

## **Lernen als Erfolgsfaktor**

### **Internationale Unternehmenskooperationen als Managementaufgabe**

Die Internationalisierung der japanischen Industrie verlief in den 80er und 90er Jahren eher schleppend, und angesichts der Dynamisierung und Globalisierung der internationalen Wettbewerbsbedingungen sucht das japanische Management gegenwärtig nach neuen Wegen der Internationalisierung. Vom japanischen Management wurden Globalisierung als Herausforderung und Internationalisierung als strategische Aufgabe erkannt. Und nicht ganz zufällig stellt die Nikkei Weekly einem der erfolgreichsten amerikanischen Manager, John F. Welch, Präsident von General Electric (GE) die Frage: „Could you explain your philosophy of management and why GE has been so successful?“ Seine Antwort könnte nicht klarer ausfallen: Nicht ein Zustand ist verantwortlich für den Unternehmenserfolg, sondern ein Prozeß: „We try to be a learning organization“.

#### **Lernen als Erfolgsfaktor**

Lernen von anderen Unternehmen, lernen als lebenslanger, das Unternehmen bestimmender Prozeß, um den sich ständig wandelnden Umweltbedingungen gewachsen zu sein. Aufgabe des Managements ist die Reflexion, die kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Tun, so kann es Lernen und Lernprozesse im Unternehmen forcieren.

Unternehmenskooperationen, zumal internationale Kooperationen, sind eine Chance, unternehmensinterne Lernprozesse zu initiieren und an Lernerfolgen anderer Unternehmen teilzuhaben. Nicht zuletzt spielt der wechselseitige Technologietransfer eine Schlüsselrolle für erfolgreiche Lernprozesse. Darüber hinaus stellen internationale Unternehmenskooperationen eine der zentralen strategischen Optionen des Managements dar, dem verstärkten Wettbewerbsdruck besser zu begegnen. Häufig sind Unternehmen den Herausforderungen der Marktöffnung und der rasanten technologischen Entwicklung alleine nicht gewachsen, eine Bündelung der Kräfte mit anderen Unternehmen bietet sich an, um den notwendigen Restrukturierungsprozeß zu forcieren und die Internationalisierung zu bewältigen. Denn der Erfolg wird nicht nur von den unternehmensinternen Stärken bestimmt, sondern im Zeitalter der Globalisierung zunehmend auch von Art der Beziehungen zu anderen Unternehmen und Organisationen.

#### **Tradition der Kooperationen**

Unternehmenskooperationen können prinzipiell jede Stufe der Wertschöpfungskette betreffen. Von der Forschung und Entwicklung, über die Produktion bis hin zu Marketing und Service sind vielfältige Spielarten denkbar. Bislang hat sich ein einheitlicher Kooperationsbegriff we-

der in der wissenschaftlichen Literatur noch in der Wirtschaftspraxis durchgesetzt. Trotz oder gerade wegen seiner großen Verbreitung blieb er schillernd und unscharf. Ganz allgemein kann unter Unternehmenskooperation eine längerfristig angelegte Verbindung von Unternehmen zur gemeinschaftlichen Verfolgung bestimmter Ziele verstanden werden.

Vertikale und horizontale Kooperationsformen in den verschiedenen Branchen gelten als prägend für das japanische Wirtschaftssystem. Durch Personal- und regelmäßigen Informationsaustausch sowie durch Kapitalverflechtungen begründet sich die langfristige Zugehörigkeit einzelner Unternehmen zu den japanspezifischen Kooperationsformen, die in ihrer Vielseitigkeit schon häufig beschrieben wurden. Auch auf ausländischen Märkten wird diese Zusammenarbeit fortgesetzt, wie sich häufig bei Großprojekten oder bei der Abstimmung der Absatzstrategien beobachten läßt. Werden Unternehmenskooperationen häufig als Gegenpol zum Wettbewerb dargestellt, so weist im Gegensatz dazu das japanische System eine bemerkenswerte Besonderheit auf: die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Wettbewerb – ähnlich wie bei Mannschaftssportarten. Auch zwischen den Mitgliedern des gleichen Teams besteht ein gewisser Wettbewerb, letztlich steht aber die Maximierung der Mannschaftsleistung im Vordergrund.

### **Wirtschaftspolitischer Rückenwind**

Kooperationsaktivitäten japanischer Unternehmen untereinander als auch japanisch-ausländischen Joint Ventures zur Markterschließung haben Tradition. Beachtenswert ist, daß gerade internationale Unternehmenskooperationen von der japanischen Wirtschaftspolitik nachhaltige Unterstützung erfahren. So wirbt beispielsweise die Japan External Trade Organization (JETRO) für die Idee japanisch-ausländischer Unternehmenskooperationen durch Veranstaltungen und Publikationen und hilft bei der Identifizierung von Partnerunternehmen.

Auch können internationale Unternehmenskooperationen unter bestimmten Bedingungen durch Kredite der Japan Bank for International Cooperation finanzielle Unterstützung erhalten. Die japanische Regierung hat mit einigen Ländern, darunter auch Deutschland, Kreditversicherungsabkommen abgeschlossen, so daß Risiken bei Drittlandsprojekten internationaler Unternehmenskooperationen unter bestimmten Voraussetzungen abgedeckt werden können.

### **Neuorientierungen**

Betrachtet man nun eingehender die Entwicklung von Gemeinschaftsunternehmen zwischen japanischen und ausländischen Unternehmen, so zeigt sich trotz wirtschaftspolitischer Rückendeckung seit der zweiten Jahreshälfte 1995 bis zur Jahresmitte 1999 ein dramatischer Rückgang in der Anzahl der japanisch-ausländischen Joint Ventures außerhalb Japans. Ging

die japanische Industrie in den ersten sechs Monaten des Jahres 1995 noch rund 800 Joint Ventures mit ausländischen Unternehmen auf dem internationalen Markt ein, so waren es in der ersten Jahreshälfte 1999 nach den aktuellen Angaben der JETRO gerade noch 300 neue Gemeinschaftsunternehmen. Als Hauptgrund für den Rückgang der internationalen Unternehmenskooperationen ist die japanische Wirtschaftskrise zu nennen, die in vielen Unternehmen zu gravierenden Restrukturierungsmaßnahmen geführt hat. Internationale Unternehmenskooperationen stehen auf dem Prüfstand, da sie nicht zuletzt dringend benötigtes Kapital für den Unternehmensumbau binden. Wachsende Liquiditätsprobleme japanischer Unternehmen bestimmen den Trend des zaghaften Abschlusses neuer Joint Venture Verträge. Die von japanischen Unternehmen genannten Motive für internationale Unternehmenskooperationen, wie die Kosten- und Risikoteilung, der Zugang zu externen Ressourcen und neuen Märkten sowie die Einflußnahme auf den Wettbewerb, sind nach wie vor gültig, doch die Sicherung der eigenen Unternehmensexistenz hat nun Priorität.

Wie angesichts der Asienkrise nicht anders zu erwarten hat vor allem der Wirtschaftsraum Asien für japanische Unternehmenskooperationen an Bedeutung verloren. Entfielen noch 1994 von allen internationalen Unternehmenskooperationen (Joint Venture und Technologiekooperationen) zwischen japanischen und ausländischen Firmen 58% auf Asien, so waren es im Jahre 1999 nur noch 21%, während die Region Nordamerika ihren Anteil von 26% auf 50% steigern konnte. Und selbst für Europa konnten für das erste Halbjahr 1999 mehr Joint Ventures und Technologiekooperationen nachgewiesen (274) nachgewiesen werden, als für den Wirtschaftsraum Asien (248).

Die schwache Position Asiens, insbesondere bei technologieorientierten Kooperationen, läßt sich aber nicht allein auf die Asienkrise zurückführen. Sie ist auch Folge der langfristigen strategischen Ausrichtung der japanischen Industrie in dieser Region. Nicht technologieorientierte Entwicklungsgemeinschaften, sondern Kooperationen zur Markterschließung und -durchdringung prägen das japanische Engagement. Folglich sind die Unternehmenskooperationen in dieser Region im wesentlichen dadurch charakterisiert, daß die japanischen Seite das Know-how und in aller Regel die Technologie, insbesondere die Produktionstechnologie, bereitstellt. Die asiatische Seite bietet häufig das ganz Asien überspannende Beziehungs- und Informationsnetzwerk der Überseechinesen, die notwendigen Arbeitskräfte und in einigen Fällen auch zusätzliches Risikokapital.

Gegenwärtig steht für das japanische Management Nordamerika und Westeuropa im Vordergrund. Besonders bei der technologischen Zusammenarbeit ist dies augenscheinlich. Die Technologiestärke des ausländischen Partners gilt nach einer Umfrage der JETRO bei japani-

schen Unternehmen als wichtiges Kooperationsmotiv. Vor allem auf den Gebieten Kommunikation, Biotechnologie sowie Chemie und Pharmazie drängen die Japaner auf eine internationale Zusammenarbeit.

Hatte Nordamerika im Jahre 1996 einen Anteil von 36% an allen technologischen Kooperationsaktivitäten japanischer Unternehmen, so waren es im ersten Halbjahr 1999 schon 57%. Für Europa waren die Veränderungen noch gravierender. Allein zwischen 1996 und dem ersten Halbjahr 1999 haben sich die technologieorientierten Kooperationen japanischer Unternehmen in dieser Region mehr als verdreifacht. So entfielen auf Europa im ersten Halbjahr 1999 etwa 25%, auf Asien gerade mal 15% aller technologischen Kooperationsaktivitäten japanischer Unternehmen.

### **Heilsamer Schock?**

Die Krisenjahre bis 1999 sind ein Schock für die an Erfolg gewöhnte japanische Industrie. Ob er heilend sein wird, hängt entscheidend von der Lernfähigkeit des japanischen Managements ab. Es ist seine Aufgabe, Impulse für Veränderungen in den japanischen Unternehmen zu setzen. Die Warnsignale der letzten Jahre richtig zu deuten und kreative Veränderungs- und Lernprozesse einzuleiten, ist ein schwieriger, oft bitterer Prozeß.

Das japanische Management steht in der Pflicht, weitere Schritte zur unternehmensspezifischen Restrukturierung, zur Internationalisierung einzuleiten, um den Herausforderungen der Globalisierung zu entsprechen. Dabei bildet der Faktor „Lernen“ mit seiner strategischen und unternehmenskulturellen Bedeutung sowohl die entscheidende Schlüsselgröße für den organisatorischen Wandel als auch die dominierende Triebkraft für das Zustandekommen von internationalen Unternehmenskooperationen. Seit 1996 stehen die Wirtschaftsregionen Nordamerika und Europa verstärkt im Fokus dieses Lernprozesses. Der Trend zur technologieorientierten Kooperation wird sich auch in den nächsten Jahren fortsetzen. Ob sich dieser Trend zum Westen hin stabilisieren wird, werden die nächsten Jahre zeigen. Sollte der gegenwärtige Aufschwung in Südostasien weiter an Kraft gewinnen, so wäre eine Rückkehr japanischer Unternehmen auf dem Gebiet der internationalen Kooperationen zur erweiterten Markterschließung und –durchdringung eine denkbare Folge. Diese erneute Konzentration würde dann zu Lasten der technologieorientierten Kooperationen mit dem Westen gehen.

Dr.-Ing. René Haak

Deutsches Institut für Japanstudien

Tokyo