)	3.700 (6.5)	11.000 (19.4)	11.800 (20.8)	21.700 (38.3)	8.300 (14.6)
1993	82.900 (100%)	4.700 (5.7)	14.700 (17.7)	17.300 (20.9)	32.900 (39.7)	13.500 (16.3)
1994	72.100 (100%)	5.300 (7.5)	15.100 (23.0)	16.200 (22.5)	25.800 (35.8)	9.700 (13.5)
1995	93.100 (100%)	6.300 (6.7)	23.900 (25.7)	18.400 (19.8)	28.900 (31.0)	15.700 (16.9)
Durchschnitt	70.300 (100%)	5.600 (8,0)	19.100 (22,5)	16.100 (23,3)	22.900 (32,5)	8.800 (14,1)

Quelle: Rôdôshô: Koyô dôkô chôsa hôkokusho [Arbeitsministerium: Untersuchungsbericht zu Tendenzen der Beschäftigung] 1996.

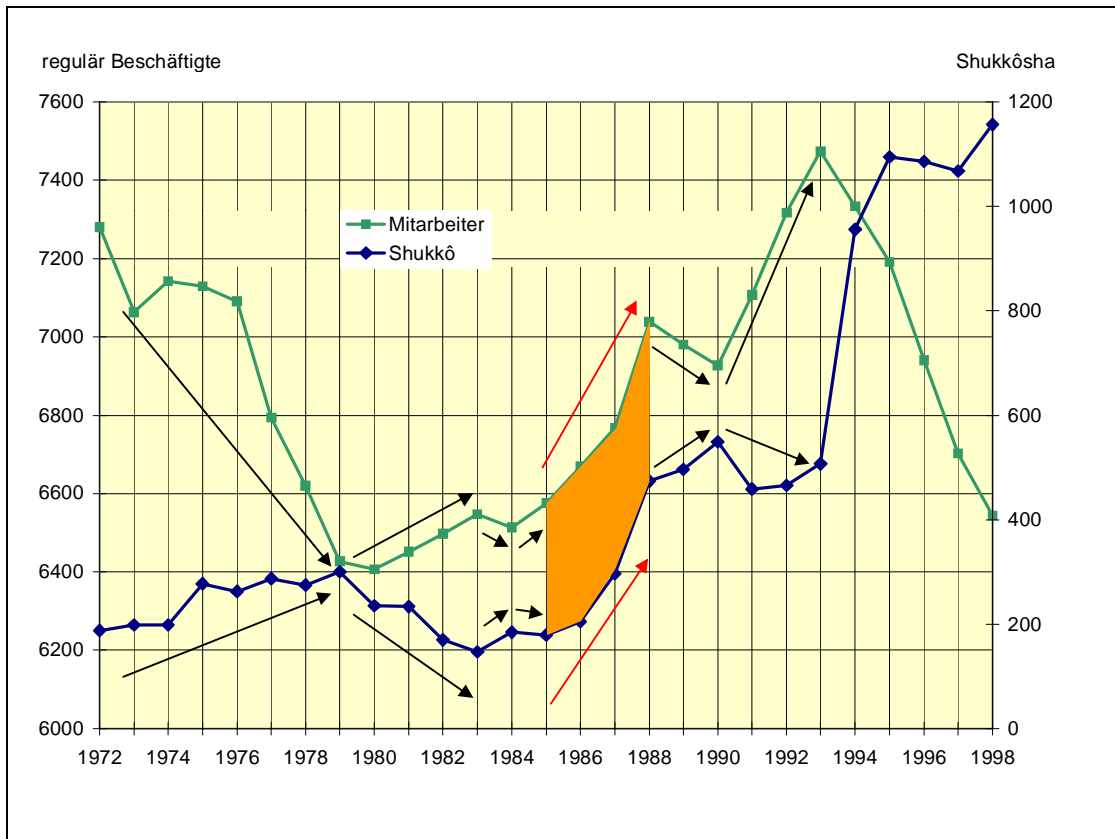
Shukkô stellt aber nicht nur ein Instrument zur Flexibilisierung der Beschäftigung, sondern auch zum Transfer von Wissen dar. Anhand der Unternehmen der Kaisha-Datenbank werden diese beiden Aspekte im folgenden genauer untersucht.¹³¹ Da nicht alle Unternehmen die Anzahl ihrer Entsendungen ausweisen, wurde für die folgende Analyse die Stichprobe neu definiert. Sie beinhaltet nur die Unternehmen, die *shukkô* ausgewiesen haben. Das Sample reduziert sich somit auf 44 Unternehmen.¹³²

Bei einem Vergleich der Entwicklung der absoluten Beschäftigtenzahl dieser Teilstichprobe mit der Anzahl der Entsendungen zeigen sich sehr konträre Entwicklungen. In Krisenzeiten nimmt die Anzahl der regulär Beschäftigten ab, während die Entsendungen zunehmen. Eine Ausnahme stellt jedoch der Zeitraum von 1985 bis 1988 dar. In dieser Periode steigt sowohl die Anzahl an Entsendungen als auch die der regulär Beschäftigten an. Diese Entwicklung verdeutlicht, daß *shukkô* nicht nur ein Instrument zur Beschäftigungsanpassung darstellt, sondern auch mit zunehmender Wissensintensität der Industrien verstärkt für den Transfer und die Dissemination von Wissen eingesetzt wird. Abbildung 21 zeigt den Entwicklungsverlauf der Mitarbeiterzahlen (linke Skala), dem die Anzahl der Entsendungen (rechte Skala) gegenübergestellt werden.

¹³¹ Siehe auch Zobel (1999a und 1999b).

¹³² Eine Liste der *shukkô*-Unternehmen findet sich im Anhang.

Abbildung 21: Mitarbeiter und Entsendungen



Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

6.3.1. Shukkô in den Untersuchungsgruppen

Die Untersuchung der verschiedenen Unternehmensgruppen soll weiteren Aufschluß über ihren Einfluß auf die Bedeutung von *shukkô* geben. In Tabelle 33 werden die untersuchten Gruppen nach dem Anteil der Entsendungen zusammengefaßt dargestellt. Abbildung 22 gibt einen Überblick über den Entwicklungsverlauf der verschiedenen Unternehmensgruppen.

Relevanz des Erfolgs

Bei den exzellenten Unternehmen ist der *shukkô*-Anteil in allen Unternehmensgruppen bedeutend niedriger als bei den weniger erfolgreichen Unternehmen und als im Gruppendurchschnitt. Nur die Chemieunternehmen stellen eine Ausnahme dar. Die *shukkô*-Entwicklung nach Erfolgsgruppen (Abbildung 22a) zeigt, daß auch die erfolgreichen Unternehmen in der Ölkrise Beschäftigungsanpassungsmaßnahmen einleiten mußten. Von 1984 bis 1993 weisen sie dann aber einen relativ konstanten Anteil an Entsendungen von ca. 5% auf, der auf einen kontinuierlichen Transfer von Managementkräften in die verbundenen Unternehmen hinweist. Von 1994 bis 1998 steigt er im Zuge der Krise auf ca. 10% an. Bei den Bottom-Unternehmen nimmt der Anteil an Entsendungen schon seit 1973 beständig zu. Infolge beider Ölkrisen schnellen die *shukkô*-Werte enorm in die Höhe. Nur von 1989 bis 1991 – in Zeiten akuten Arbeitskräftemangels – ist ein Rückgang zu verzeichnen, dem ein abrupter weiterer Anstieg auf über 15% folgt. Die Unternehmen der Bottom-Gruppe sehen also weniger die Chancen, die *shukkô* für das Lernen bietet, sondern nutzen die Entsendungen hauptsächlich als Mittel zur Regulierung ihrer Personalstruktur.

Tabelle 33: Shukkô-Anteil in den verschiedenen Unternehmensgruppen

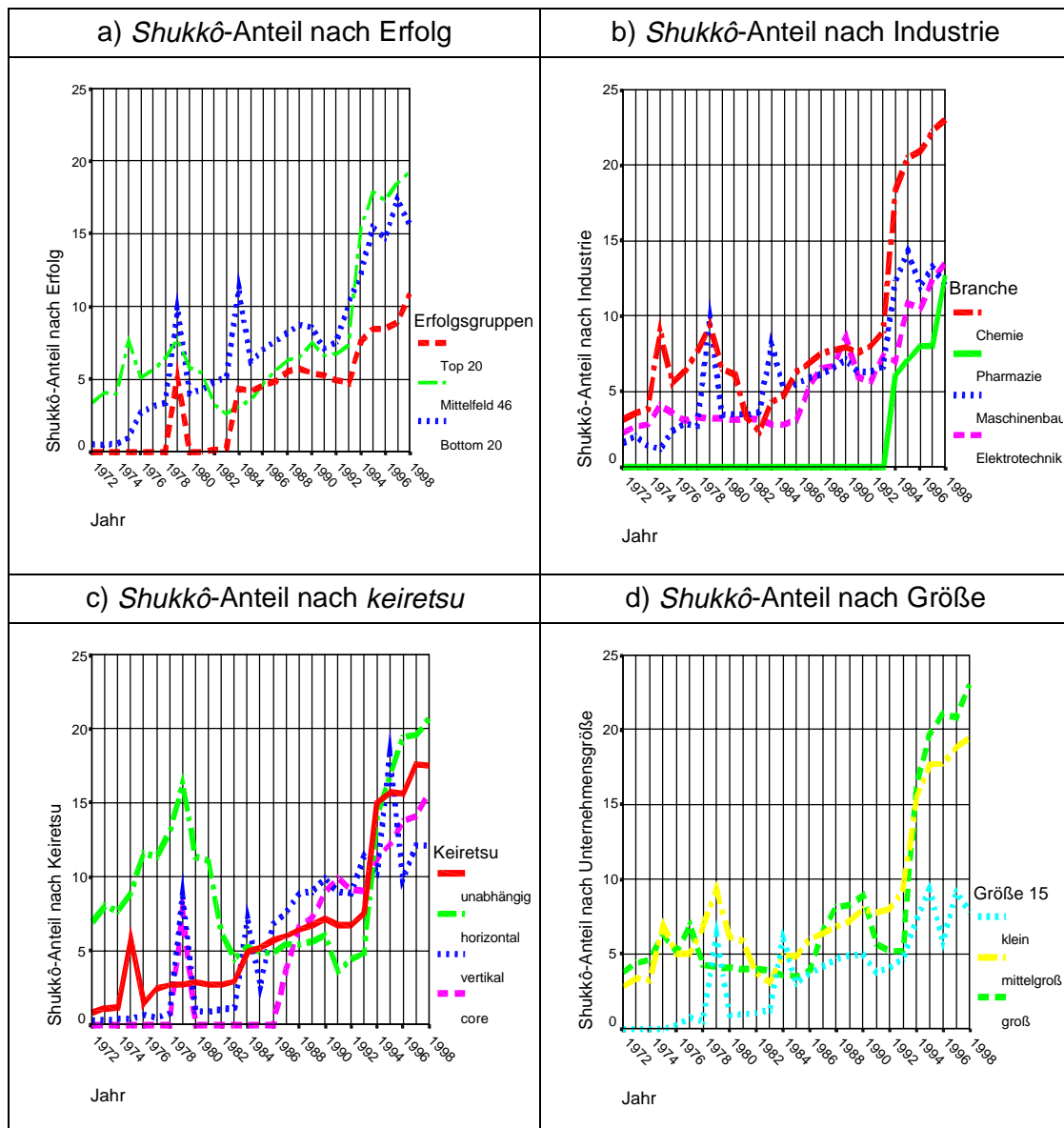
Shukkô-Anteil	Firmen	Top	Mittelfeld	Bottom	Gesamt
Industrien	Anzahl	%	%	%	%
Chemie	20	16,06	8,69	7,51	8,94
Pharmazie	2	1,55			1,55
Maschinenbau	13	0,71	5,22	9,36	6,12
Elektroindustrie	9	1,43	7,23	1,97	5,42
keiretsu	Anzahl	%	%	%	%
Unabhängig	21	5,6	5,67	8,92	6,44
Horizontal	12	2,63	10,76	7,51	9,54
Vertikal	7	1,43	8,45	3,06	5,91
Core	4	1,14	6,0	-	4,79
Unternehmensgröße	Anzahl	%	%	%	%
Kleine Unternehmen	7	0,85	2,59	6,85	3,52
Mittelgr. Unternehmen	27	5,07	9,04	7,53	8,12
Große Unternehmen	10	-	7,97	-	7,97
Gesamt	44	3,67	7,67	7,30	7,05

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Relevanz der Industrie

Wie bereits erwähnt, wurde in der Chemieindustrie der stärkste *shukkô*-Anteil unter den Industriegruppen gemessen. Besonders bemerkenswert ist der Anteil von 16% *shukkô* bei den erfolgreichen Chemieunternehmen, der den höchsten Durchschnittswert aller Teilstichproben darstellt! Im Entwicklungsverlauf über die einzelnen Jahre betrachtet, steigt er sowohl 1974 als auch 1978 auf ca. 10% an und fällt dann wieder (Abbildung 22b). Seit 1983 nimmt er wieder langsam zu, doch 1993 schnell er schlagartig in die Höhe. 1998 sind ca. 24% der Beschäftigten als *shukkôsha* in anderen Unternehmen tätig! Dies stellt einen deutlichen Hinweis auf die Strukturanpassungsprobleme der Chemieunternehmen dar. Mit der Abschiebung ihrer Mitarbeiter versuchen sie, die wirtschaftliche Talfahrt zu bremsen, überfrachten jedoch auch die verbundenen Unternehmen mit ihrem Beschäftigungsüberhang. Die Unternehmen des Maschinenbaus mit einem durchschnittlichen Anteil an Entsendungen von ca. 6,12% zeigen durch die von wirtschaftlichen Ereignissen herbeigeführten Entsendungsspitzen besonders auch hier wieder eine starke Krisenanfälligkeit. In der Elektroindustrie ist bis 1985 ein relativ kontinuierlicher Transfer von Beschäftigten festzustellen, der dann allmählich zunimmt und im Boom der 'Bubble-Economy' wieder kurzzeitig sinkt. Der Anteil von Entsendungen an der Gesamtbeschäftigtenzahl liegt mit ca. 5,42% sehr niedrig. Am geringsten ist er jedoch in der Pharmaindustrie, die mit nur zwei Unternehmen nicht mehr repräsentativ vertreten ist. 1998 sind in allen anderen Industrien außer der Chemieindustrie ca. 14% der Beschäftigten als *shukkôsha* in anderen Unternehmen tätig. Die gesamte Industrie wurde also von der 'Bubble'-Rezession enorm in Mitleidenschaft gezogen. Der hohe Anteil an Entsendungen bringt die verbundenen Unternehmen ebenfalls an ihre Kapazitätsgrenzen, so daß auch hier eine Stagnation bei den Neueinstellungen erfolgt und zu einer steigenden Arbeitslosigkeit führt, von der in erster Linie Hochschulabsolventen sowie ältere Menschen betroffen sind.

Abbildung 22: Shukkô-Anteil in den verschiedenen Gruppen



Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Relevanz der keiretsu

Der enorme Anteil an *shukkôsha* in der Gruppe der horizontal integrierten Unternehmen sowie seine Überschneidungen mit der Chemieindustrie wurden bereits erwähnt. So nimmt auch hier die Gruppe der horizontal integrierten Unternehmen mit durchschnittlich ca. 9,5% die meisten Entsendungen vor. Erstaunlich ist, daß bereits von 1972 bis 1978 die Entsendungen von ca. 7% auf 17% ansteigen. Die horizontalen Unternehmen weisen damit bereits in frühen Jahren eine sehr hohe Entsendungsrate auf. Bis 1982 fällt sie auf ca. 5% ab und bleibt auf diesem Niveau, bis 1993 ein schlagartiger Anstieg auf ca. 20% erfolgt. In den vorangehenden Untersuchungen zur Beschäftigungssituation wurde ebenfalls deutlich, daß diese Entsendungen am ehesten durch einen Beschäftigungsüberhang zu erklären sind. Die unabhängigen Unternehmen gliedern 1974 vorübergehend über 5% ihrer Beschäftigten in andere Unternehmen aus. Sie reagieren damit besonders früh auf die erste Ölkrise. Von 1976 bis 1993 nimmt *shukkô* wieder allmählich zu, bis auch hier ab 1993 die Entsendungsrate auf ca. 18% ansteigt. Die Entsendungen der vertikalen Unternehmen werden durch drei

'Peaks' geprägt, die mit den beiden Ölkrisen und der 'Bubble'-Krise zusammenhängen. Die Entsendungsquote der Core-Unternehmen zeigt zwar in der ersten Ölkrise einen ähnlichen Höhepunkt, die zweite Ölkrise konnte aber sehr gut abgefedert werden. Sie zeigt keine Auswirkungen auf die Entsendungen. Erst im Zuge der Yenaufwertung ab 1986 steigt diese Quote kontinuierlich auf ca. 15% an.

Relevanz der Unternehmensgröße

Nach Unternehmensgröße betrachtet haben die großen Unternehmen mit durchschnittlich 8% Entsandten einen höheren Anteil als die kleinen Unternehmen mit ca. 3,5%. Das lässt sich auf eine relativ knappe Personaldecke bei den kleinen Unternehmen zurückführen und verdeutlicht sich in einer instabilen Anzahl an Entsendungen. Durch die duale Struktur der japanischen Wirtschaft ist die Richtung von *shukkô* stark von der Unternehmensgröße abhängig und verläuft von den großen zu den kleinen Unternehmen. Die Anzahl der Entsendungen von kleinen zu großen Unternehmen ist dagegen relativ niedrig. Tabelle 34 zeigt, daß die Richtung des Transfers von der Unternehmensgröße bestimmt wird. Die meisten Entsenderfirmen haben über 1.000 Beschäftigte. Dagegen ist die Anzahl der Beschäftigten, die in große Unternehmen aufgenommen werden – ‚*ukeire*‘ genannt – viel kleiner als die Anzahl derer, die entsandt werden. Dem Durchschnitt von ca. 52% *shukkôsha* in Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten stehen nur ca. 12% *ukeire* gegenüber.

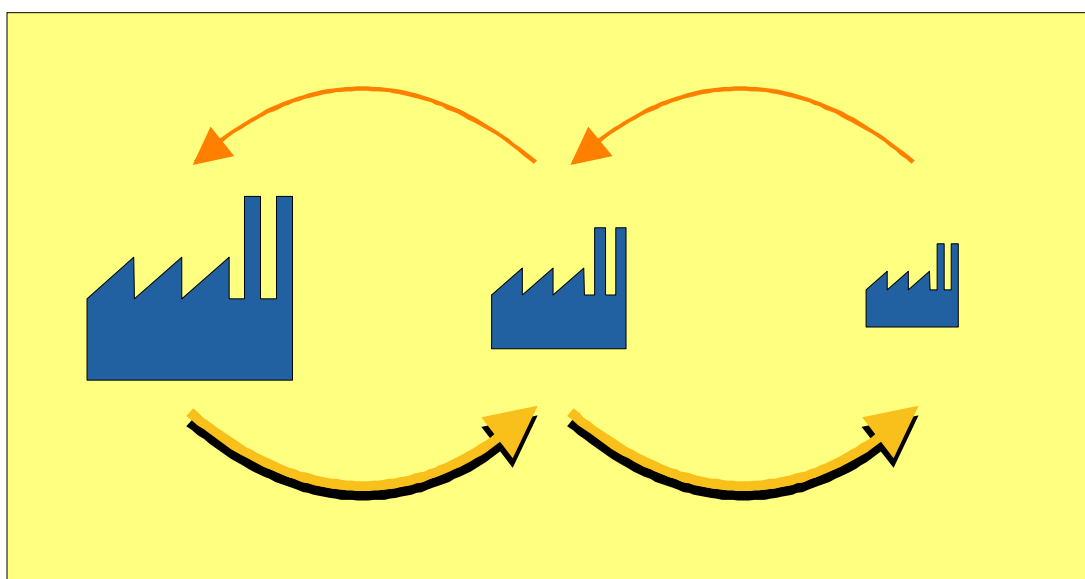
Tabelle 34: Anzahl der *shukkôsha* nach Unternehmensgröße

Mitarbeiteranzahl	1 –99 Mitarbeiter		100-999 Mitarbeiter		über 1000 Mitarbeiter		Gesamte Mitarbeiter
	Sender (%)	Empf. (%)	Sender (%)	Empf. (%)	Sender (%)	Empf. (%)	
Jahr							Sender/ Empfänger (%)
1988	12.700 (18,8%)	29.600 (43,9%)	16.000 (23,7%)	29.300 (43,5%)	35.200 (52,2%)	5.500 (8,2%)	67.400 (100%)
1989	13.100 (25,0%)	22.600 (43,4%)	12.400 (23,7%)	21.800 (41,9%)	22.200 (42,6%)	5.800 (11,1%)	52.000 (100%)
1990	16.000 (22,8%)	43.800 (62,6%)	15.700 (22,4%)	18.100 (26,1%)	33.100 (47,4%)	5.200 (7,4%)	69.800 (100%)
1991	19.700 (28,8%)	43.800 (64,2%)	10.600 (15,5%)	18.100 (26,4%)	33.600 (49,3%)	5.600 (8,2%)	68.100 (100%)
1992	5.200 (14,4%)	20.300 (35,7%)	11.600 (20,4%)	23.000 (40,5%)	34.700 (61,3%)	9.400 (16,6%)	56.600 (100%)
1993	10.000 (23,8%)	35.800 (43,2%)	15.600 (18,9%)	25.400 (30,7%)	48.900 (59,0%)	12.000 (14,5%)	82.900 (100%)
1994	13.500 (18,2%)	21.100 (29,3%)	11.000 (15,3%)	37.200 (51,6%)	45.300 (62,8%)	9.800 (13,6%)	72.100 (100%)
1995	24.900 (26,7%)	47.900 (51,4%)	17.200 (18,5%)	27.500 (29,5%)	36.400 (39,1%)	13.200 (14,2%)	93.100 (100%)
Durchschnitt	14.400 (22,3%)	33.100 (46,7%)	13.700 (19,8%)	25.100 (36,3%)	36.200 (51,7%)	8.300 (11,7%)	70.300 (100%)

Quelle: Rôdôshô: Koyô dôkô chôsa hôkokusho, [Arbeitsministerium: Untersuchungsbericht zu Tendenzen der Beschäftigung], 1996.

Krisenzeiten lösen einerseits Anpassungswellen aus, andererseits lassen sie sich dadurch kennzeichnen, daß schnelle und effiziente Umdenkprozesse in den Unternehmen stattfinden. Das ‚*shock learning*‘ (Scheurer und Zahn 1998: 175) durch die Ölkrise wirkt in Japan lange nach. Vor allem bei den exzellenten Unternehmen finden durch solche externen Schocks umfangreiche Lernprozesse statt, da sie Krisen als Lernanlässe begreifen. Die Strategien werden stärker in der organisationalen Wissensbasis verankert, so daß auf ähnliche Situationen effizient geantwortet werden kann. Die Möglichkeit, Entsendungen einerseits zur Erweiterung der Wissensbasis zu nutzen, und andererseits zur flexiblen Veränderung der Beschäftigtenzahlen in Krisenzeiten einzusetzen, praktizieren die Top-Unternehmen in besonderem Maße.

Abbildung 23: Shukkô-Richtung



Quelle: Eigene Darstellung

6.3.2. Shukkô und Wissenstransfer

Der wachsende Markt für Wissen ist unvollkommen und weist starke Informationsmängel auf. Der Wissensstand eines Unternehmens enthält explizite sowie implizite Komponenten, die nicht problemlos an andere Unternehmen übertragen werden können. Mit einer zunehmend wissensintensiven Produktion ergeben sich große Probleme beim Transfer des unternehmensspezifischen Wissens, das sich aus der gesamten Unternehmenstätigkeit ergibt. Da es sich bei der Wissensvermittlung oft um sehr heterogene Güter mit hoher Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit handelt, stellen wissensbezogene Faktoren oft eine Hauptbarriere für die Imitation von Kompetenzen oder für die Implementation bestimmter Strukturen dar. Mit dem Transfer von Know-how über *shukkô* werden nicht nur die Bindungen und Beziehungen zu anderen Unternehmen gestärkt, sondern auch Probleme des Wissenstransfers überwunden. Vor diesem Hintergrund des Transfers von nicht-inkorporiertem unternehmensspezifischem Wissen spielen die Entsendungen von Personal zwischen japanischen Unternehmen eine bedeutende Rolle, die im folgenden anhand der *shukkô*-Stichprobe dargestellt werden soll.

Wie bereits deutlich wurde (siehe Tabelle 33), haben die exzellenten Unternehmen aller Untersuchungsgruppen – bis auf die Chemieindustrie – einen kleineren Anteil an Entsendungen als die weniger erfolgreichen Unternehmen. Dies stellt bereits einen Hinweis auf Unterschiede in der Zielsetzung und Bedeutung von Entsendungen dar.

Mittels einer Ertragsfunktion wird nun geschätzt, ob und welchen Einfluß die Entsendungen auf den Ertrag der Top- und Bottom-Unternehmen haben. Dabei gehen die Sachanlagekapazität, der Verschuldungsgrad und der Anteil von Entsendungen an der gesamten Beschäf-

tigtenzahl als Regressoren in die Schätzung ein. Die Investitionen, die in der Vergangenheit getätigt wurden, schlagen sich heute in positiven Erträgen nieder und spielen auch eine wichtige Rolle für den zukünftigen Ertrag der Unternehmen. Sie zeigen, mit welcher Wettbewerbskraft gerechnet werden kann. Anhand des Verschuldungsgrades läßt sich die optimale Finanzstruktur der Unternehmen abbilden. Spielt die Verschuldung eine positive Rolle, sind die Unternehmen in der Lage, ihr Kapital gewinnbringend einzusetzen. Der positive oder negative Einfluß der Entsendungen von Mitarbeitern auf den Ertrag ermöglicht Rückschlüsse über die Zielsetzung der Entsendungen. Im folgenden werden die Teilstichproben der Top- und Bottom-Unternehmen, die *shukkô* ausweisen, betrachtet. Weitere Unterteilungen nach Industrien oder *keiretsu* läßt die kleine Stichprobe nicht zu. Die Schätzergebnisse aus der Ertragsfunktion bringen nur teilweise befriedigende Ergebnisse. Sie werden im folgenden dennoch angeführt, um die unterschiedlichen Tendenzen der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen bei der Entsendung von Mitarbeitern aufzeigen zu können (siehe Tabelle 35 und 36).

Die Schätzergebnisse über den **gesamten Untersuchungszeitraum** zeigen, daß der Anteil des Sachanlagevermögens am Gesamtvermögen bei den **Top-Unternehmen** einen starken Einfluß auf den Ertrag hat. Investitionen können als der Motor ihrer Leistungsfähigkeit betrachtet werden. Aber auch der Verschuldungsgrad spielt eine nicht unbedeutende Rolle und weist darauf hin, daß die erfolgreichen Unternehmen in der Lage sind, ihr Fremdkapital gewinnbringend einzusetzen. Demgegenüber haben die Entsendungen einen negativen Einfluß auf den Ertrag. Die exzellenten Unternehmen scheinen somit fähige Mitarbeiter in ihre verbundenen Unternehmen zu entsenden, die dort nicht nur den Mangel an Fachkräften ausgleichen, sondern auch die Entwicklung des Unternehmens durch ihre Erfahrungen entscheidend beeinflussen können. Diese qualifizierten Techniker oder erfahrenen Manager haben schon im Mutterunternehmen eine Schlüsselrolle gespielt und hinterlassen eine personelle Lücke, die sich negativ auf den Ertrag der erfolgreichen Unternehmen auswirkt. Durch die Stärkung ihrer verbundenen Gesellschaften sorgen die *'Best-Performer'* für eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit der ganzen Unternehmensgruppe.

Bei den **Bottom-Unternehmen** hat die Sachanlagenintensität - über den gesamten Untersuchungszeitraum betrachtet - keinen signifikanten Einfluß auf den Erfolg. Die Investitionen sind immer mit einem hohen Risiko verbunden, was sich bei ihnen offensichtlich in einem negativen Einfluß des Verschuldungsgrades zu manifestieren scheint. Demgegenüber leisten die Entsendungen einen positiven Einfluß auf den Ertrag. Dieses Ergebnis bestätigt die Hypothese 5, die besagt, daß die Bottom-Unternehmen ihre Mitarbeiter entsenden, um Personalkosten zu sparen, während bei den erfolgreichen Unternehmen die Intention des Wissenstransfers überwiegt.

Über die **einzelnen Untersuchungszeiträume** betrachtet, spielt bei den **Top-Unternehmen** in der ersten Periode nur die Sachanlagenintensität eine signifikante Rolle. Durch die große Welle der Mikroelektronisierung und Rationalisierung steigen die Investitionen im zweiten Zeitraum bedeutend an und sind im dritten Zeitraum nicht mehr in diesem Ausmaß notwendig. Der Verschuldungsgrad wirkt sich auch in der Boomphase noch nicht signifikant auf den Ertrag aus, leistet jedoch in der Krise den stärksten Beitrag für die Gewinnerwirtschaftung. Die Deregulierung hat bei den erfolgreichen Unternehmen zu einer zunehmenden Inanspruchnahme des internationalen Finanzmarktes geführt. Der *shukkô*-Anteil wirkt sich in Zeiten der Ölkrise schwach positiv auf den Ertrag aus. Aber bereits in der Boomphase wird er signifikant negativ, was sich in der dritten Periode noch enorm verstärkt. Diese Entwicklung deutet darauf hin, daß Top-Unternehmen die kritische Bedeutung der Wissensvermittlung an ihre verbundenen Unternehmen recht früh erkannt haben. Mit der Zunahme der Investition in eine wissensintensive Produktion erhöhen sie den Transfer ihres Wissens zu verbundenen Unternehmen. Bei den Entsandten scheint es sich um Wissensträger zu handeln, deren Abwesenheit sich im entsendenden Unternehmen ertragsmindernd auswirkt. Folglich sind die Top-Unternehmen stärker bei der Generierung von Humankapital ihrer verbundenen Unternehmen engagiert als die Bottom-Unternehmen. Für die Zulieferer und verbundenen Unternehmen spielen sie eine bedeutende Rolle bei der Erhöhung der Qualifikation der Mitarbeiter. Die Zulieferer scheinen diese Lernangebote zu absorbieren, was sich in einer hohen Qualität ihrer Produkte niederschlägt, die dazu beiträgt, die Wettbewerbsfähigkeit der Top-Unternehmen zu stärken.

Tabelle 35: Ertragsfunktion nach Erfolgsgruppen (gesamter Untersuchungszeitraum)

1972-1998	Top		Bottom	
	Koeffizient	(T-Wert)	Koeffizient	(T-Wert)
Sachanlagevermögen/ Gesamtkapital (SAV/GK)	0,511**	(6,027)	0,132	(1,542)
Verschuldungsgrad (EK/FK)	0,172**	(2,118)	-0,208**	(-3,001)
Shukkö/gesamte Be- schäftigte (Sh/GB)	-0,104	(-1,524)	0,244**	(3,186)
R ²	0,362		0,117	
DW	0,471		1,893	
F	30,07		10,634	
N	162		243	

Tabelle 36: Ertragsfunktion nach Erfolgsgruppen (einzelne Untersuchungszeiträume)

Zeitraum	1972 – 1979		1980 – 1991		1992 – 1998	
	Top	Bottom	Top	Bottom	Top	Bottom
SAV/GK	0,369**	0,258**	0,841**	0,253**	0,234	-0,375
(T-Wert)	(2,117)	(2,096)	(10,092)	(2,086)	(1,332)	(-1,370)
FK/EK	0,152	-0,407**	0,095	-0,243**	0,969**	0,105
(T-Wert)	(0,873)	(-3,4)	(1,182)	(-2,378)	(3,833)	(0,541)
Sh/GB	0,064	0,461**	-0,172**	0,224*	-0,549**	0,426*
(T-Wert)	(0,489)	(4,416)	(-2,503)	(2,066)	(-3,116)	(2,043)
R²	0,243	0,321	0,724	0,168	0,647	0,067
DW	0,544	1,06	0,67	2,355	1,629	1,297
F	4,802	10,869	60,353	7,061	23,827	1,429
N	48	72	72	108	42	63

** Signifikanzniveau $\leq 0,01$; * Signifikanzniveau $\leq 0,05$

Quelle: Kaisha-Datenbank, eigene Berechnungen

Die Gruppe der **Bottom-Unternehmen** investiert von Periode zu Periode weniger in ihre Sachanlagen. In der Tendenz ist die Sachanlagenintensität im Krisenzeitraum der 1990er Jahre sogar negativ, wenn auch nicht signifikant. Die Bedeutung des Verschuldungsgrades für den Ertrag können sie jedoch mit der Zeit verbessern. Während er in den ersten beiden Zeiträumen den Ertrag noch stark negativ beeinflusst, sind die schlechten Unternehmen im dritten Zeitraum trotz der starken Finanzkrise sogar in der Lage, ihr Fremdkapital gewinnbringend einzusetzen. Es scheint, als hätten sie hier von ihren Vorreitern gelernt. Anders

sieht es jedoch bei den Entsendungen aus. In den Zeiten der Ölkrise wirken sich die Entsendungen signifikant positiv auf den Ertrag aus. In der Boomphase nimmt dieser Einfluß wieder ab, um in der nächsten Krisenphase wieder auf annähernd die gleiche Höhe zu steigen wie während der Ölkrise. Diese Entwicklung impliziert, daß die Bottom-Unternehmen sich in der Krise hauptsächlich ihrer älteren Mitarbeiter entledigen, die nicht mehr so leistungsfähig sind, und durch die erworbenen Lohnanwartschaften hohe Personalkosten verursachen. Das Ziel eines Wissenstransfers wird mit diesem Vorgehen sicher nicht verfolgt.

6.4 Kernaussagen

Die erfolgreichen Unternehmen zeigen einen bedeutend niedrigeren Anteil an Entsendungen als die Nachzügler. Dieser niedrige, aber kontinuierliche Transfer von Fachpersonal und Managern in die verbundenen Unternehmen ist für sie mit Ertragseinbußen verbunden, die mit einer zunehmenden Wissensintensität in der Produktion steigen. Das hauptsächliche Ziel der Entsendung liegt in der Erhöhung der Leistungsfähigkeit der gesamten Unternehmensgruppe. Mit der Überlassung ihres exzellenten Humankapitals steigern sie nicht nur die Produktqualität, die wiederum einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darstellt, sondern erweitern die organisationale Wissensbasis. Diese Zielsetzung von *shukkô* kommt den verbundenen Unternehmen sehr entgegen. Über die befristeten Entsendungen erfolgt der Transfer von Wissen nicht nur in eine Richtung. Die Erfahrungen in den anderen Unternehmen werden in das Mutterunternehmen zurückgetragen und fördern eine reibungslose und partnerschaftliche Zusammenarbeit. Dieses Ergebnis bestärkt Hypothese 5, die bei den erfolgreichen Unternehmen das Ziel des Wissenstransfers vermutet.

Die Bottom-Unternehmen haben nicht nur einen immens höheren Anteil an Entsendungen, der Transfer von Personal wirkt sich vor allem in Rezessionsphasen auch stark positiv auf den Ertrag aus. Das hauptsächliche Ziel der Entsendung ist der Beschäftigungsabbau. Mitarbeiter, die mit diesem Ziel entsandt werden, haben kaum noch Chancen, wieder in das Unternehmen zurückzukommen. Davon sind vor allem ältere Beschäftigte betroffen. Die massenhafte Abschiebung von Mitarbeitern in die Zulieferer wirkt sich nicht besonders förderlich auf die Beziehungen untereinander aus. Oft erfolgt die Zustimmung der verbundenen Unternehmen zur Aufnahme von Beschäftigten nur auf Druck des Mutterunternehmens und in vielen Fällen wird dies dem Bedarf nach bestimmten Fähigkeitsprofilen der Zulieferer nicht gerecht. Für die Beschäftigten kommt die Entsendung einer Entlassung gleich, da sie davon ausgehen können, daß die Beziehungen zum Mutterunternehmen früher oder später gekappt werden. Dies ist nur eine Ursache für die negativen Implikationen, die mit *shukkô* verbunden sind. Auch der zweite Teil der Hypothese 5, die bei den Entsendungen der Bottom-Unternehmen das Ziel des Personalabbaus vermutet, ist hiermit bestätigt. Vor allem in der Chemie- und Maschinenbauindustrie, deren durchschnittliche Beschäftigungszahlen rückläufig sind, werden viele Entsendungen vorgenommen. Dagegen verzeichnen die wachsenden Industrien einen niedrigen *shukkô*-Anteil. Entsprechend ihrer dynamischen Industriestruktur sind in der Elektroindustrie viele temporäre Arbeitskräfte vertreten. Aber auch im Maschinenbau liegt der Anteil an irregulären Beschäftigten hoch. Die exportorientierten Industrien, die auf dem Weltmarkt in einem stärker von Unsicherheiten geprägten Umfeld agieren als die heimischen Industrien, sind durch flexiblere Beschäftigungsstrukturen gekennzeichnet, die es ihnen ermöglichen, schnell auf externe Veränderungen zu reagieren. Damit kann auch die Hypothese 8 bestätigt werden. Der hohe Transfer von Personal bei den horizontal integrierten Unternehmen zeigt starke Brancheneffekte durch die Chemieindustrie, die sich auch in der Gruppe der unabhängigen Unternehmen auswirken. In der vertikalen Unternehmensintegration liegt der Anteil an „offiziellen“ *shukkô* sehr niedrig. Hier ist jedoch ein reger Transfer von personellen Ressourcen und von Wissen zu vermuten, der sich mit den vorliegenden Daten nicht bestätigen ließ. Nach Größengruppen betrachtet, lassen sich die kleinen Unternehmen – ihren unsicheren wirtschaftlichen Verhältnissen entsprechend – durch einen hohen Anteil temporär Beschäftigter kennzeichnen. Sie ersetzen ihre Stammbeschäftigten am ehesten durch Teilzeit-, aber auch durch Zeitarbeitskräfte und nehmen die daraus resultierenden Nachteile für die organisationale Wissensspeicherung in Kauf.

F. Implikationen für das organisationale Lernen

Die Kernfrage für die Untersuchung war, wie sich die Beschäftigungsstruktur der Pionierunternehmen von den Nachzüglern unterscheidet, und welcher Einfluß auf das organisationale Lernen sich daraus ableiten läßt. In den verschiedenen Untersuchungsgruppen konnten ähnliche Entwicklungen in der Beschäftigungsstruktur beobachtet werden: Als Folge der schnellen Alterung in der japanischen Gesellschaft steigen Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit über alle Unternehmen in vergleichbar starkem Ausmaß an; ebenso die Entlohnung. Die erfolgreichen Unternehmen, die in der Hochwachstumsphase entscheidend zur Herausbildung des internen Arbeitsmarktes beigetragen haben, lassen sich zu Beginn der Untersuchung stark von einer an Seniorität orientierten Personalpolitik leiten. Der Ölschock hat sie zum Überdenken ihrer Prinzipien bewegt und eine erstaunlich schnelle Transformationsphase eingeleitet, die zu einem stabilen Wachstum führte. Ein enormer Lernprozeß wurde durch die Mikroelektronisierung in Gang gesetzt. Vor allem Unternehmen, die sich am internationalen Markt plazieren wollten, haben sehr früh große Anstrengungen unternommen und in erstaunlichem Ausmaß in neue Technologien investiert. Die Ölkrise hat diese Entwicklung eher vorangetrieben. Die umfangreichen Rationalisierungen haben eine hohe Arbeitsproduktivität bewirkt. Die zunehmend wissensintensive Produktion führte zu einer „White-Collarisierung“ der Beschäftigung. Die exzellenten Unternehmen messen dem intergenerationalen Transfer von Wissen mehr Bedeutung bei als die weniger erfolgreichen Unternehmen. Durch die Aufnahme neuer Mitglieder sorgen sie für neue Impulse. Nicht nur durch mehr jüngere Mitarbeiter, sondern auch durch mehr weibliche Beschäftigte lassen sie eine heterogene und dynamische Beschäftigungsstruktur erkennen. Unternehmen, die große Lücken bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern aufweisen, verlieren enorm an Flexibilität und Dynamik, wie sich bei den Nachzüglern zeigen ließ.

Von der langfristigen Beschäftigungspraxis weichen die Unternehmen nicht ab. Sie gilt weiterhin als die Voraussetzung für die Akquirierung ihres organisationsspezifischen Humankapitals und garantiert die Speicherung des Wissens im „Gedächtnis“ der Organisation. Der langsame interne Aufstieg, der über verschiedene Stufen und Ränge verläuft, verursacht anhaltenden Wettbewerb der Mitarbeiter untereinander. Mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer werden nicht nur bestimmte Leistungen, sondern auch bestimmte Qualifikationsprofile verlangt. Damit verbunden sind hohe Anforderungen an die Lernbereitschaft. Unternehmensinterne Beförderungssysteme berücksichtigen wie schnell und wie gut ein Mitarbeiter die verschiedenen Stufen absolviert. Eine lange Betriebszugehörigkeitsdauer ist nicht automatisch mit hohen Lohnzahlungen verbunden. In der Entlohnung werden Lern- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter berücksichtigt. Die Produktivitätssteigerung der Beschäftigten wirkt sich positiv auf die Entlohnung aus. Dagegen werden senioritätsorientierte Lohnbestandteile immer weniger in der Entlohnung berücksichtigt. Bei den erfolgreichen Unternehmen ist ein konstanter Wandel der Werte zu erkennen. Die kontinuierliche Entwicklung fördert eine gute Nachvollziehbarkeit der Unternehmensstrategien und Lernziele bei den Mitarbeitern. Die Änderung dieser (gemeinsamen) Werte wird von allen getragen. In einem zunehmend dynamischeren Umfeld verfolgen die exzellenten Unternehmen zielstrebig die Änderung ihrer Strategien, ohne sie zu überstürzen. Dagegen stößt die sprunghafte Politik der Bottom-Unternehmen auf weniger Verständnis bei den Mitarbeitern, die sich nicht an einer klaren Linie in der Beschäftigungspolitik orientieren können. Dies mag ein Auslöser für den Verlust ihrer Motivation sein, was sich negativ auf die Lernprozesse auswirkt und eine nachlassende Produktivität zur Folge hat.

Die Leistungsfähigkeit der Unternehmen spielt für die Höhe der Entlohnung eine große Rolle. So steigt die Entlohnung nicht nur mit der Unternehmensgröße, obwohl sie nach wie vor sehr relevant ist, sondern vor allem auch mit dem Ausbildungsgrad des im Unternehmen eingesetzten Humankapitals. Die erfolgreichen Unternehmen, die ja auch die höchsten Anforderungen bezüglich der Lernbereitschaft an ihre Mitarbeiter stellen, sind durch hohe Lohnzahlungen in der Lage, sich die Besten auszuwählen. Der Erwerb von Lohnanwartschaften, von dem die Effizienzlohntheorie ausgeht, wird zukünftig für die Entlohnung nur noch eine geringe Rolle spielen. Die traditionellen Strukturen sind also im Wandel begriffen.

Aber die Beschäftigung im großen Unternehmen, die lange Zeit Idealbildfunktion hatte, hat heute diesen normativen Charakter schon weitgehend verloren. Während früher für die Uni-Abgänger die Aufnahme in die Stammarbeiterschaft eines großen japanischen Unternehmens sehr erstrebenswert war, da sie eine stabile Situation mit kalkulierbareren Lebensbedingungen bot, streben heute mehr Absolventen die Gründung eines eigenen Unternehmens oder die Anstellung in einer Unternehmensberatung bzw. im Hochtechnologiebereich an. Auch ausländische Unternehmen sind mittlerweile begehrt als japanische Arbeitgeber. Noch vor ca. 10 Jahren hatten sie trotz eines doppelt so hohen Gehaltes große Schwierigkeiten, talentierten Nachwuchs zu finden. Für junge Japanerinnen waren die ausländischen Unternehmen dagegen schon lange attraktiver, da sie bei den traditionell orientierten japanischen Unternehmen kaum Aufstiegschancen hatten. Durch die Spezialisierung auf ein Arbeitsgebiet hoffen die Karriereanfänger, unabhängig von einem bestimmten Unternehmen marktfähig bleiben zu können (o.V. 1999e: 85). Die Zeichen für die Herausbildung eines externen Arbeitsmarktes werden von den erfolgreichen Unternehmen stärker antizipiert. Sie fördern diesen Wertewandel und richten ihre Personalpolitik daran aus.

Literaturverzeichnis

- Albach, Horst (1978): Die Verteilung des Unternehmenseinkommens. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 48. Jg. Heft 7, S. 626-638.
- Albach, Horst (1987): Investitionspolitik erfolgreicher Unternehmen. In: ZfB, 57. Jg. Heft 7, S. 636-661.
- Albach, Horst (1988): Kosten, Transaktionen und externe Effekte. In: ZfB, 58. Jg. Heft 11, S. 1143-1170.
- Albach, Horst (1994): Culture and Technical Innovation. A Cross-Cultural Analysis and Policy Recommendations. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Albach, Horst (1997): Wissensbasierte neue Produkte für den globalen Wettbewerb der Zukunft. Management Kolloquium, München.
- Albach, Horst (1998): Kreatives Organisationslernen. In: Horst Albach et al. (Hg.): Organisationslernen – Institutionelle und kulturelle Dimensionen. Berlin: Edition Sigma, S. 55-79.
- Albach, Horst (1999): "Corporate Governance and Managerial Incentives". Konferenz: 1st Humboldt-Forum on Economics and Management on "Corporate Governance". In Honor of Horst Albach, June 4-5, 1999.
- Albach, Horst; Bocke, Kurt und Warnke, Thomas (1985): Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung. Stuttgart: C. E. Poeschel.
- Albach, Horst et al. (1999): Dokumentation der Bonner Stichprobe – Zur Datenbank der Jahresabschlüsse deutscher Aktiengesellschaften, 1960-1997. Discussion Paper FS IV 99 - 26, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- Albach, Horst und Moerke, Andreas (1996): Die Überlegenheit der japanischen Unternehmen im globalen Wettbewerb. Discussion Paper, FS IV 96 - 4, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- Albach, Horst et al. (1997): Dokumentation der Kaisha-Datenbank - Zur Datenbank der Jahresabschlüsse japanischer Industrieaktiengesellschaften 1970-1997. Discussion Paper, FS IV 97 - 39, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- Albach, Horst et al. (1998): Organisationslernen – Institutionelle und kulturelle Dimensionen. WZB-Jahrbuch 1998. Berlin: Edition Sigma.
- Argyris, Chris und Schoen, Donald (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Auerbach, Alan J. (1984): Taxes, firm financial policy and the cost of capital: an empirical analysis. In: Journal of Public Economics, 23. Jg., S. 27-57.
- Becker, Gary (1975): Human Capital. A theoretical and emirical analysis with special reference to education. New York, London: Columbia University Press.
- Bosse, Friederike (1995): Rezession und strukturelle Veränderungen setzen den japanischen Mittelstand unter Druck – Eine Bestandsaufnahme anhand des Weißbuchs für Klein- und Mittelunternehmen 1995. In: Manfred Pohl (Hg.): Japan. Hamburg: Institut für Asienkunde, S. 402-435.
- Brockhoff, Klaus (1999): Forschung und Entwicklung. München, Wien: Oldenbourg Verlag.
- Buchner, Robert (1985): Finanzwirtschaftliche Statistik und Kennzahlenrechnung. München: Vahlen.
- Bürger, Peter (1991): Personalwesen in Japan. Tôkyô: Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan.

- Coenenberg, Adolf G. (1994): Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse. Landsberg/Lech: verlag moderne industrie.
- Dellmann, Klaus (1991): Einflußgrößen der Erfolgsgleichgewichte. In: Klaus-Peter Kistner und Reinhardt Schmidt (Hg.): Unternehmensdynamik. Horst Albach zum 60. Geburtstag. Wiesbaden: Gabler, S. 417-435.
- Demes, Helmut (1991): Determinanten des Entgelts in Japan. In: Peter Bürger (Hg.): Personalwesen in Japan. Tôkyô: Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan, S. 71-114.
- Dirks, Daniel (1999): Limits and Latitude of Labour Adjustment Strategies in the Japanese Firm. In: Daniel Dirks, Jean-Francois Huchet und Thierry Ribbault (Hg.): Japanese Management in the Low Growth Era. Between External Shocks and Internal Evolution. Berlin: Springer-Verlag, S. 267-289.
- Dodwell Marketing Consultants (1994): Industrial Groupings in Japan. The Anatomy of the "Keiretsu". Tôkyô: Dodwell Marketing Consultants.
- Doeringer, Peter B. und Piore, Michael J. (1971): Internal Labor Markets and Manpower Analysis. Massachusetts: D.C. Heath and Company.
- Dore, Ronald und Sako, Mari (1998): How the Japanese Learn to Work. London, New York: Routledge.
- Eccles, Robert G. (1991): The Performance Measurement Manifesto. In: Harvard Business Review, Heft 1, S. 131-137.
- Endô, Kôshi (1994): Betriebliche Beförderungskriterien und Karrieremodelle. In: Helmut Demes und Walter Georg (Hg.): Gelernte Karriere. Bildungs- und Berufsverlauf in Japan. München: Iudicium, S. 385-420.
- Ernst, Angelika (1980): Japans unvollkommene Vollbeschäftigung – Beschäftigungsprobleme und Beschäftigungspolitik. Hamburg: Institut für Asienkunde.
- Ernst, Angelika (1986): Japans langer Abschied von der Vollbeschäftigung – Arbeitsmarktstrukturen und Arbeitsmarktentwicklung. Hamburg: Institut für Asienkunde.
- Ernst, Angelika (1988): Dauerbeschäftigung und Flexibilität in Japan – Beschäftigungspolitik japanischer Unternehmen in Rationalisierungsphasen. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Ernst, Angelika (1998): Karrieremuster und Karriereverläufe von Akademikern in Japans Privatwirtschaft. Opladen: Leske + Budrich.
- Ernst, Angelika (1999): Personnel Management of Japanese Firms and Information Flows. In: Horst Albach, Ulrike Görtzen und Rita Zobel (Hg.): Information Processing as a Competitive Advantage of Japanese Firms. Berlin: Edition Sigma, S. 239-253.
- Esser, Martin und Kobayashi, Kaoru (1994): KAISHAIN. Personalmanagement in Japan. Göttingen, Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.
- Fleischer, Manfred (1997): The Efficiency Trap. Strategy Failure in the German Machine Tool Industry. Berlin: Edition Sigma.
- Futagami, Shiho (1999): "Comparative Analysis of Temporary Workers and Full-Time Regular Workers in Japan". Conference: Euro-Japan Symposium on the Development of Atypical Employment and Transformation of Labor Markets, Tôkyô: March 25, 1999.
- Georg, Stefan (1996): Die Leistungsfähigkeit japanischer Banken. Eine Strukturanalyse des Bankensystems in Japan. Berlin: Edition Sigma.
- Gleich, Ronald (1999): Performance Measurement. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 57. Jg. Heft 1, S. 114-117.

- Görtzen, Ulrike (1999): R&D Activities and Technical Information Flow in Japanese Electronic Corporations. In: Horst Albach, Ulrike Görtzen und Rita Zobel (Hg.): Information Processing as a Competitive Advantage of Japanese Firms. Berlin: Edition Sigma, S. 167 - 190.
- Görtzen, Ulrike (2000): Wissensgenerierung und -verbreitung als Wettbewerbsfaktor. Eine empirische Analyse am Beispiel japanischer Industrieaktiengesellschaften. Humboldt-Universität zu Berlin, Dissertation, Berlin.
- Göseke, Christian (1996): "Content of Annual Reports of Listed Japanese Companies". Berlin: Vortrag auf dem Workshop: Rechnungslegung und Analyse japanischer Unternehmen, 10./11.10.1996, mimeo.
- Graumann, Mathias (1993): Die Analyse der Innovationstätigkeit deutscher Automobilhersteller auf dem Markt für Personenkraftwagen 1975 - 1990. Frankfurt/Main: Lang.
- Haller, Axel (1998): Wertschöpfungsrechnung. In: Die Betriebswirtschaft (*DBW*), 58. Jg. Heft 2, S. 261-263.
- Herold, Renate (1991): Arbeitskonflikte. In: Deutsches Institut für Japanstudien der Phillip-Franz-von-Siebold-Stiftung (Hg.): *Japanstudien*. München: Iudicium, S. 175-193.
- Hildebrandt, Lutz (1992): Wettbewerbssituation und Unternehmenserfolg. In: *ZfB*, 62. Jg. Heft 10, S. 1069-1084.
- Holzhausen, Arne (1998): Das japanische Beschäftigungssystem in der Krise. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Hong, Jacky (1998): Organizational Learning and the Knowledge Creation Practices of Japanese Companies. In: *Management Japan*, 31. Jg. Heft 2, S. 17-24.
- Hoshi, Takeo (1994): The Economic Role of Corporate Grouping and the Main Bank System. In: Masahiko Aoki und Ronald Dore (Hg.): *The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strength*. Oxford: Oxford University Press, S. 215-309.
- Hoshi, Takeo; Kashyap, Andre S. und Scharfstein, Daniel O. (1991): Corporate Structure, Liquidity, and Investment: Evidence from Japanese Industrial Groups. In: *The Quarterly Journal of Economics*, Heft February, S. 33-60.
- Imai, Masaaki (1993): *Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*. Berlin, Frankfurt: Ulstein Verlag.
- Kanamori, Hisao et al. (1998): *Yûhikaku keizai jiten [Yûhikaku Dictionary of Economic Terms]*. Tôkyô: Yûhikaku.
- Kawakita, Takashi (1997): Corporate Strategy and Human Resource Management. In: Mari Sako und Hiroki Satô (Hg.): *Japanese Labour and Management in Transition. Diversity, Flexibility and Participation*. London: Routledge, S. 79-103.
- Koen, Carla Irene (1999): *Government Policy and the Japanese Pharmaceutical Industry: An Explanation of Industrial Performance*. mimeo, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, University of Warwick, Coventry.
- Koike, Kazuo (1988): *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*. London: Macmillian Press.
- Koike, Kazuo (1990): Intellectual Skills and the Role of Employees as Constituent Members of Large Firms in Contemporary Japan. In: Masahiko Aoki et al. (Hg.): *The Firm as a Nexus of Treaties*. London: Sage, S. 185-208.
- Koike, Kazuo (1993): Internal Labor Markets: Workers in Large Firms. In: Taishiro Shirai (Hg.): *Contemporary Industrial Relations in Japan*. Wisconsin: University of Wisconsin Press, S. 29-61.

- Koike, Kazuo (1994): Intellectual Skills and Long-Term Competition. In: Ken'ichi Imai und Ryūtarō Komiya (Hg.): Business Enterprise in Japan: Views of Leading Economists. Cambridge, Massachusetts, London: MIT Press, S. 261-273.
- Koike, Kazuo (1995): The Economics of Work in Japan. Tôkyô: LTCB International Library Foundation.
- Koike, Kazuo (1997): Nihon no koyô shisutemu [Das japanische Beschäftigungssystem]. Tôkyô: Tôyô keizai shimbunsha.
- Komiya, Ryūtarō (1990): The Japanese Economy: Trade, Industry and Government. Tôkyô: University of Tôkyô Press.
- Koshiro, Kazutoshi (1994): The Employment System and Human Resource Management. In: Ken'ichi Imai und Ryūtarō Komiya (Hg.): Business Enterprise in Japan: Views of Leading Economists. Cambridge, Massachusetts, London: MIT Press, S. 225-259.
- Kräkel, Matthias (1999): Grundprobleme der traditionellen Entgeltpolitik japanischer Großunternehmen. In: Uschi Backes-Gellner et al. (Hg.): Entlohnung und Arbeitszeitgestaltung im Rahmen betrieblicher Personalpolitik. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 77-103.
- Krelle, Wilhelm (1969): Produktionstheorie. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Lazear, Edward P. (1979): Why is there mandatory retirement? In: Journal of Political Economy, 87. Jg. Heft 6, S. 1261-1284.
- Lenz, Ilse (1988): Geschlechtlich gespaltener Arbeitsmarkt und Perspektiven der mikroelektronischen Rationalisierung: Aspekte der japanischen Entwicklung. Universität Münster: Habilitation. Münster.
- Lincoln, James R.; Gerlach, Michael L. und Takahashi Peggy (1992): Keiretsu Networks in the Japanese Economy: A dyad Analysis of intercorporate ties. In: American Sociological Review, 57. Jg. Heft 5, S. 561-585.
- Lincoln, James R.; Gerlach, Michael L. und Ahmedian, Chris (1996): Keiretsu Networks and Corporate Performance in Japan. In: American Sociological Review, 61. Jg. Heft 1, S. 67-88.
- Metzler, Manuel (1999): Die vorläufige Qualifizierung. Erstqualifizierung von Universitätsabsolventen in Großunternehmen. Opladen: Leske + Budrich.
- Miarka, Tobias (1999): Financial Intermediation and Deregulation - A Critical Analysis of Bank-Firm Relationships. Humboldt-Universität zu Berlin, Dissertation, Berlin.
- Miarka, Tobias und Yang, Jiangping (1999): New Directions in Japanese Bank-Firm-Relationships: Does a Relationship Matter for Corporate Performance? In: Horst Albach, Ulrike Görtzen und Rita Zobel (Hg.): Information Processing as a Competitive Advantage of Japanese Firms. Berlin: Edition Sigma, S. 55 - 78.
- Mitani, Naoki (1997): Kigyōnai chingin kōzō to rōdō shijō [Arbeitsmarkt und innerbetriebliche Entlohnungsstruktur]. Tôkyô: Keizō shobō.
- Moerke, Andreas (1997): Japanische Unternehmensgruppen - eine empirische Analyse. Discussion Paper, FS IV 97 - 42, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- Moerke, Andreas (1999): Performance and Corporate Governance Structures of Japanese Keiretsu Groups. In: Horst Albach, Ulrike Görtzen und Rita Zobel (Hg.): Information Processing as a Competitive Advantage of Japanese Firms. Berlin: Edition Sigma, S. 211-238.
- Moerke, Andreas (2000): Organisationslernen über Netzwerke. Eine empirische Analyse der personellen Verflechtungen von Boards of Directors japanischer Industrieaktiengesellschaften. Humboldt-Universität zu Berlin, Dissertation, Berlin.

- Moerke, Andreas; Görtzen, Ulrike und Zobel, Rita (2000): Grundlegende Überlegungen zur mikroökonomischen Forschung mit japanischen Unternehmensdaten. Discussion Paper, FS IV 00 - 07, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- Monden, Yasuhiro (1983): Toyota Production System. Georgia: Industrial Engineering and Management Press.
- Mosley, Hugh und Mayer, Antje (1998): Benchmarking National Labour Market Performance: A Radar Chart Approach. Report prepared for the European Commission, Employment, Industrial Relations and Social Affairs, mimeo, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- Nagano, Hitoshi (1989): Kigyô gurûpu nai jinzai idô no kenkyû [Study of Personnel Transfer within Corporate Groups]. Tôkyô: Taga shuppan.
- Nagano, Hitoshi (1996): Nihon kigyô no chingin to koyô. Nenpôsei to kigyô kan jinzai haichi [Beschäftigung und Entlohnung in japanischen Unternehmen. Leistungsentlohnung und Qualifikationsverteilung zwischen den Unternehmen]. Tôkyô: Chûô keizaisha.
- Nagano, Hitoshi (1999): Determinants for the Types of Personnel Deployment beyond Corporation. In: Horst Albach, Ulrike Görtzen und Rita Zobel (Hg.): Information as a Competitive Advantage of Japanese Firms. Berlin: Edition Sigma, S. 275 - 288.
- Nakamura, Keisuke (1997): Worker participation. Collective bargaining and joint consultation. In: Mari Sako und Hiroki Satô (Hg.): Japanese Labour and Management in Transition, Diversity, Flexibility and Participation. London: Routledge, S. 280-295.
- Nakamura, Takafusa (1994): Lectures on Modern Japanese Economic History 1926-1994. Tôkyô: LTCB International Library Foundation.
- Nakatani, Iwao (1984): The Economic Role of Financial Corporate Grouping. In: Masahiko Aoki (Hg.): The Economic Analysis of the Japanese Firm. Amsterdam: North Holland (Elsevier Science Publishers), S. 227-258.
- Nakatani, Iwao (1994): Nihon kigyô fukkatsu no jôken [Bedingungen für die Revitalisierung der japanischen Unternehmen]. Tôkyô: Tôyô keizai shinpôsha.
- Nitsch, Harald (1996): Wechselkurswirkungen auf den japanischen Arbeitsmarkt. Berlin: Duncker & Humblot.
- Nonaka, Ikujiro und Takeuchi, Hirotaka (1995): The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation. New York, Oxford: Oxford University Press.
- o.V. (1998): Wer schafft Wert? Wer vernichtet Wert? In: Capital, PD-142. 1.10.1998.
- o.V. (1999a): Next year's graduates to find even fewer employment offers. In: The Nikkei Weekly vom 15.03.1999, S. 3.
- o.V. (1999b): Hantoshi de 45-man nin zôka [450.000 Zeitarbeiter mehr in einem halben Jahr]. In: Nihon keizai shimbun vom 12.11.1999, S. 11.
- o.V. (1999c): 23-man nin shûshoku kimarazu [23.000 Absolventen noch ohne Anstellung]. In: Nihon keizai shimbun vom 13.11.1999, S. 3.
- o.V. (1999d): Shûshoku naiteiritsu saitei ni [Niedrigste Einstellungsrate]. In: Asahi Shimbun vom 13.11.1999, S. 2.
- o.V. (1999e): The amazing portable sarariman. In: The Economist, Heft 20.11.1999, S. 85.
- o.V. (2000a): Beschäftigungssicherung hat höchste Priorität. In: Asahi Shimbun Dahlem vom 02.02.2000, S. 10.
- o.V. (2000b): "Super-Eiszeit" für Hochschulabsolventen. In: Asahi Shimbun Dahlem vom 03.02.2000, S. 11.

- o.V. (2000c): Schwierige Arbeitsplatzsuche für Oberschulabsolventen. In: Asahi Shimbun Dahlem vom 04.02.2000, S. 11.
- OECD (1997): Employment Outlook. Paris: OECD.
- OECD (1999b): OECD Grundsätze der Corporate Governance. Paris: OECD.
- Ogihara, Masaru (1998): Jinji, rômu jitsumu zenshû [Gesammelte Werke zur Praxis des Arbeits- und Personalwesens]. Tôkyô: Nihon jitsugyô shuppansha.
- Ohashi, Isao und Tachibanaki, Toshiaki (1998): Internal Labour Markets, Incentives and Employment. New York: St. Martin's Press.
- Ohkusa, Yasushi und Ohta, Souichi (1994): An Empirical Study of the Wage-Tenure Profile in Japanese Manufacturing. In: Journal of Japanese and International Economics, 8. Jg., S. 173-203.
- Oidtman, Friedrich (1985): Marktversagen bei Know-how-Transfer? Diplomarbeit, Universität Bonn, Bonn.
- Otto, Silke-Susann (1997): Corporate Control-Mechanismen und Stakeholder Relations in Japan im Wandel. In: ZfB, Ergänzungsheft, Heft 4, S. 43-74.
- Park, Sung-Jo (1982): Mitbestimmung in Japan - Produktivität durch Konsultation. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Pfaffmann, Eric (1998): Ein Modell der vertikalen Keiretsu. Eine ökonomische Analyse der Wettbewerbsvorteile und Ranghierarchie für Subkontraktoren am Beispiel der Automobilindustrie. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 58. Jg. Heft 4, S. 451-466.
- Pfannschmidt, Arno (1993): Personelle Verflechtungen über Aufsichtsräte. Mehrfachmandate in deutschen Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Phillips, Lynn W.; Chang, Dae R. und Buzzell, Robert D. (1983): Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses. In: Journal of Marketing, 47. Jg. Heft 2, S. 27-43.
- Porter, Michael (1990): The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.
- Porter, Michael und Takeuchi, Hirotaka (1999): Fixing What Really Ails Japan. In: Foreign Affairs, 78. Jg. Heft 3, S. 66-81.
- Probst, Gilbert; Raub, Steffen und Romhardt, Kai (1998): Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Gabler.
- Rappaport, Alfred (1999): New Thinking on How to Link Executive Pay with Performance. In: Harvard Business Review, Heft 2, S. 91-101.
- Sakakibara, Eisuke (1995): Nichi bei ô no keizai shakai shisutemu [Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme in Japan, Amerika und Europa]. Tôkyô: Tôyô keizai shinpôsha.
- Sako, Mari und Satô, Hiroki (1997): Japanese Labour and Management in Transition, Diversity, Flexibility and Participation. London, New York: Routledge.
- Sasajima, Yoshio (1995): Der japanische Arbeitsmarkt, Aktuelle Situation und Aufgaben. In: Deutsches Institut für Japanstudien der Philipp-Franz-von-Siebold-Stiftung (Hg.): Japanstudien. München: Iudicium, S. 207-237.
- Satô, Hiroki (1994): Employment Adjustment of Middle-Aged and Older White-collar Workers. In: Japan Labor Bulletin, Heft February 1st, S. 5-8.
- Satô, Hiroki (1995): New Education and Training System for White-Collar Workers. In: Japan Labor Bulletin, Heft February 1st, S. 4-8.
- Satô, Hiroki (1996): Keeping Employees Employed: Shukkô and Tenseki Job Transfers. In: Japan Labor Bulletin, Heft December 1st, S. 5-8.

- Satô, Hiroki (1997): Human resource management systems in large firms: the case of white-collar graduate employees. In: Mari Sako und Hiroki Satô (Hg.): Japanese Labour and Management in Transition. Diversity, Flexibility and Participation. London: Routledge, S. 104-130.
- Schaede, Ulrike (1995): The 'Old Boy' Network and Government-Business Relationship in Japan. In: Journal of Japanese Studies, 21. Jg. Heft 2, S. 293-317.
- Schaede, Ulrike (1999): The Benefits from Shinboku: Leveraging Information Exchange in Japanese Industry Associations. In: Horst Albach, Ulrike Görtzen und Rita Zobel (Hg.): Information Processing as a Competitive Advantage of Japanese Firms. Berlin: Edition Sigma, S. 81-108.
- Schendel, Dan (1996): Knowledge and the Firm - Introduction. In: Strategic Management Journal, 17. Jg. Heft Special Issue: Knowledge and the Firm, S. 1-4.
- Scheurer, Steffen und Zahn, Michael (1998): Organisationales Lernen - von den theoretischen Grundlagen zur praktischen Umsetzung. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 67. Jg. Heft 3, S. 174-180.
- Schmolke, Siegfried und Deitermann, Manfred (1991): Industrielles Rechnungswesen IKR. Darmstadt: Winklers Verlag.
- Schonberger, Richard J. (1982): Japanese Manufacturing Techniques. Nine Hidden Lessons in Simplicity. New York, London: The Free Press (Macmillian Publishing).
- Schulmeyer, Gerhard (1997): Der Produktionsfaktor "Wissen" - Neue Anforderungen an Führung und Qualifikation. In: Arnold Picot (Hg.): Information als Wettbewerbsfaktor. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 201-215.
- Schumann, Michael et al. (1994): Trendreport Rationalisierung. Berlin: Edition Sigma.
- Schüppel, Jürgen (1996): Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag; Gabler.
- Schütz, Holger et al. (1998): Benchmarking Labour Market Performance and Labour Market Policies: Theoretical Foundations and Applications. Discussion Paper, FS I 98 - 205, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- Schwalbach, Joachim (1998): Motivation, Kompensation und Performance. Forschungsbericht 98-3, Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin.
- Schwalbach, Joachim (1999): Entwicklung der Managervergütung. Forschungsbericht 99-2, Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin.
- Schwalbach, Joachim und Graßhoff, Ulrike (1997): Managervergütung und Unternehmenserfolg. In: ZfB, 67. Jg. Heft 2, S. 203-217.
- Seike, Atsushi (1997a): "Rôdôryoku no kôzô henka to rôdô shijô [Arbeitsmarkt und strukturelle Veränderungen der Arbeitskraft]". In: The Japan Institute of Labor (Hg.), Koyô shokugyô kenkyûkai [Forschungsgruppe Arbeit und Beschäftigung]. Tôkyô: 1997a.
- Seike, Atsushi (1997b): Ageing Workers. In: Hiroki Sato und Mari Sako (Hg.): Japanese Labour and Management in Transition. London, New York: Routledge, S. 151-167.
- Sheard, Paul (1994): Interlocking Shareholdings and Corporate Governance. In: Masahiko Aoki und Ronald Dore (Hg.): The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strength. Oxford: Oxford University Press, S. 310-349.
- Spender, J.-C. (1995): Organizational Learning Knowledge and Memory; Three Concepts in Search of a Theory. In: Journal of Organizational Change Management, 9. Jg., S. 63-78.
- Spender, J.-C. und Grant, Robert M. (1996): Knowledge and the Firm: Overview. In: Strategic Management Journal, 17. Jg. Special Issue: Knowledge and the Firm, S. 5-9.

- Steinbrenner, Jan O. (1997): Japanische Unternehmensgruppen. Organisation, Koordination und Kooperation der Keiretsu. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Suzuki, Atsuko (1997): Jinji, rômu ga wakaruru jiten [Wörterbuch zum Verständnis von Arbeits- und Personalangelegenheiten]. Tôkyô: Nihon jitsugyô shuppansha.
- Sydow, Jörg (1991): Strategische Netzwerke in Japan. Ein Leitbild für die Gestaltung interorganisationaler Beziehungen europäischer Unternehmungen? In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 43. Jg. Heft 3, S. 238-254.
- Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, Jörg et al. (1995): Organisation von Netzwerken. Strukturtheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Szulanski, Gabriel (1996): Exploring internal Stickiness: Impediments to the Transfer of best Practice within the Firm. In: Strategic Management Journal, Heft Special Issue: Knowledge and the Firm, S. 27-43.
- Tachibanaki, Toshiaki (1994): Labour Market and Economic Performance: Europe, Japan and the USA. New York: St. Martin's Press.
- Takahashi, Yoshiaki (1985): Merkmale des japanischen Managements unter besonderer Berücksichtigung des Personalmanagements. In: Sung-Jo Park et al. (Hg.): Transfer des japanischen Managementsystems. Berlin: EXpress Edition, S. 39-60.
- Takanashi, Akira (1999): Japanese Employment Practices. Tôkyô: The Japan Institute of Labour.
- Tanaka, Hiroshi (1990): Keiei bunseki no kihonteki gihô [Grundlegende Techniken der Unternehmensanalyse]. Tôkyô: Chûeisha.
- Tanski, Joachim S.; Kurras, Klaus P. und Weitkamp, Jürgen (1991): Der gesamte Jahresabschluss. München: Oldenbourg Verlag.
- Thurow, Lester G. (1975): Generating Inequality. Mechanisms of Distribution in the U.S. Economy. New York: Basic Books, Inc., Publishers.
- TKD, (Tôkyô Keizai Databank) (1998): Kigyô keiretsu sôran '98 [Überblick über die Unternehmensverflechtungen]. Tôkyô: Tôkyô keizai shinpôsha.
- Toyo Keizai, Inc. (1995): Japan Company Handbook, First Section. Tôkyô: Tôkyô Keizai, Inc., Autumn, 1995.
- Tsoukas, Haridimos (1996): The firm as a distributed Knowledge System: a constructionist approach. In: Strategic Management Journal, 17. Jg. Special Issue: Knowledge and the Firm, S. 11-25.
- Uryu, Fujio; Sunada, Toru und Nakahashi, Yasushi (1993): The Realities of "Keiretsu" Phenomena: A Review of Research and Arguments on "Keiretsu". Tôkyô: Tsûshô sangyô chôsakai.
- Wakisaka, Akira (1997): Women at Work. In: Mari Sako und Hiroki Satô (Hg.): Japanese Labour and Management in Transition. London: Routledge, S. 131-150.
- Waldenberger, Franz (1999): Organisation und Evolution arbeitsteiliger Systeme. Erkenntnisse aus der japanischen Wirtschaftsentwicklung. München: Iudicium-Verlag.
- Wanik, Bernhard (1981): Die Lohnentwicklung deutscher Industrieaktiengesellschaften. Bonn: Bonner Betriebswirtschaftliche Schriften Nr. 10.
- Weber, Helmut Kurt (1992): Wertschöpfung. In: Klaus Chmielewicz (Hg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 2173-2181.
- Weber, Jürgen (1993): Einführung in das Rechnungswesen. 1. Bilanzierung - 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Wöhe, Günter (1992): Bilanzierung und Bilanzpolitik. München: Verlag Vahlen.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T. und Roos, Daniel (1992): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.
- Yamada, Makiko (1998): Japan's Top Management from the Inside. London, New York: Macmillian Press, St. Martin's Press.
- Yang, Jianping (2000): Aspekte eines Investitionsmodells innerhalb der q-Theorie unter Berücksichtigung von Bankbeziehungen deutscher Unternehmen und Risikoanalyse. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Yoshimori, Masaru (1995): Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West. In: Longe Range Planning, 28. Jg. Heft 4, S. 33-44.
- Zobel, Rita (1999a): Personnel Mobility and Knowledge Transfer in Japanese Firms. In: Evaluation of Firms, Performances and Financial Structure - Analyses with the Kaisha-Databank. Waseda-University. Tôkyô. mimeo.
- Zobel, Rita (1999b): Employee-Transfer as an Instrument of Information-Transfer through Vertical Relations? In: Horst Albach, Ulrike Görtzen und Rita Zobel (Hg.): Information Processing as a Competitive Advantage of Japanese Firms. Berlin: Edition Sigma, S. 255-276.

Anhang

Verzeichnis der Untersuchungsgruppen					
Firmenname	Code	Erfolg	Branche	Keiretsu	Größe
Aida Engineering	6118		Ma	u	k
Aiwa	6761	Top	El	v	
Amada	6113	Top	Ma	u + c	
Amada Sonoike	6107		Ma	v	k
Amada Wasino	6108	Bottom	Ma	v	k
Asahi Diamond	6140	Top	Ma	u	k
Central Glass	4044		Ch	u	
Chugai Pharmaceutical	4519	Top	Ph	u	
Clarion Company	6796		El	v	
Daicel Chemical	4202		Ch	u	
Daifuku	6383	Bottom	Ma	u	
Daiichi Pharmaceutical	4505	Top	Ph	u	
Daikin Industries	6367	Bottom	Ma	u	
Dainichi Seika Colour & Chemicals	4116	Bottom	Ch	u	
Denki Kagaku Kogyo	4061		Ch	h	
Ebara	6361		Ma	h	
Eisai	4523	Top	Ph	u	
Fuji Electric	6504	Bottom	El	h + c	g
Fujisawa Pharmaceutical	4511	Top	Ph	h	
Fujitsu	6702	Top	El	h + c	g
Fujitsu General	6755	Bottom	El	v	
Hitachi	6501		El	h + c	g
Hitachi Chemical	4217	Bottom	Ch	v	
Hitachi Koki	6581		El	v	
Hitachi Seiki	6106	Bottom	Ma	u	k
Ikegai	6102	Bottom	Ma	u	k
Iseki	6310		Ma	h	
Japan Radio	6751		El	v	
Japan Synthetic Rubber (JSR)	4185		Ch	u	
Kaneka	4118		Ch	u	
Kao	4452		Ch	u	
Kenwood (Trio Kenwood)	6765	Bottom	El	u	
Kokusai Electric	6756	Top	El	v	k
Komatsu	6301		Ma	u	g
Kubota	6326	Bottom	Ma	h	g
Kyushu Matsushita Electric	6782		El	v	
Makino Milling Machine	6135		Ma	u	k
Makita	6586		El	u	
Matsushita Communication.	6781		El	v	
Matsushita Electric Industrial	6752	Top	El	u + c	g
Matsushita-Kotobuki Electronic Industries	6783		El	v	
Meidensha Electric	6508	Bottom	El	u	
Mitsubishi Electric	6503		El	h + c	g
Mitsubishi Gas Chemical	4182		Ch	h	
Mitsubishi Kasei	4010		Ch	h	g

Firmenname	Code	Erfolg	Branche	Keiretsu	Größe
Mitsubishi Plastics Industries	4213		Ch	v	
Mitsui Toatsu Chemicals, Inc.	4001		Ch	h	
Nippon Kayaku	4272		Ch	u	
Nippon Sanso	4091	Top	Ch	u	
NOF (Nippon Oil and Fats)	4403	Bottom	Ch	h	
Oki Electric	6703		El	h	
Okuma	6103		Ma	u	k
Omron	6645	Top	El	u	
Osaki Electric	6644		El	u	k
OSG	6136	Top	Ma	u	k
Pioneer Electronic	6773		El	u	
Sankyo	4501	Top	Ph	h	
Sanyo Electric	6764		El	u + c	g
Sharp	6753		El	h	g
Shin-Etsu Chemical	4063	Top	Ch	u	
Shionogi	4507		Ph	u	
Showa Denko	4004		Ch	h	
Sony	6758		El	u + c	g
Sumitomo Bakelite	4203		Ch	v	
Sumitomo Chemical	4005		Ch	h	g
Tadano	6395	Bottom	Ma	u	
Taisho Pharmaceuticals	4535	Top	Ph	u	
Takeda Chemical	4502	Top	Ph	u	g
Tanabe Seiyaku	4508	Top	Ph	h	
Teac Corporation	6803	Bottom	El	u	k
Toagosei Chemical Industry	4045		Ch	u	
Tokuyama Soda	4043		Ch	h	
Tokyo Electric (TEC)	6588	Bottom	El	v	
Toshiba Machine	6104	Bottom	Ma	v	
Toshiba Tungaloy	6139	Top	Ma	v	k
Toshiba.	6502		El	h + c	g
Tosoh	4042		Ch	u	
Toyoda Automatic Loom Works	6201	Bottom	Ma	v	
Toyoda Machine Works	6206		Ma	v	
Tsugami	6101		Ma	u	k
Tsutsunaka Plastic	4225		Ch	v	k
Ube Industries	4208	Bottom	Ch	h	
Victor Company of Japan	6792		El	v	
Yamanouchi Pharmaceutical	4503	Top	Ph	u	
Yaskawa Electric	6506	Bottom	El	h	

LEGENDE

Branche

Ch = Chemie

El = Elektro

Ma = Maschinenbau

Ph = Pharma

Keiretsu

c = core

h = horizontal

u = unabhängig

v = vertikal

Größe

k = klein

g = groß

Ausgewählte Mitarbeiterkennzahlen									
Firmenname	Code	Anzahl	Alter	BZG	Lohn	TZA	ZA	N-St.	Shukkô
			Jahre	Jahre	in Yen	in %	in %	in %	in %
Aida Engineering	6118	709	36,28	12,35	270351	0,00	0,00	0,86	0,00
Aiwa	6761	2431	31,56	8,52	212155	0,00	0,46	0,87	0,00
Amada	6113	1369	33,53	7,78	342850	0,17	0,00	0,17	2,26
Amada Sonoike	6107	558	33,92	10,81	236032	0,15	0,21	0,36	1,21
Amada Wasino	6108	735	33,64	10,87	224512	0,00	0,81	1,94	3,58
Asahi Diamond	6140	835	34,11	13,09	243896	0,18	8,99	9,17	0,00
Central Glass	4044	2901	35,91	15,11	245433	0,00	0,00	0,00	8,98
Chugai Pharmaceutical	4519	3269	35,99	14,27	290821	0,00	0,00	0,00	0,47
Clarion Company	6796	2299	32,28	9,09	221786	0,00	6,42	6,43	0,00
Daicel Chemical	4202	3212	38,37	16,92	251307	0,00	0,00	0,00	0,00
Daifuku	6383	1869	33,49	10,27	236377	0,00	0,00	0,00	21,73
Daiichi Pharmaceutical	4505	3221	35,59	13,26	298598	0,00	0,00	0,00	0,00
Daikin Industries	6367	6612	35,01	13,27	268792	0,00	2,27	2,27	0,00
Dainichi Seika Colour & Chemicals	4116	1616	34,93	12,86	265243	0,75	1,49	2,24	0,00
Denki Kagaku Kogyo	4061	3950	38,08	16,75	255312	0,00	0,00	0,00	1,99
Ebara	6361	4489	36,45	13,68	280614	0,00	0,00	0,00	0,00
Eisai	4523	3507	34,70	13,32	305045	0,00	0,00	0,00	0,00
Fuji Electric	6504	14747	35,81	15,02	249702	0,00	0,00	0,00	0,00
Fujisawa Pharmaceutical	4511	5147	34,80	13,34	301609	0,00	0,00	0,00	0,00
Fujitsu	6702	41471	30,99	10,20	252596	0,00	0,00	0,00	0,00
Fujitsu General	6755	3268	34,41	12,30	222220	0,00	0,00	0,00	2,53
Hitachi	6501	76475	35,47	14,83	263811	0,00	1,91	1,91	0,00
Hitachi Chemical	4217	4621	33,97	12,91	260423	0,00	0,35	12,75	0,00
Hitachi Koki	6581	2811	35,24	15,10	266112	0,00	1,14	1,87	0,00
Hitachi Seiki	6106	1368	38,65	17,06	261043	0,00	0,01	0,01	0,47
Ikegai	6102	1028	39,82	17,05	222992	0,00	4,09	5,59	16,50
Iseki	6310	3209	38,13	15,75	250133	0,00	0,00	0,00	19,91
Japan Radio	6751	3482	35,60	14,28	248991	0,22	0,32	0,54	0,00
Japan Synthetic Rubber (JSR)	4185	2736	34,76	13,00	283192	0,00	0,00	0,00	14,42
Kaneka	4118	3289	35,12	14,08	251413	0,00	1,21	2,98	2,95
Kao	4452	5474	32,76	11,56	247575	0,00	6,96	6,96	3,83
Kenwood (Trio Kenwood)	6765	2275	33,22	10,15	227911	1,00	0,00	1,03	0,00
Kokusai Electric	6756	1576	34,76	11,62	243247	0,00	3,05	3,05	1,43
Komatsu	6301	15948	39,38	15,71	283708	0,12	0,00	0,63	8,50
Kubota	6326	16400	38,58	15,70	291958	0,22	1,42	3,09	0,00
Kyushu Matsushita Electric	6782	4997	30,22	10,40	214703	0,00	13,06	13,06	0,00
Makino Milling Machine	6135	810	33,20	10,64	231283	0,11	0,16	0,27	0,68
Makita	6586	2747	31,24	10,49	207751	0,00	3,88	3,88	0,57
Matsushita Communication.	6781	5962	31,11	10,84	259501	0,00	6,26	6,26	0,00
Matsushita Electric Industrial	6752	42016	32,85	12,68	276458	0,00	0,00	0,00	0,00
Matsushita-Kotobuki Electronic Ind	6783	4578	30,63	8,36	178157	0,00	0,00	0,00	0,00
Meidensha Electric	6508	4920	36,44	15,89	265760	0,00	0,00	0,00	1,41
Mitsubishi Electric	6503	49991	35,50	14,76	281796	0,00	0,00	0,00	6,43
Mitsubishi Gas Chemical	4182	3759	39,09	16,88	305158	0,00	0,00	0,00	4,88
Mitsubishi Kasei	4010	9602	37,33	15,18	273302	0,00	0,00	0,00	7,74
Mitsubishi Plastics Industries	4213	2425	36,06	14,49	269912	0,00	0,00	0,00	7,88
Mitsui Toatsu Chemicals, Inc.	4001	6483	37,48	16,29	249481	0,00	0,00	0,00	0,74

Firmenname	Code	Anzahl	Alter	BZG	Lohn	TZA	ZA	N-St.	Shukkô
			Jahre	Jahre	in Yen	in %	in %	in %	in %
NEC	6701	36222	31,73	10,80	253578	0,00	0,00	0,00	0,00
Nippon Kayaku	4272	3522	37,88	16,22	274159	0,00	0,00	0,03	2,40
NipSa Nippon Sanso	4091	1766	37,13	15,15	267664	1,28	2,17	3,48	16,06
NOF (Nippon Oil and Fats)	4403	3149	38,92	17,45	260159	4,06	2,20	6,28	10,59
Oki Electric	6703	13190	33,51	12,72	234527	0,00	0,00	0,41	0,00
Okuma	6103	1706	35,94	15,91	254352	2,91	0,30	3,98	0,79
Omron	6645	5926	32,08	10,26	246303	0,00	0,00	0,00	0,00
Osaki Electric	6644	1059	35,66	12,51	227504	0,68	0,00	8,18	0,00
OSG	6136	958	35,12	12,60	240176	19,12	0,38	19,50	0,27
Pioneer Electronic	6773	6966	30,99	9,27	248218	0,00	0,00	0,00	5,26
Sankyo	4501	5884	37,89	15,53	274334	0,00	0,00	0,00	0,00
Sanyo Electric	6764	21738	32,30	11,54	245959	0,00	7,50	6,04	0,00
Sharp	6753	16668	30,97	10,38	237132	0,00	0,00	0,00	19,58
Shin-Etsu Chemical	4063	3076	34,68	13,53	245942	0,00	0,00	0,00	0,00
Shionogi	4507	6735	35,55	13,73	294104	0,00	0,00	0,00	0,00
Showa Denko	4004	5879	39,55	17,15	250166	0,00	0,00	0,00	37,43
Sony	6758	15114	32,49	10,18	295309	0,00	5,20	5,75	0,00
Sumitomo Bakelite	4203	2734	38,81	16,70	256142	0,00	0,18	0,18	8,52
Sumitomo Chemical	4005	9457	37,97	15,84	259952	0,00	0,00	0,00	1,95
Tadano	6395	1482	34,30	11,85	246387	2,40	0,25	2,26	4,49
Taisho Pharmaceuticals	4535	3704	32,57	11,33	273642	0,00	0,00	0,00	0,00
Takeda Chemical	4502	11263	38,16	17,60	307646	0,00	0,00	0,00	0,00
Tanabe Seiyaku	4508	5146	37,07	16,06	287285	0,00	0,00	0,00	2,63
Teac Corporation	6803	1499	32,82	10,22	237435	0,00	6,78	6,78	0,00
Toagosei Chemical Industry	4045	2030	37,39	18,05	248506	0,00	0,00	0,08	9,58
Tokuyama Soda	4043	2440	37,30	15,62	263645	0,00	0,00	0,00	2,65
Tokyo Electric (TEC)	6588	4877	35,65	13,91	242777	0,00	4,39	4,39	0,00
Toshiba Machine	6104	3587	38,62	16,49	269769	0,00	0,72	0,72	0,00
Toshiba Tungaloy	6139	1437	35,60	13,26	268147	0,00	0,00	6,01	0,00
Toshiba.	6502	68753	35,50	14,34	270863	0,00	0,13	0,13	0,18
Tosoh	4042	4316	36,35	15,24	256354	0,00	0,00	0,23	12,02
Toyoda Automatic Loom Works	6201	6933	34,58	13,59	268253	0,00	1,16	1,16	0,00
Toyoda Machine Works	6206	3789	32,80	12,53	253293	0,00	0,00	0,00	0,00
Tsugami	6101	996	41,26	19,27	215300	0,00	0,73	0,73	1,04
Tsutsunaka Plastic	4225	719	37,02	14,74	243265	0,00	0,00	0,30	10,00
Ube Industries	4208	8643	37,97	16,30	256784	0,00	0,00	0,00	4,42
Victor Company of Japan	6792	11085	31,45	10,59	227884	0,00	6,69	6,69	0,00
Yamanouchi Pharmaceutical	4503	3216	35,02	13,47	294711	0,00	0,00	0,00	0,00
Yaskawa Electric	6506	4910	35,02	14,81	237773	0,67	2,21	4,11	0,00

Ausgewählte Finanzkennzahlen					
Firmenname	Code	Gesamt- kapital	Umsatz- erlöse	Betriebs- ergebnis	Arbeitspro- duktivität
		Mio. Yen	Mio. Yen	Mio. Yen	in Tsd. Yen
Aida Engineering	6118	48487	29446	3908	14700
Aiwa	6761	55709	98950	2842	38729
Amada	6113	178970	86614	11346	53533
Amada Sonoike	6107	49331	27464	2593	9376
Amada Wasino	6108	27762	20369	608	8293
Asahi Diamond	6140	36241	24815	4011	16805
Central Glass	4044	166119	135335	3727	34323
Chugai Pharmaceutical	4519	130788	94819	11311	19789
Clarion Company	6796	84015	95048	2160	21466
Daicel Chemical	4202	176182	132899	6520	19198
Daifuku	6383	62000	65089	3890	9149
Daiichi Pharmaceutical	4505	189309	118724	22965	22345
Daikin Industries	6367	193922	198834	7992	11748
Dainichi Seika Colour & Chemicals	4116	71126	85723	3089	27657
Denki Kagaku Kogyo	4061	254626	170720	6316	21325
Ebara	6361	211870	185446	8943	21874
Eisai	4523	186119	142660	22519	26862
Fuji Electric	6504	431830	385732	8032	12223
Fujisawa Pharmaceutical	4511	261859	165275	20377	25309
Fujitsu	6702	1495923	1348291	50121	14768
Fujitsu General	6755	70574	110147	-792	12342
Hitachi	6501	2567846	2590447	111891	15032
Hitachi Chemical	4217	136901	196808	5611	13430
Hitachi Koki	6581	84444	77651	6418	14611
Hitachi Seiki	6106	43511	30310	154	7266
Ikegai	6102	26294	17015	-162	6506
Iseki	6310	89747	103370	1285	17031
Japan Radio	6751	96684	83592	4161	8554
Japan Synthetic Rubber (JSR)	4185	180386	151165	5424	31376
Kaneka	4118	178603	168608	8115	26464
Kao	4452	334058	386238	24856	35546
Kenwood (Trio Kenwood)	6765	87164	111844	1661	12541
Kokusai Electric	6756	51386	73338	4215	24139
Komatsu	6301	718258	486851	40570	16279
Kubota	6326	629477	574687	30787	12556
Kyushu Matsushita Electric	6782	123559	163245	9378	8898
Makino Milling Machine	6135	59980	33474	3021	10524
Makita	6586	130533	76623	11623	13550
Matsushita Communication.	6781	181725	279315	18330	16858
Matsushita Electric Industrial	6752	2343731	2929479	145731	54360
Matsushita-Kotobuki Electronic Indu	6783	153038	218998	17256	10835
Meidensha Electric	6508	126938	123426	2685	9343
Mitsubishi Electric	6503	1593979	1656045	48248	14139
Mitsubishi Gas Chemical	4182	231998	173370	7187	26064
Mitsubishi Kasei	4010	871663	689089	15781	37259
Mitsubishi Plastics Industries	4213	105022	99528	1290	23937
Mitsui Toatsu Chemicals, Inc.	4001	480483	357268	5143	34605

Firmenname	Code	Gesamt- kapital Mio. Yen	Umsatz- erlöse Mio. Yen	Betriebs- ergebnis Mio. Yen	Arbeitspro- duktivität in Tsd. Yen
NEC	6701	1751233	1800830	56845	21526
Nippon Kayaku	4272	104290	93002	6940	17267
NipSa Nippon Sanso	4091	146815	124260	5528	50766
NOF (Nippon Oil and Fats)	4403	106177	99517	3099	15896
Oki Electric	6703	391810	336242	8097	10389
Okuma	6103	68455	55025	2921	11286
Omron	6645	220417	233088	12348	27556
Osaki Electric	6644	17998	15522	902	6404
OSG	6136	27768	14912	1851	8649
Pioneer Electronic	6773	205097	245383	14434	17695
Sankyo	4501	286110	243659	36089	31063
Sanyo Electric	6764	787250	785943	26525	20445
Sharp	6753	811502	749158	39426	23418
Shin-Etsu Chemical	4063	227483	193403	13465	39218
Shionogi	4507	197966	167556	19041	14724
Showa Denko	4004	537991	394899	7852	47328
Sony	6758	1242702	1055499	54942	14667
Sumitomo Bakelite	4203	105790	100580	4210	19072
Sumitomo Chemical	4005	655780	552818	17499	36575
Tadano	6395	89340	68296	4501	11163
Taisho Pharmaceuticals	4535	188251	122117	33777	21452
Takeda Chemical	4502	551944	453375	55755	30792
Tanabe Seiyaku	4508	150441	140928	10756	20795
Teac Corporation	6803	40148	62869	727	11947
Toagosei Chemical Industry	4045	95284	85092	3758	26851
Tokuyama Soda	4043	176826	140661	5366	31344
Tokyo Electric (TEC)	6588	117888	125346	3582	9016
Toshiba Machine	6104	99613	85006	2524	8949
Toshiba Tungaloy	6139	33911	25232	1247	11041
Toshiba.	6502	2247278	2190359	73135	16524
Tosoh	4042	318703	207680	4838	21749
Toyoda Automatic Loom Works	6201	243621	317893	16841	9752
Toyoda Machine Works	6206	90549	97213	4481	6593
Tsugami	6101	26818	13825	1025	6280
Tsutsunaka Plastic	4225	30954	26179	1287	22086
Ube Industries	4208	552116	358377	8552	22254
Victor Company of Japan	6792	267346	420478	13100	19279
Yamanouchi Pharmaceutical	4503	281781	142513	30909	32865
Yaskawa Electric	6506	109673	96947	1960	10513

GLOSAR

Japanisch

chokusetsu

chûto saiyôsha

danjo koyô kikai kintô hô

fukumu

gengyô

gengyô shokuin

gengyô teate

gijutsu shokuin

hanbai bumon

Heisei

hi gengyô

hi seishain

ippan shoku

jikangai warimashikin

jimu shokuin

jinji kôka

jinzai haken hô

jinzai ikusei taikei

jûgyôin haishutsu gata

kaizen

kanren gaisha

kanri bumon

kansayaku

Deutsch

direkt

Betriebswechsler

Gesetz zur beruflichen Chancengleichheit von Männern und Frauen

enthalten

Produktionsbereich

Beschäftigte im Produktionsbereich

Produktionszulage

Techniker

Verkaufsabteilung

Name der Ära unter Kaiser Akihito (seit 1989)

Bereich außerhalb der 'Produktion

Nicht-Stammebelegschaft

allgemeine Laufbahn

Überstundenvergütung

Büroangestellte

Personalbewertung

Leiharbeitsgesetz

System der Aus- und Weiterbildung des Personals

"Manpower Expulsion 'Type':
Entsendung in andere 'Gruppenunternehmen mit dem Ziel der Beschäftigungsanpassung

Verbesserung

verbundene Unternehmen

Verwaltungsabteilung

Rechnungsprüfer

<i>kazokukyû</i>	Familienlohn
<i>keiretsu</i>	Unternehmensgruppe
<i>keiyaku shain</i>	Vertragsarbeiter oder Vertragsangestellte
<i>Kigyô keiretsu sôran</i>	Überblick über die Unternehmensverflechtungen
<i>kigyônai kumiai</i>	Betriebsgewerkschaft
<i>kigyô shûdan</i>	Unternehmensgruppe
<i>kigyô shûdan tôgô gata</i>	"Corporate Group Integration Type": Entsendungen mit dem Ziel der Stärkung der Beziehungen der Unternehmen einer Gruppe
<i>kijungai chingin</i>	Nicht-Standardlohn
<i>kijungai kyûyo</i>	Nicht-Standardlohn
<i>kijunnai chingin</i>	Standardlohn
<i>kijunnai kyûyo</i>	Standardlohn
<i>ko gaisha</i>	Tochterunternehmen
<i>kôhai</i>	Jüngerer
<i>kôin</i>	Arbeiter
<i>Kôsei torihiki iinkai</i>	Fair Trade Commission
<i>kôsu betsu jinjiseido</i>	System der getrennten Laufbahnen
<i>kyaria kaihatsu</i>	Karriereförderung und -entwicklung
<i>kyaria nôryoku kaihatsu taikei</i>	System zur Förderung von Fähigkeiten und Karriere
<i>kyôiku kunren gata</i>	"Education and Training 'Type': Entsendung mit dem Ziel der 'Weiterbildung'
<i>naitei</i>	informelle Beschäftigungszusage
<i>nemawashi</i>	Vorgespräche
<i>nenkô chingin</i>	Senioritätslohn
<i>nenkô joretsu</i>	Senioritätsprinzip
<i>nenpô</i>	leistungsbezogener Jahreslohn
<i>nenreikyû</i>	Altersbestandteile im Entgelt

<i>nijū kōzō</i>	duales System
<i>Nikkeiren</i>	Arbeitgeberverband
<i>nozoku</i>	nicht enthalten
<i>Obon</i>	Totenfest im August
<i>Oshōgatsu</i>	Neujahr, Januar
<i>oya gaisha</i>	Mutterunternehmen
<i>pâto rôdô hô</i>	Teilzeitarbeitsgesetz
<i>pâto taimu (pâto)</i>	Teilzeitbeschäftigte
<i>ringi seido</i>	Zustimmungs- und Informationssystem in japanischen Unternehmen
<i>rinjikō</i>	Zeitarbeiter
<i>rôdô kijun hô</i>	Arbeitsstandardsgesetz
<i>rômu shokuin</i>	Arbeiter aus dem Produktionsbereich
<i>sai koyô</i>	Wiedereinstellung
<i>Sansui kai</i>	der Presidents' Council der Sanwa-Gruppe
<i>satei</i>	Personalbewertung
<i>seishain</i>	regulär Beschäftigte
<i>senpai</i>	Älterer
<i>shachō kai</i>	Presidents' Council
<i>shin'nyū shain</i>	neues Firmenmitglied
<i>shitauke</i>	Zulieferbetrieb
<i>shokunōkyū</i>	fähigkeitsbezogenes Entgelt
<i>shokutaku</i>	Auftragsarbeiter
<i>shukkō</i>	Entsendung
<i>shukkōsaki kyōka gata</i>	"Subsidiary Reinforcement Type": Entsendung qualifizierten Personals zu 'spin offs' oder Gruppenunternehmen mit Fachkräftemangel
<i>shukkōsha</i>	Entsandter

<i>shuntô</i>	Frühjahrsoffensive der Gewerkschaft
<i>shûshin koyô</i>	lebenslange Beschäftigung
<i>shûshoku katsudô</i>	Bewerbungsaktivitäten von Schülern und Studenten
<i>sôgô shoku</i>	gehobene Laufbahn des Generalisten
<i>sôki teinen</i>	Frühpensionierung
<i>teate</i>	Zulage
<i>yûka shôken hôkoku sho</i>	Geschäftsberichte nach dem japanischen Wertpapierhandelsgesetz
<i>yûki koyôsha</i>	befristet Beschäftigte

Eidstattliche Erklärung

Diese Arbeit wurde von mir selbst und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt. Diejenigen Stellen der Arbeit – einschließlich Tabellen und Abbildungen –, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen wurden, sind als Entnahmen kenntlich gemacht. Die Arbeit hat noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen. Ich selbst habe mich auch noch an keinem Doktorexamen unterzogen.

Ich bezeuge durch meine Unterschrift, daß meine Angaben über die bei der Abfassung meiner Dissertation benutzten Hilfsmittel, über mir zuteil gewordene Hilfe sowie über frühere Begutachtungen meiner Dissertation in jeder Hinsicht der Wahrheit entsprechen.

Rita Zobel