Der Marktauftritt japanischer Automobilhersteller in Südostasien

Dissertation

zur Erlangung
des wirtschaftswissenschaftlichen Doktorgrades
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften
der Universität Göttingen

vorgelegt
von

MATTHIAS FECHNER

aus

Bremen

Göttingen 2000

Erstgutachter:	Prof. Dr. G. Schanz
Zweitgutachter:	Prof. Dr. S. Betz
Tag der mündlichen Prüfung:	05. Juli 2000

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis 1

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen 4

Abkürzungsverzeichnis 5

0 Einleitung 9

1 Die japanischen Automobilhersteller im Kontext der Weltautomobilindustrie 13

1.1 Historische Entwicklung der Automobilindustrie 13
1.1.1 Die anfängliche Dominanz westlicher Hersteller 13
1.1.2 Entstehung und Entwicklung der japanischen Automobilindustrie 17
1.1.3 Der Aufstieg der Produzenten aus den ostasiatischen Schwellenländern 23

1.2 Die gegenwärtige Situation auf dem Weltautomobilmarkt 28
1.2.1 Das Spannungsverhältnis von Produktion und Absatz 28
1.2.2 Maßnahmen der Automobilhersteller 32

1.3 Charakterisierung der japanischen Automobilindustrie 36
1.3.1 Strukturelle Merkmale des japanischen Automobilmarktes 36
1.3.2 Besonderheiten japanischer Automobilproduktion 41

2 Der südostasiatische Wirtschaftsraum und seine Erschließung durch die japanische Automobilindustrie 47

2.1 Südostasien im Überblick 47
2.1.1 Geographische Einordnung 47
2.1.2 Geschichtlicher Überblick 52

2.2 Rahmenbedingungen des Marktengagements in Südostasien 60
2.2.1 Ausgewählte soziokulturelle Besonderheiten 60
2.2.2 Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen 69

2.3 Die Bedeutung Südostasiens für die japanische Automobilindustrie 75
2.3.1 Südostasien als Absatzmarkt 75
2.3.2 Südostasien als Produktionsstandort 84

2.4 Ausgewählte Elemente der Südostasienstrategie japanischer Automobilhersteller 90
2.4.1 Berücksichtigung regionaler Besonderheiten durch 'Asia-Cars' 90
2.4.2 Übertragung japanischer Produktionsmethoden 94
2.4.3 Anpassung der Beziehungen zu verbundenen Unternehmen 100
2.4.4 Aufbau regionaler Netzwerke 107

3 Hintergrundfaktoren für den Erfolg der japanischen Automobilindustrie in Südostasien 115

3.1 Unterstützende Wirkung soziokultureller Besonderheiten Japans 115
3.1.1 Komponenten soziokultureller Besonderheit Japans 115
3.1.1.1 Japanische Religion und Philosophie 115
3.1.1.2 Nihonjinron 122
3.1.2 Auswirkungen der soziokulturellen Besonderheiten auf das Vorgehen der japanischen Automobilhersteller 127

3.2 Mögliche Einflüsse kultureller Ähnlichkeiten auf den japanischen Markterfolg 134
3.2.1 Das Konzept kultureller Nähe 134
3.2.2 Bezugspunkte kultureller Nähe zwischen Japan und Südostasien 145
3.2.2.1 Geographische und historische Faktoren 145
3.2.2.2 Religiöse und philosophische Orientierungen 153
3.2.3 Auswirkungen der kulturellen Nähe auf den Erfolg der japanischen Automobilhersteller 157

3.3 Staatliche Unterstützung des Marktauftritts japanischer Automobilhersteller 164
3.3.1 Das Fluggänsemodell regionaler Wirtschaftsentwicklung 164
3.3.2 Mögliche Formen der Unterstützung durch die japanische Regierung 169
3.3.2.1 Unterstützung durch direkte Förderung 170
3.3.2.2 Entwicklungshilfe als Mittel indirekter Unterstützung 172
3.3.3 Das Verhalten der südostasiatischen Regierungen 178
3.3.4 Auswirkungen der staatlichen Unterstützung auf den Markterfolg der japanischen Automobilhersteller 185

4 Zusammenfassung 193

Literaturverzeichnis 198

Anhang 231

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1.1:
Produktion und Absatz der japanischen Automobilindustrie im Inland 20

Tabelle 1.1:
Marktanteil japanischer Kraftfahrzeughersteller in Südostasien 22

Abbildung 2.1:
Der südostasiatische Wirtschaftsraum 48

Abbildung 2.2:
Veränderung des südostasiatischen Marktpotenzials 78

Tabelle 2.1:
Kraftfahrzeugverkäufe auf den Philippinen 79

Tabelle 2.2:
Kraftfahrzeugverkäufe in Thailand 81

Tabelle 2.3:
Kraftfahrzeugverkäufe in Indonesien 82

Tabelle 2.4:
Kraftfahrzeugverkäufe in Malaysia 83

Tabelle 2.5:
Automobilproduktion in Südostasien 89

Tabelle 2.6:
Investitionsprojekte japanischer Zulieferer in den ASEAN-4 Ländern 102

Tabelle 2.7:
Die südostasiatische Teileindustrie 103

Abbildung 3.1:
Das Fluggänsemodell nach AKAMATSU 167

a) Phasen des Fluggänsemodells 167
b) Ursprung der Namensgebung 167

Abkürzungsverzeichnis

a, b	Länderindices
AAF	ASEAN Automotive Federation
Abb.	Abbildung
abs.	absolut
AFTA	ASEAN Free Trade Area
AG	Aktiengesellschaft
AIC	ASEAN Industrial Coorperation
AIJV	ASEAN Industrial Joint Venture
AJS	American Journal of Sociology
Anm.	Anmerkung
AOTS	Association for Overseas Technical Scholarships
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
Aufl.	Auflage
B	Beilage
Bd.	Band
BSP	Bruttosozialprodukt
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CALS	Commerce at Light Speed
CAPPA	Consolidated Auto Parts Producers' Association
CAW	Canadian Autoworkers' Union
CBU	completely-built-up (engl.: endmontiert)
ccm	Kubikzentimeter
CEPT	Common Effective Preferential Tariff
CKD	completely-knocked-down (engl.: vollzerlegt)
Co.	Company (engl.: Gesellschaft)
Corp.	Corporation
d. h.	das heißt
d. Verf.	der Verfasser, des Verfassers
D.C.	District of Columbia
DEM	Deutsche Mark
E	Entfernung
e. V.	eingetragener Verein
ECAFE	Economic Commission for Asia and the Far East (engl.: Wirtschaftskommission für Asien und den Fernen Osten) der Vereinten Nationen
engl.	englisch
EPA	Economic Planning Agency
et al.	et alii (lat.: und andere), et alibi (lat.: und andernorts)
EU	Europäische Union
EXIM-Bank	Export-Import-Bank
f.	folgende [Seite]
ff.	folgende [Seiten]
FFS	Flexible Fertigungssysteme
Fig.	Figur
FN	Fußnote
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade (engl.: Allgemeines Zoll- und Handelsabkommen)
ggf.	gegebenenfalls
H	Handel
H.	Heft

HdWW	Handbuch der Wirtschaftswissenschaften
HICOM	Heavy Industries Corporation of Malaysia
Hrsg.	Herausgeber
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWInt	Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung
i. e. S.	im engeren Sinne
i. H. v.	in Höhe von
i. V. m.	in Verbindung mit
i. w. S.	im weiteren Sinne
IDR	indonesische Rupiah
ifo	Information und Forschung (ifo-Wirtschaftsforschungsinstitut)
IIVG	Internationales Institut für vergleichende Gesellschaftsforschung
Inc.	Incorporated (engl.: amtlich eingetragen)
indon.	indonesisch
insbes.	insbesondere
ISO	International Organization for Standardization
JAMA	Japan Automobile Manufacturers Association, Inc.
jap.	japanisch
Jg.	Jahrgang
Jh.	Jahrhundert
JIT	Just-In-Time
JM	Journal of Marketing
k. A.	Keine Angaben
Kfz	Kraftfahrzeug
km/h	Kilometer pro Stunde
km^2	Quadratkilometer
KRW	koreanischer Won
kW	Kilowatt
l	Liter
lat.	lateinisch
lc	local content (engl.: lokale Produktionsrate)
Ltd.	Limited (engl.: mit beschränkter Haftung)
m. w. V.	mit weiteren Verweisen
Ma	Massachusetts
Mio.	Millionen
mir	Management International Review
MIT	1. Ministry of Industry and Trade (Malaysia); 2. Massachusetts Institute of Technology
MITI	Ministry of International Trade and Industry (Japan)
mm/24h	Milimeter pro Tag
mm/h	Milimeter pro Stunde
MOTB	mindestoptimale technische Betriebsgröße
Mrd.	Milliarden
N	Norden, nördliche Breite
n. Chr.	nach Christus
NB	notabene! (lat.: merke wohl, übrigens)
Nfz	Nutzfahrzeug
NJ	New Jersey
Nr.	Nummer
NTT	Nippon Telegraph and Telephone Corporation
Nummi	New United Motor Manufacturing, Inc.
O	Osten, östliche Länge
o	other
o. g.	oben genannt
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. V.	ohne Verfasser
ODA	Official Development Assistance

OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
p	person
p. a.	pro anno (lat.: pro Jahr)
pass.	passim (lat.: öfter, an verschiedenen Stellen)
PHP	philippinische Pesos
Pkw	Personenkraftwagen
PROTON	Perusahaan Otomobil Nasional
PS	Pferdestärken
PTA	Preferential Trading Arrangements
qkm	Quadratkilometer
RCT	Realistic Group Conflict Theory
rd.	rund
rel.	relativ
ROI	Return on Investment
RV	Recreational Vehicle
S	Süden, südliche Breite
S.	Seite
s.	siehe
SA	Societé Anonyme
sanskr.	sanskrit
SEATO	South East Asia Treaty Organization (engl.: Südostasien-Bündnis)
SIR	Sakura Research Institute
SKD	semi-knocked-down (engl.: teilzerlegt)
sog.	sogenannt
Sp.	Spalte
SZ	Süddeutsche Zeitung
Tab.	Tabelle
TNP	Timor Putra Nasional
TQM	Total Quality Management
Tsd.	Tausend
Tz.	Textziffer
überarb.	überarbeitet
UK	United Kingdom
USA	United States of America
USD	US-Dollar
v. a.	vor allem
v. Chr.	vor Christus
VDA	Verband der Automobilindustrie e. V.
VER	Voluntary Export Restraints
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume (engl.: Band)
VR	Volksrepublik
vs.	versus (lat.: gegen)
W	Westen, westliche Länge
Whrg.	Währung
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
wisu	das Wirtschaftsstudium
x	object
z. B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfo	Zeitschrift Führung und Organisation

0 Einleitung

Schon bald nach der Erfindung des Automobils entwickelte sich die mit seiner Herstellung befasste Branche zu einem der wichtigsten Industriezweige der Welt. Die hohe Bedeutung, welche die Kraftfahrzeugbranche im heutigen Wirtschaftsgefüge einnimmt, zeigt sich zunächst in ihrer Größe. Der weltweite Ausstoß an Fahrzeugen beläuft sich auf rund 50 Millionen Einheiten pro Jahr.[1] Darüber hinaus ist die Automobilbranche wegen der Komplexität ihrer Produkte mit einer Vielzahl anderer Industriezweige eng verflochten. Die große Zahl der mit der Kraftfahrzeugindustrie in Verbindung gebrachten Arbeitsplätze belegt dies anschaulich.[2] Entsprechend hoch wird die volkswirtschaftliche Bedeutung der Automobilindustrie eingestuft.[3]

Der Erfolg der Automobilhersteller wird wesentlich von ihren Absatzmöglichkeiten bestimmt. Die Länder der so genannten Triade galten dabei bis vor kurzem als die Kernmärkte der Industrie.[4] Hier verbanden sich hohe verfügbare Einkommen mit einer noch ungesättigten Nachfrage zu einem Marktpotenzial, welches den Herstellerfirmen eine Produktion auf quantitativ hohem Niveau garantierte.[5]

Dieses Bild änderte sich, als die bisherigen Hauptabsatzmärkte sich allmählich der Sättigungsgrenze näherten und in der Folge die Absatzzahlen zurückgingen. Das Erstausstattungsgeschäft, als die bis dahin bestimmende Komponente des Absatzes, sank drastisch, so dass das Potenzial der Triademärkte immer weiter auf den bloßen Ersatzbedarf zusammenschrumpfte. Vor diesem Hintergrund richtet sich das Interesse der Automobilhersteller verstärkt auf die Wachstumsmärkte der Welt, wo aus offensichtlichen Gründen die Zukunft des

---

1 Vgl. WOMACK/JONES/ROOS [1994], S. 17

2 Nach Schätzungen des **V**erbandes **d**er **A**utomobilindustrie e. V. (VDA) wurde in *Deutschland* 1991 mit rund 780.000 Arbeitnehmern ein Beschäftigungshöchststand erreicht (vgl. VDA [1998], S. 50). Circa jeder siebte Arbeitsplatz ist direkt oder indirekt von der Automobilindustrie abhängig (vgl. VDA [1994], S .15). In *Japan* waren 1993 rund 10,9% der Beschäftigten (~ 7,2 Mio. Arbeitnehmer) mit der Automobilindustrie verbunden (vgl. INDUSTRIAL BANK OF JAPAN [1995]).

3 Vgl. ADOLPHS [1997], S. 10-13

4 Als **Triade** gelten die Länder der *Europäischen Union* (EU), der *Vereinigten Staaten von Amerika* (USA) und *Japan*. Die Bezeichnung geht auf OHMAE zurück, der feststellte, dass diese drei Regionen zusammen die Weltwirtschaft im Wesentlichen bestimmen (vgl. OHMAE [1985], S. 2, 143f.).

5 Bis heute werden rund vier Fünftel der weltweiten Automobilproduktion in den Triademärkten abgesetzt (vgl. HEISE/HÜNERBERG [1995], S. 85ff.; NUNNENKAMP/GUNDLACH/AGARWAL [1994], S. 44).

Automobilgeschäfts gesehen wird. Besondere Bedeutung wird hier dem südostasiatischen Wirtschaftsraum beigemessen, der eine Vielzahl von Entwicklungs- und Schwellenländern mit überdurchschnittlichem Wirtschaftswachstum vereint.[6] Bereits mittelfristig wird erwartet, dass diese Region die Rolle als Hauptabsatzmarkt der Weltautomobilbranche von den Triadeländern übernehmen wird.[7]

Für die anlaufende Breitenmotorisierung dieser Region scheinen sich die japanischen Automobilhersteller in einer hervorragenden Ausgangsposition zu befinden. Betrachtet man den Kraftfahrzeugabsatz in Südostasien, so zeigt sich, dass ein überwältigender Anteil auf die japanischen Hersteller entfällt.[8] Ein ähnliches Bild bietet sich dem Betrachter im Bereich der lokalen Fertigung. Auch hier verfügen die Unternehmen aus dem ostasiatischen Industrieland über eine marktbeherrschende Stellung.[9] Anbieter anderer Nationen spielen, trotz intensiver Bemühungen um die südostasiatischen Märkte, in beiden Bereichen nur eine untergeordnete Rolle. Daher ist bereits absehbar, dass ein weiterer wirtschaftlicher Aufstieg Südostasiens vor allem den japanischen Herstellern zugute kommen wird.

Seit dem Aufstieg Japans zum Industrieland in den 60er Jahren beschäftigen sich sowohl Wissenschaft als auch Praxis mit dem internationalen Erfolg japanischer Unternehmen. Vor allem den Automobilproduzenten des fernöstlichen Landes wird großes Interesse entgegen gebracht. Denn ihnen ist es nicht nur gelungen, sich trotz ihres späten Auftritts auf dem Weltmarkt binnen kurzer Zeit gegen die etablierten westlichen Anbieter zu behaupten. Sie brachten darüber hinaus ihre Konkurrenten sogar auf deren angestammten Märkten in große Bedrängnis.

Die meisten Studien zur Internationalisierung der japanischen Kraftfahrzeugindustrie beziehen sich dabei auf deren Vorgehen in den USA und Europa.[10]

---

[6] Die WELTBANK spricht beispielsweise von den ‚miracle economies' (*engl.*: ‚Wunder-Wirtschaften'; vgl. THE WORLD BANK [1994], S. 2). Zum wachsenden Interesse der Automobilindustrie an der Region s. etwa OKADA [1995], S. 7.

[7] Vgl. OKADA [1995], S. 7.

[8] TAKAYASU spricht von ungefähr 90% Marktanteil in der gesamten Region (vgl. TAKAYASU [1996], S. 4).

[9] Vgl. NIKKAN JIDÔSHA SHINBUNSHA [1997]; FOURIN [1998]

[10] Wenn hier von Vorgehensweisen bzw. Strategien der japanischen Automobilunternehmen die Rede ist, so könnte leicht der Eindruck aufkommen, es handle sich bei letzteren um Kollektive, die - mit eigenem Willen ausgestattet - Verhaltensweisen zeigen, welche nur dem Kollektiv als Ganzheit, nicht aber den sie konstituierenden Individuen zugeordnet werden können. Wird dieser Auffassung Folge geleistet, müssten zur Erklärung dieses Verhaltens

Der Marktauftritt der ostasiatischen Hersteller auf den Märkten Südostasiens bildete bislang nur selten den Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen.

Diese noch mangelhafte Aufbereitung der Thematik sowie ihre große Aktualität bildeten den Anlass für die Anfertigung der vorliegenden Arbeit. Ihr Ziel ist es, den Marktauftritt japanischer Automobilhersteller in Südostasien genauer zu untersuchen und Hintergrundfaktoren für deren Markterfolg in der Nachbarregion zu ermitteln. Den Ausführungen liegt dabei implizit die Annahme zugrunde, dass der japanische Erfolg nicht durch einen Faktor allein erklärt werden kann, sondern dass ihm vielmehr eine Faktorenvielfalt zugrunde liegt. Zu diesem Zweck gliedert sich die Arbeit in drei Kapitel.

Das Anliegen von **Kapitel 1** ist es, die Stellung der japanischen Kraftfahrzeughersteller in der Weltautomobilindustrie herauszuarbeiten. Ein Überblick über die historische Entwicklung der Automobilindustrie (1.1) bietet zunächst Gelegenheit, den Auftritt der japanischen Hersteller auf dem Weltmarkt zeitlich einzuordnen und seine Hintergründe herauszuarbeiten. Darauf aufbauend beschäftigt sich Abschnitt 1.2 mit der gegenwärtigen Situation auf dem Weltautomobilmarkt. Im letzten Abschnitt (1.3) wird eine Charakterisierung der japanischen Automobilindustrie vorgenommen. Neben ihren strukturellen Merkmalen ist hier auf das Toyota-Produktionssystem einzugehen, welches allgemein als Ursache für den weltweiten Erfolg der japanischen Automobilindustrie angesehen wird.

Kapitel 2 beschäftigt sich mit der Erschließung des südostasiatischen Wirtschaftsraumes durch die japanischen Automobilhersteller. Dazu ist zunächst eine Einordnung der Region erforderlich (2.1). Da sich jede wirtschaftliche Betätigung in einem gesellschaftlichen und (wirtschafts-)politischen Kontext abspielt, der den unternehmerischen Handlungsspielraum einschränkt, werden in Abschnitt 2.2 diesbezügliche Rahmenbedingungen eines Marktengagements

---

eigenständige Kollektivtheorien herangezogen werden (*methodologischer Kollektivismus*; für eine kritische Auseinandersetzung mit der kollektivistischen Perspektive vgl. JUSTUS [1999], S. 102ff.). Demgegenüber versteht der *methodologische Individualismus* (gesamt-)organisationales Verhalten als Ergebnis einer Vielzahl von Einzelhandlungen der in der betrachteten Organisation tätigen Individuen (vgl. SCHANZ [1977], S. 66ff., insbes. S. 77ff.). Demzufolge stellt jedes Verhalten von Organisationen nur ein „Quasi-Handeln" (SCHANZ [1977], S. 290f.) dar, welches sich auf das Verhalten der in dem Unternehmen tätigen Individuen zurückführen und durch dieses erklären lassen muss. Hierfür bieten vor allem (sozial-)psychologische Theorien einen sinnvollen Ansatzpunkt (vgl. SCHANZ [1988], S. 30, 67f.). Von solchen (sozial-)psychologischen Theorien wird insbesondere in Kapitel 3 Gebrauch gemacht, um den Erfolg der japanischen Automobilhersteller in Südostasien zu erklären.

von Automobilherstellern in Südostasien herausgearbeitet. Darauf aufbauend wird in Abschnitt 2.3 die Bedeutung der Region für die japanischen Kraftfahrzeughersteller verdeutlicht. Dabei wird zwischen der Bedeutung Südostasiens als Absatzmarkt und als Produktionsstandort für die japanische Automobilindustrie unterschieden. Ein Blick auf die Marktstruktur wird zeigen, dass die japanischen Hersteller in beiden Bereichen eine beherrschende Position einnehmen. Es stellt sich die Frage, wie die japanischen Hersteller diese dominante Stellung erlangen konnten. Abschnitt 2.4 werden daher Elemente der Südostasienstrategien japanischer Automobilhersteller ermittelt.

In **Kapitel 3** wird versucht, Hintergrundfaktoren für den Markterfolg der japanischen Hersteller in Südostasien zu ermitteln. Zunächst wird gefragt, ob der Markterfolg der Kraftfahrzeugfirmen durch *soziokulturelle Besonderheiten der Japaner* (mit)erklärt werden kann (3.1). Als Ansatzpunkte hierfür dienen einerseits der religiös-philosophische Bereich und andererseits Eigenarten des japanischen Volkes ('Nihonjinron'[11]). Als nächstes wird in Abschnitt 3.2 mit Hilfe verschiedener sozialpsychologischer Konzepte untersucht, ob eventuell eine *kulturelle Nähe* zwischen Japan und Südostasien auszumachen ist und ob diese den Herstellern des ostasiatischen Inselreiches als Vorteil gedient haben könnte. In Abschnitt 3.3 schließlich werden die Untersuchungen von der Frage geleitet, ob die betreffenden *Regierungen* den japanischen Marktauftritt durch ihr Verhalten unterstützt haben könnten. Überprüft werden soll die Vermutung, dass das in Japan entwickelte Fluggänsemodell regionaler Entwicklung neben seiner beschreibenden Funktion auch Einfluss auf das Handeln der Regierungen hatte und daraus den japanischen Herstellern womöglich ein Wettbewerbsvorteil erwuchs. Eine Zusammenfassung beschließt die Ausführungen.

---

[11] *jap.*: Theorie über die Japaner

1 Die japanischen Automobilhersteller im Kontext der Weltautomobilindustrie

Das Anliegen des ersten Kapitels ist es, die Stellung der japanischen Automobilhersteller in der Weltautomobilindustrie herauszuarbeiten. Zu diesem Zweck wird zunächst ein Überblick über die Entwicklung der Kraftfahrzeugbranche gegeben, die lange Zeit von den westlichen Industrieländern dominiert und erst spät, doch nachhaltig von japanischen Produzenten durchdrungen wurde. Ein Blick auf die momentane Weltmarktsituation der Automobilbranche wird zeigen, dass insbesondere japanische Hersteller bei der Bewältigung des gegenwärtigen Spannungsverhältnisses von Produktion und Absatz über Vorteile verfügen, die sie zu einer festen Größe auf dem Weltmarkt werden ließen. Vor diesem Hintergrund wird im letzten Abschnitt die Charakterisierung der japanischen Automobilindustrie Merkmale aufzeigen, welche ihnen zu dieser Position verhalfen.

1.1 Historische Entwicklung der Automobilindustrie

Die Entwicklung der Weltautomobilindustrie lässt sich in drei Abschnitte einteilen. Nachdem die Branche zuerst von westlichen Herstellern beherrscht wurde, gelang es in den 60er Jahren den Japanern, ihre Beschränkung auf den Inlandsmarkt zu überwinden und sich fest neben den Anbietern aus den USA und Europa zu etablieren. In den 90er Jahren traten schließlich Unternehmen aus den ostasiatischen Schwellenländern als weitere Anbietergruppe hinzu.

1.1.1 Die anfängliche Dominanz westlicher Hersteller

Nach der Erfindung des Automobils Ende des 19. Jahrhunderts entstanden in Europa und den USA eine Vielzahl von Unternehmen, in denen Kraftfahrzeuge in Werkstattfertigung hergestellt wurden. Ihr Preis war entsprechend hoch, der Absatz gering. Das änderte sich grundlegend, als HENRY FORD 1914 begann, seine Fahrzeuge in Fließ(band)fertigung zu produzieren.[12] Dabei wurde der Fertigungsprozess in Abschnitte zerlegt, um ihn der Arbeitsteilung zugänglich

---

[12] Nach der Gründung 1903 produzierte die FORD MOTOR COMPANY eine Vielzahl unterschiedlicher Luxuslimousinen in Handarbeit. 1906 wurde das Angebot zunächst auf drei Modelle, 1909 auf eines (‚Modell T') reduziert. Die ersten Fließbänder kamen 1911 in der Teileproduktion und 1914 in der Kraftfahrzeugherstellung zum Einsatz (vgl. FORD [1923], S. 67, 83).

zu machen.[13] Die damit einhergehende Spezialisierung erhöhte die Produktivität der Arbeiter und minderte gleichzeitig die Anforderungen an ihre Qualifikation, wodurch die Lohnkosten sanken. Darüber hinaus ermöglichte die Standardisierung der Bauteile die Erzielung von Skaleneffekten. In der Folge konnte FORD das Automobil zu einem Bruchteil des ursprünglichen Preises anbieten.[14]

Diese Neuerungen lösten in der US-amerikanischen Automobilbranche einen einzigartigen Konsolidierungsprozess aus, an dessen Ende in den 30er Jahren nur noch Ford, General Motors und Chrysler als wesentliche Anbieter übrig blieben.[15] Da die USA lange vor den anderen Automobilmärkten der Welt in das Stadium der Breitenmotorisierung eingetreten waren, verband sich dort die Massenproduktion mit dem Massenkonsum, was den 'Big Three' enorme Kostenvorteile gegenüber den europäischen Produzenten verschaffte.[16] Die amerikanischen Hersteller nutzten diese Überlegenheit, um sich zu internationalisieren. Über Exporte und die Gründung von Tochterfirmen gelang es ihnen, sich in Europa zu etablieren, womit der Grundstein für die Ausweitung ihrer Vormachtstellung von Amerika auf den ganzen seinerzeit bedeutsamen Teil des Weltmarktes gelegt schien.[17] Andere Regionen, wie beispielsweise (Südost)Asien, boten kein nennenswertes Absatzpotential und blieben von den amerikanischen Kraftfahrzeugfirmen daher weitgehend unberücksichtigt.

Dass die europäischen Anbieter sich trotz des Preisvorteils der Amerikaner gegen diese behaupten konnten, ist vor allem auf zwei Gründe zurückzuführen. Erstens unterschieden sich die Käuferpräferenzen in Europa deutlich von denen in Amerika.[18] Die Möglichkeit, mittels Exporten Marktanteile in Europa zu gewinnen, war daher begrenzt. Zweitens war jedes einzelne europäische Land in den 40er Jahren noch von hohen Handelshindernissen umgeben,[19] was den amerikanischen Marktauftritt ebenfalls behinderte.

---

[13] Ausführlich zur SMITHschen Arbeitsteilung und zur TAYLORschen Arbeitsorganisation s. SCHANZ [1994], S. 69f. und SCHANZ [1993], S. 110f. Für eine kritische Auseinandersetzung mit den genannten Konzepten zudem BRAVERMANN [1980], S. 73ff.

[14] Nach einem anfänglichen Preis von USD 1.200 kostete ein ‚Ford T' letztlich nur noch USD 259 (vgl. FORD [1923], S. 189).

[15] „Die Anzahl der US-Automobilfirmen sank von 108 im Jahr 1923, über 44 in 1927 und 35 in 1931 auf ganze 12 im Jahr 1941." (NOLTE [1990], S. 109) 1930 belief sich der Marktanteil der 'Big Three' in Amerika bereits auf 90% (vgl. EBENDA).

[16] Vgl. WILKINS [1980], S. 227ff.

[17] Vgl. WILKINS [1980], S. 233

[18] Vgl. SCHWARZ [1994], S. 119. Für einen umfassenden Katalog allgemeiner Besonderheiten des europäischen Marktes s. BHASKAR [1986], S. 3

[19] Die Zollsätze beliefen sich beispielsweise in Großbritannien und Frankreich auf 30%, in Italien auf 35% - 45%, in Deutschland auf 17% - 21%, s. JENKINS [1977], S. 19, 24.

Im Gegensatz zum homogenen Markt Amerikas waren Skaleneffekte auf den heterogenen Märkten Europas lange Zeit nicht zu erzielen.[20] Unter diesen Umständen entwickelte sich dort eine Vielzahl von Herstellern, die zwar in ihren jeweiligen Heimatländern eine starke Stellung innehatten, doch über die Landesgrenzen hinaus kaum in Erscheinung traten.[21] Die begrenzten Möglichkeiten des Stammlandes und das Vorbild der amerikanischen Hersteller ließen die europäischen Firmen bald die Notwendigkeit einer Internationalisierung erkennen. Doch bedeutete dies für sie zunächst die Erschließung des europäischen Auslands. An einen Marktauftritt in Übersee, wie den USA oder Asien, war wegen der hohen Mittelbindung in der 'Europastrategie' während der 40er Jahre nicht zu denken.

Mit der beginnenden Einigung Europas und der sich abzeichnenden Konsolidierung des europäischen Automobilmarktes zum größten Kraftfahrzeugmarkt der Welt[22] ab den 50er Jahren gelangten auch die dortigen Hersteller zunehmend in den Genuss von Größenvorteilen. Ihre dadurch verbesserte Kostenposition gestattete es ihnen, die Beschränkung auf den europäischen Markt zu überwinden. Als erstes Unternehmen begann die Volkswagen AG Mitte der 50er Jahre, die alte Ordnung der Beschränkung auf den nationalen Markt durch Exporte nach Übersee aufzuweichen.[23] Neben dem sprunghaften Anstieg des Kraftfahrzeughandels in den 50er Jahren trat ab den 60er Jahren die Errichtung von Produktionsstätten im Ausland.[24] Im Zentrum des Interesses der europäischen Anbieter standen neben ihren Nachbarländern die amerikanischen Märkte. Denn einerseits bot Nordamerika ein enormes Absatzpotenzial, während das niedrige Entwicklungsniveau Mittel- und Südamerikas andererseits eine kostengünstige Produktion erlaubte. Unter diesen Umständen konzentrierten sich die Internationalisierungsbemühungen der europäischen Hersteller ausschließlich auf Amerika.

Die Stärke der Europäer lag vor allem in der Breite ihres Sortiments.[25] Die Basis hierzu war gelegt worden, als die einzelnen Hersteller noch auf ihr Stammland begrenzt waren, wo sie sich dem gesamten, im Vergleich zu Amerika wesentlich differenzierteren Nachfragespektrum gegenüber sahen. Im Zuge des euro-

---

20 Vgl. SCHWARZ [1994], S. 118
21 Vgl. ADOLPHS [1996], S. 51; PFÄNDNER [1992], S. 221
22 Vgl. etwa PFÄNDNER [1992], S. 219; BHASKAR [1986], S. 54.
23 Vgl. JENKINS [1977], S. 35f. Bereits 1953 gelang es der Volkswagen AG mit ihrem *Käfer*, den amerikanischen Markt erfolgreich zu erschließen (vgl. LAUX [1992], S. 185).
24 Vgl. JENKINS [1977], S. 24, 26
25 Vgl. OECD [1983], S. 89

päischen Einigungsprozesses wurde diese Stärke noch ausgebaut, da eine Beschränkung auf wenige Modelle einerseits Lücken in der Marktabdeckung und somit die Gefahr des Verlustes von Kunden an Konkurrenten mit sich gebracht hätte. Andererseits dürfte eine breite Modellpalette auch als Mittel der Risikostreuung gedient haben. Zunehmend kürzere Modellzyklen und steigende Entwicklungskosten bei konkurrenzbedingt nur langsam wachsenden Stückzahlen machten es wahrscheinlich, dass Unternehmen, die Verluste aus einer Modellreihe nicht durch Gewinne aus anderen Modellreihen ausgleichen konnten, durch Misserfolge schnell aus dem Markt verdrängt wurden. Die auf diese Weise vormals erzwungene Angebotsvielfalt wurde angesichts des verstärkten Bemühens amerikanischer Produzenten um den europäischen Markt zur Stärke der dort ansässigen Hersteller.[26]

Als die europäischen Firmen in den 50er und 60er Jahren begannen, den amerikanischen Markt zu beliefern, machte dies die Unzulänglichkeiten des einseitig auf Standardisierung ausgerichteten amerikanischen Produktionssystems deutlich und leitete so das Ende des ‚Fordismus' ein. Die Sicherheit ihrer breiten inländischen Absatzbasis hatte bei den amerikanischen Herstellern ferner dazu geführt, dass sie ihr Produktprogramm ausschließlich an den Bedürfnissen der dortigen Käufer ausrichteten. Nennenswerte Innovationen hatten seit der Pionierzeit des Kraftfahrzeugbaus nicht mehr stattgefunden.[27] Die Ölkrisen (1972/73 und 1979/80) und die durch sie ausgelösten Weltabsatzkrisen in der Automobilindustrie brachten dieses Versäumnis deutlich an den Tag.[28] Sie bewirkten in der ganzen Welt eine strukturelle Nachfrageverschiebung zugunsten sparsamer Kleinwagen, welche die amerikanischen Firmen nicht anbieten konnten. In der Folge sahen diese ihre dominante Marktstellung nicht nur auf den Auslandsmärkten, sondern in steigendem Maße auch im eigenen Land gefährdet.[29]

Unter diesen Umständen stellte sich die Sortimentsbreite der europäischen Produzenten als Vorteil heraus, da sie auch verbrauchsfreundliche Kleinwagen im Programm führten. Weit stärker wurden aber noch die japanischen Herstel-

---

[26] Vgl. SCHWARZ [1994], S. 120

[27] Statt dessen bestimmten optische Veränderungen ('Styling Changing') den Wettbewerb, vgl. KIM, K.-H. [1993], S. 29.

[28] Für einen umfassenden Katalog weiterer Ursachen der Krise der US-amerikanischen Automobilindustrie s. DOMBOIS/SENGENBERGER [1981], S. 487f.

[29] Allein 1980 betrugen die Verluste der 'Big Three' rund 4,5 Mrd. USD (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION [1981], S. 20). Die Fertigungszahlen fielen bei Chrysler (Ford; General Motors) um über 40% (38%; 30%). (Vgl. MARKOVITS [1980], S. 4f.)

ler, deren Angebot sich im unteren Marktsegment konzentrierte, durch die veränderten Rahmenbedingungen begünstigt. Die von den Ölpreisschocks ausgelöste Nachfrageverschiebung verhalf ihnen nicht nur zum Durchbruch auf dem Weltmarkt, sondern führte auch dazu, dass binnen kurzer Zeit die Vormachtstellung der westlichen Hersteller durch eine ‚Drittelparität' von amerikanischen, europäischen und japanischen Automobilproduzenten abgelöst wurde. Wegen dieses überraschenden Erfolgs der bis dahin kaum in Erscheinung getretenen japanischen Firmen sollen die Umstände, unter denen sich die Autoindustrie des ostasiatischen Landes entwickelte, im Folgenden einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

1.1.2 Entstehung und Entwicklung der japanischen Automobilindustrie

Das erste japanische Auto wurde bereits 1902 gebaut.[30] Damit liegt der Entstehungszeitpunkt der japanischen Fahrzeugproduktion nicht allzu weit von denen der amerikanischen und europäischen entfernt. Wegen der Herstellung in Einzelfertigung und ihrer mangelnden Qualität waren die Produkte jedoch Importen in jeder Hinsicht weit unterlegen. General Motors und Ford vermochten sich binnen kürzester Zeit auf dem japanischen Markt fest zu etablieren und ihren Marktanteil auf nahezu 100% auszubauen.[31] Im Zuge der Vorbereitung auf den Zweiten Weltkrieg erkannte die politische Führung in Tokio aber die strategische Bedeutung der Automobilproduktion und erschwerte den amerikanischen Anbietern stufenweise die Einfuhr ihrer Fahrzeuge nach Japan derart, dass diese sich in den 30er Jahren ganz aus dem Markt zurückzogen.[32]

Die Aufgabe zur Versorgung des Landes mit Fahrzeugen ging somit auf die - bis dahin einzigen - japanischen Hersteller Toyota, Nissan und Isuzu über.[33] Letzterer verfügte jedoch nur über einen unbedeutenden Marktanteil, so dass die beiden erstgenannten Firmen praktisch die alleinigen Anbieter waren. Nach anfänglicher Beschränkung auf den Inlandsmarkt kam es bereits im Rahmen des japanischen Hegemonialstrebens (1914-1945) zu ersten Exporten in die Mandschurei und nach Südostasien. Zwar erreichten sie keinen nennenswerten Umfang, doch dürften diese Ausfuhren langfristig aus zwei Gründen von Be-

---

30 Vgl. SHIMOKAWA [1993], S. 120

31 Die fast vollständige Zerstörung des öffentlichen Verkehrssystems in Tokio durch das große Erdbeben von 1923 bewog die Regierung zudem, amerikanische Fahrzeuge in großer Zahl zu importieren, um den Personentransport in der Hauptstadt wieder zu ermöglichen (vgl. SHIMOKAWA [1993], S. 121).

32 Vgl. hierzu ausführlich SCHWARZ [1994], S. 136ff.

33 Vgl. CUSUMANO [1986], S. 6

deutung gewesen sein. Erstens machten sie die Länder mit Fahrzeugen aus japanischer Produktion bekannt und zweitens brachten sie die Hersteller mit den dortigen Märkten in Kontakt.

Während Nissan für seine Nutzfahrzeug-Produktion auch nach dem Krieg Abnahmegarantien von der Armee erlangen konnte, musste Toyota in Ermangelung derartiger Zusagen auf den von Nissan vernachlässigten PKW-Sektor ausweichen, wo wegen der noch schwachen Nachfrage allerdings eine aktive Verkaufsförderung erforderlich war.[34] Das geschah durch den Aufbau eines landesweiten Vertriebsnetzes und die intensive Schulung der Verkäufer, die außerdem stets aus ihren Verkaufsgebieten stammen mussten, um mit den regionalen Gegebenheiten vertraut zu sein. Neu war ferner, dass die Vertriebsorganisation vom Unternehmen auch als Informationsquelle genutzt wurde. Die Angaben der Verkäufer über aktuelle Kauftrends gestatteten eine bessere Ausrichtung der Produktion auf den Absatz. Über die Rückmeldung der Käufermeinungen gelang es dem Unternehmen, sich bei der Produkt- und Preisgestaltung an den Kundenwünschen zu orientieren. Damit hatte der spätere Marktführer die Grundlage für einen jener Wettbewerbsvorteile geschaffen, die bald zum Branchenstandard und zur Stärke der japanischen Hersteller werden sollten. Dennoch war die Nachfrage insgesamt aufgrund der allgemeinen Wirtschaftlage des Landes bis in die 50er Jahre sehr verhalten.[35]

Von zentraler Bedeutung für die japanische Automobilindustrie war der Korea-Krieg (1950-53). Um ihre hohen Materialverluste möglichst vor Ort ausgleichen zu können, forcierten die Amerikaner den Technologietransfer und trugen so erheblich zum industriellen Aufbau Japans bei. In Verbindung mit ihren umfangreichen Güterbeschaffungen belebten sie die Inlandsnachfrage derart nachhaltig, dass der wirtschaftliche Aufschwung Japans und der 'Car Boom' der 60er Jahre aus heutiger Sicht wesentlich der amerikanischen Militärpräsenz zugeschrieben werden können.[36]

Zuträglich war dieser Entwicklung auch die Überwindung der Kosten- und Qualitätsprobleme mit Hilfe des Toyota-Produktionssystems. Anders als bei Nissan, wo man bereits früh dazu übergegangen war, sich über Lizenzvereinbarungen das Recht zum Nachbau ausländischer Produkte zu sichern, war Toyota stets darauf bedacht, Abhängigkeiten von westlichen Firmen zu ver-

---

[34] Vgl. SCHWARZ [1994], S. 141

[35] Vgl. ABBILDUNG 1.1, S. 20

[36] Die amerikanischen Streitkräfte bestellten unter anderem 12.000 Fahrzeuge von japanischen Herstellern (vgl. HALBERSTAM [1988], S. 118f.).

meiden.[37] Statt dessen konzentrierte sich das Unternehmen darauf, die ausländischen Fabrikate zu analysieren und mit dem so gewonnenen Wissen eigene Produkte herzustellen. Der damit verbundene Kompetenzgewinn gestattete es Toyota, seine Produkte in einem in der Branche bislang ungekannten Ausmaß den Bedürfnissen der japanischen Kundschaft anzupassen. Zudem konnte das Unternehmen auf dieser Grundlage ein Produktionssystem entwickeln, welches auf die besonderen Umstände in dem ostasiatischen Land zugeschnitten war und daher sowohl die Effizienz des Herstellungsprozesses als auch die Qualität der Produkte enorm steigerte.[38] Wie das Verkaufs- setzte auch das Produktionssystem neue Maßstäbe im japanischen Automobilbau und wurde bald von der Konkurrenz übernommen.

Der sprunghafte Anstieg der PKW-Nachfrage in den 60er Jahren verursachte erhebliche Lieferengpässe und veranlasste die im Markt befindlichen Anbieter zu umfangreichen Investitionen.[39] Außerdem führte die plötzliche Profitabilität der Automobilindustrie zu vielen Markteintritten von Unternehmen aus anderen Industriebereichen. So verzeichnete die Branche in der ersten Hälfte des Jahrzehnts einen Anstieg der Anbieterzahl um nicht weniger als sieben, die alle mit einer Produktionskapazität von mindestens 100.000 Einheiten in den Markt einstiegen.[40] Entsprechend stark nahm der **Wettbewerb** zu. Nicht selten bildete auch der Wunsch einer Unternehmensgruppe (*keiretsu*), das eigene Tätigkeitsspektrum abzurunden, das Motiv für die Gründung einer Automobilfirma.[41] Die somit insgesamt rasche Ausweitung der Automobilproduktion führte bald zu einem Arbeitskräftemangel, den die Unternehmen durch einen Sozialleistungswettbewerb zu beheben versuchten. Weiterhin verursachten die zahlreichen Markteintritte erhebliche Überkapazitäten in der Branche. Hohe Zinslasten aus der Gründungsphase sowie die lebenslange Beschäftigungsgarantie für ihre Arbeitnehmer verlangten hingegen nach einer Auslastung der Produktionsanlagen. Abbildung 1.1 veranschaulicht den verstärkten Wettbewerb, indem sie die Produktion von und die Nachfrage nach Kraftfahrzeugen in Japan gegenüberstellt. Zu erkennen ist, dass sich beide Größen ab Mitte der 60er Jahre deutlich auseinander bewegten.

---

37 Vgl. CUSUMANO [1985], S. 40ff. und 62ff.

38 Ausführlich wird in Abschnitt 1.3.2 auf das Produktionssystem eingegangen.

39 SCHWARZ ([1994], S. 163f.) zufolge bestand ein so großer Nachfrageüberhang, dass auf ein produziertes Auto 103 Kaufinteressenten entfielen. (Zum Vergleich: In den USA betrug das Verhältnis 1:3.)

40 Im einzelnen handelte es sich dabei um die Firmen Mitsubishi, Hino, Fuji Heavy Industries, Prince, Tôyô Kôgyô, Daihatsu und Honda (vgl. SHIMOKAWA [1993], S. 121).

41 Vgl. DONER [1991], S. 75. Ferner auch NAKANE, die in dem *„one-set"-Streben* ein typisches Merkmal der japanischen Gesellschaft sieht (vgl. NAKANE [1985], S. 136f.).

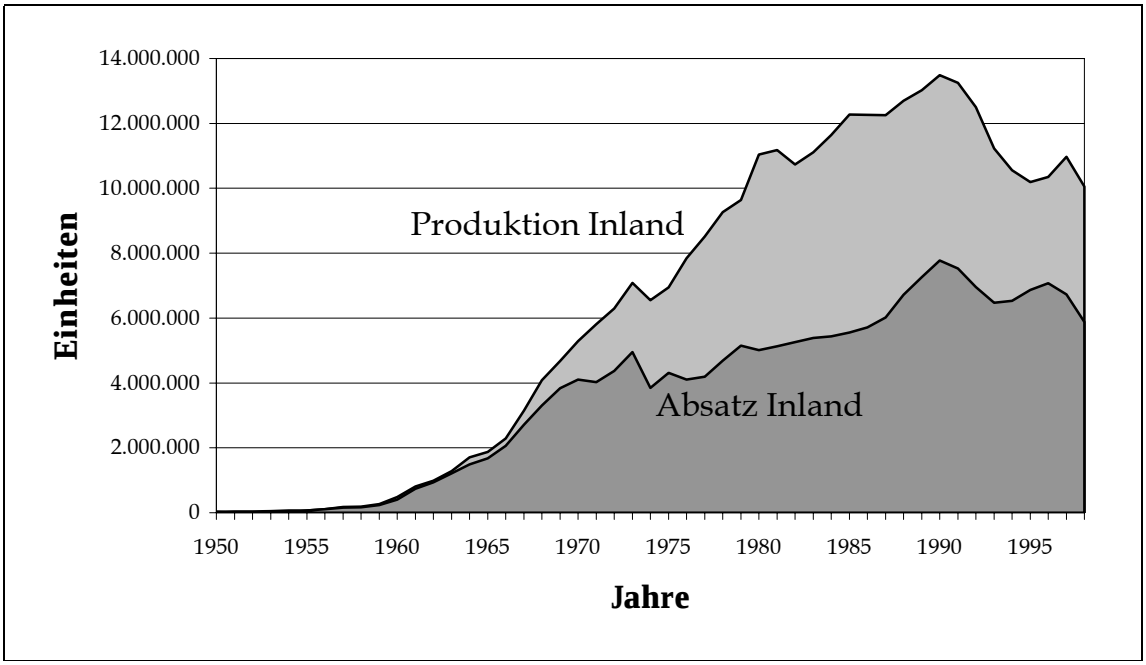


Abbildung 1.1: *Produktion und Absatz der japanischen Automobilindustrie im Inland* [42]

Die Überkapazitäten und die starke Konkurrenz gaben der Regierung Anlass zur Sorge um das mittelfristige Bestehen der japanischen Hersteller, insbesondere mit Blick auf mögliche Eintritte ausländischer Anbieter in den japanischen Markt.[43] Die staatlichen Versuche, die eigene Industrie vor ausländischer Konkurrenz zu schützen, konzentrierten sich im Wesentlichen auf drei Bereiche. Erstens versuchte das MITI wiederholt, die *Marktstruktur* dahingehend zu beeinflussen, dass die hohe Anbieterzahl durch Zusammenschlüsse verringert wird und die verbleibenden Unternehmen sich durch Spezialisierung auf einzelne Segmente im Markt miteinander arrangieren. Zwar fanden vereinzelt Fusionen statt und Kooperationsabkommen wurden geschlossen,[44] doch verminderte sich die Wettbewerbsintensität dadurch nicht, wie die geringe Zahl von Wettbewerbsverstößen bei weiterhin hoher Anbieterzahl belegt.[45] Im Ergebnis waren die Versuche der Regierung, in die Marktstruktur einzugreifen, nahezu immer erfolglos, was auch in dem ohnehin gespannten Verhältnis der beiden Parteien zueinander begründet liegen mag. Ebenso scheiterte die Regierung in

---

42 Zu den Daten vgl. JAMA-DATABOOK [1999]

43 Vgl. SCHWARZ [1994], S. 152ff.

44 1966 übernahm beispielsweise Nissan die Firma Prince und Toyota ging Allianzen mit Hino und Daihatsu ein (vgl. SHIMOKAWA [1993], S. 122).

45 Vgl. UENO [1980], S. 422

ihrem Bemühen, eine *Nationalisierung* der Automobilindustrie des Landes zu bewerkstelligen und ausländische Beteiligungen auszuschließen.[46]

Sehr erfolgreich hingegen war die staatliche Industriepolitik im Bereich des Schutzes der japanischen Anbieter durch *protektionistische Maßnahmen*. Mittels hoher Importzölle gelang es, ausländische Wettbewerber vom japanischen Automobilmarkt fernzuhalten. Besonders in der Anfangsphase bot die Regierung darüber hinaus umfangreiche Finanzierungshilfen an und förderte Technologieimporte. Der intensive Wettbewerb in Japan führte währenddessen zu einer drastischen Verbesserung der Qualität und Effizienz in der Industrie und ließ die Hersteller nach der Erlangung von Fertigungsautonomie immer mehr in die Nähe internationaler Wettbewerbsfähigkeit gelangen.[47] Damit gewann die Idee, dem Konkurrenzkampf im Inland durch Ausfuhren zumindest teilweise ausweichen zu können, allmählich eine reale Dimension. Der Wettbewerbsdruck wurde so in einen **Exportdruck** überführt.

Vor diesem Hintergrund richtete sich der Blick der japanischen Hersteller in den 60er Jahren zunächst auf den südostasiatischen Raum, der wegen seiner geographischen Nähe für die Kraftfahrzeugproduzenten des ostasiatischen Inselreiches besonders attraktiv schien. Außerdem befanden sich die dortigen Märkte in einem Entwicklungsstadium, welches deutlich hinter dem Japans zurücklag. Daher ließen sich die japanischen Kraftfahrzeuge in der Nachbarregion absetzen, obwohl sie qualitativ noch immer nicht ganz den in Europa und den USA geltenden Standards entsprachen. Die südostasiatischen Staaten erfüllten für Japan gleichsam eine Vorreiterfunktion, indem sie den japanischen Firmen als 'Test' für den späteren Marktauftritt in westlichen Industrieländern dienten. In der Nachbarregion konnten sowohl Produkte als auch Personal auf die Erschließung weiterer Märkte vorbereitet werden.

---

[46] Mitsubishi ging 1969 mit Chrysler eine Kooperation ein, zwei Jahre später entstanden Verbindungen von Isuzu mit General Motors und von Tôyô Kôgyô mit Ford (vgl. SHIMOKAWA [1993], S. 122).

[47] Es sei angemerkt, dass somit in Japan das **Erziehungszollargument** von FRIEDRICH LIST erfolgreich angewandt worden war. Im Kern rechtfertigt es die zeitlich begrenzte Erhebung von Zöllen zum Aufbau einer eigenen Industrie in der Absicht, "dass die durch den Zoll bedingte Produktionsausdehnung zu sinkenden Kosten erfolgt, bis das Produktionsklima so verbessert ist, dass das Ausland seinen Produktionsvorteil verliert und die zollgeschützte Industrie auch ohne Zoll in der Lage ist, dem Wettbewerb des Auslandes standzuhalten." (ROSE/SAUERNHEIM [1992], S. 606)

Der hohe Wettbewerbsdruck im Inland bewirkte, dass der Entschluss eines Herstellers zum Eintritt in den südostasiatischen Markt ähnliche Entscheidungen bei den anderen Firmen nach sich zog. Denn angesichts des intensiven Wettbewerbs konnte es sich kein Unternehmen leisten, die mit einer Präsenz in der Nachbarregion verbundenen Chancen den Konkurrenten zu überlassen. Bereits nach kurzer Zeit waren daher alle japanischen Hersteller in der südlichen Nachbarregion vertreten.[49] Zwischen 1960 und 1980 flossen 40% aller Auslandsinvestitionen der japanischen Automobilindustrie in die (seinerzeit fünf) ASEAN-Länder, und noch Mitte der 80er Jahre befanden sich knapp 40% ihrer ausländischen Produktionseinrichtungen dort.[50] Tabelle 1.1 zeigt die beherrschende Stellung der japanischen Hersteller auf dem südostasiatischen Kraftfahrzeugmarkt, welche sich aus ihrem frühzeitigen Engagement in der Region bis in die Gegenwart entwickelte.

	Personenkraftwagen	***Nutzfahrzeuge***	***Gesamt***
Absatz gesamt	496.909	873.074	1.369.983
davon japanische Marken	404.538	851.440	1.255.978
Marktanteil japanische Marken	81,41%	97,52%	96,68%

Tabelle 1.1: *Marktanteil japanischer Kraftfahrzeughersteller in Südostasien 1995* [48]

Durch die Ölpreisschocks der 70er Jahre bot sich den japanischen Automobilunternehmen die historische Gelegenheit, ihre Exportaktivitäten auf die westlichen Industrieländer auszuweiten. Mit ihren sparsamen Kleinwagen boten sie genau das an, was die dortigen Kunden unter dem Zwang der drastischen Verteuerung des Treibstoffs verlangten und was die europäischen Produzenten nur bedingt und die amerikanischen Hersteller gar nicht zu liefern in der Lage waren. Obwohl im Zuge des Marktauftritts zunächst deutlich wurde, dass japanische Fahrzeuge in technischer Hinsicht noch immer nicht den westlichen

---

48 Quelle: SCHLÖGL [1997], eigene Berechnungen (Absatzzahlen 1995 in den ASEAN-4; Fahrzeuge aus Kooperationsproduktion mit der malaiischen Regierung sind unter den japanischen Marken erfasst).

49 Vgl. DONER [1991], S. 73

50 Vgl. DONER [1991], S. 72. Für einen Überblick über die Produktionseinrichtungen japanischer Automobilfirmen in den ASEAN-Ländern im Zeitablauf vgl. NOMURA RESEARCH INSTITUTE [1995], S. 48

Produkten ebenbürtig waren, gelang es den Japanern schnell, diese Lücke zu schließen.

Ihre besondere Produktionsmethode versetzte die japanischen Automobilproduzenten in die Lage, Fahrzeuge deutlich billiger als vergleichbare Produkte westlichen Ursprungs anzubieten. Um diesen Vorteil nicht zu gefährden, waren japanische Hersteller stets besonders zurückhaltend bei der Errichtung von Produktionsstätten im westlichen Ausland und bedienten die Märkte grundsätzlich über Exporte.[51] Der hohe Marktanteil, den sie durch ihren Preisvorteil erreichten, führte allerdings zu Handelsfriktionen mit den Zielländern. Letztere versuchten, ihren eigenen Markt zu schützen, indem sie die japanischen Hersteller auf politischem Wege zu 'freiwilligen' Selbstbeschränkungsabkommen drängten. Die daraus entstehenden neuerlichen Hürden überwanden die japanischen Hersteller dadurch, dass sie vom Primat der Produktion in Asien abrückten und begannen, auch im westlichen Ausland Montage- und Produktionseinrichtungen zu gründen. In den USA wurde die Produktion 1982 aufgenommen und seit 1986 werden auch in Europa japanische Fahrzeuge gefertigt.[52]

Nachdem die Hersteller aus Japan sich über das unterste Marktsegment neben den USA und Europa als dritte Größe im Weltautomobilmarkt haben etablieren können, bewegen auch sie sich seit Beginn der 90er Jahre mit ihrem Sortiment immer weiter in Richtung auf die automobile Oberklasse. Damit folgen sie zeitversetzt der Entwicklung der westlichen Anbieter, die ihrerseits in den 80er Jahren auf den Marktauftritt der Japaner mit einer Aufwertung ihrer Fahrzeuge (‚moving upward'[53]) reagierten. An die Stelle der Japaner als Anbieter einfacher, preisgünstiger Kraftfahrzeuge traten in den 90er Jahren die Hersteller aus den ostasiatischen Schwellenländern, die im Folgenden einer genaueren Betrachtung unterzogen werden sollen.

1.1.3 Der Aufstieg der Produzenten aus den ostasiatischen Schwellenländern

Unter den ostasiatischen Schwellenländern kommt heute vor allem **Südkorea** eine bedeutende Rolle in der Kraftfahrzeugherstellung zu. Bis 1996 hatte sich die fernöstliche Nation zum fünftgrößten Automobilproduktionsland der Welt

---

51 Vgl. KAWAMURA [1994], S. 28

52 Vgl. JAMA [1999], S. 12, 15. Wegen der damit verbundenen immensen Investitionen sank der auf die ASEAN-Länder entfallende Anteil an den Auslandsinvestitionen der japanischen Automobilindustrie vorübergehend auf 20% (vgl. DONER [1991], S. 72f.).

53 Vgl. OECD [1983], S. 89

entwickelt.[54] Im Inland stellt die noch junge Kraftfahrzeugindustrie den führenden Industriesektor dar.[55] Wie in den USA und Europa ist die Branche von einer hohen relativen Konzentration gekennzeichnet. 96,7% des Absatzes wurden Anfang der 90er Jahre von den drei führenden Anbietern hergestellt.[56] Im Gegensatz zu den genannten Vergleichsregionen herrschte in Südkorea jedoch von Anfang an auch eine hohe absolute Konzentration in der Branche, in der sich bis Beginn der 90er Jahre nur vier Firmen um die Gunst der Käufer bemühten.[57] Marktführer ist mit einem Produktionsanteil von über 50% die 1967 gegründete Hyundai Motors Co. Bereits fünf Jahre zuvor wurden die Kia Motors Co. und die Shijin Industry gegründet. Aus letzterer entstand 1983 die Daewoo Motor Co. Ebenfalls seit 1962 besteht die Ssangyong Motor Co., die aber als Hersteller von Sonderfahrzeugen und Geländewagen nur eine untergeordnete Rolle spielt. 1995 gründete auch der Mischkonzern Samsung ein Automobilunternehmen, dessen erster PKW 1998 der Öffentlichkeit vorgestellt wurde. Durch diesen Neueintritt verschärfte sich der Wettbewerb auf dem ohnehin kleinen koreanischen Markt drastisch. Als zudem die jüngste Asienkrise die Nachfrage zusammenbrechen ließ, musste das stark angeschlagene Unternehmen Kia 1998 seine Eigenständigkeit aufgeben und wurde von Hyundai übernommen.[58] Daewoo kaufte Ssangyong und Samsung wurde von der Regierung gezwungen, sich aus der Automobilbranche wieder zurückzuziehen.[59] Die Zahl koreanischer Automobilhersteller beläuft sich gegenwärtig also wieder auf vier, die allerdings in zwei Konzernen zusammengefasst sind.

Ein weiterer Unterschied zu den anderen Kraftfahrzeuge produzierenden Nationen ist der vergleichsweise späte Eintritt Südkoreas in den Automobilbau. Erst in den 60er Jahren erklärte die Regierung den Kraftfahrzeugsektor zur Schlüsselindustrie und begann, den Aufbau inländischer Hersteller mit indu-

---

54 Vgl. KIM, W.-P. [1998], S. 189; VDA [1996], S. 14. Einschränkend ist darauf hinzuweisen, dass die Asien-Krise 1997/98 zu einem vorübergehenden Verlust dieser Stellung führte (vgl. VDA [1998], S. 15f.).

55 Vgl. VDA [1997], S. 19. Der Beitrag zum Bruttoproduktionswert des verarbeitenden Gewerbes stieg von 2,0% (1975) auf 7,3% (1989), der Anteil an der Beschäftigung im gleichen Zeitraum von 1,4% auf 5,1% (vgl. KIM, K.-H. [1993], S. 63).

56 Vgl. KIM, K.-H. [1993], S. 79. Im Gegensatz zur **absoluten Konzentration**, welche die Gesamtzahl der Anbieter im Markt erfasst, drückt die **relative Konzentration** aus, welcher Anteil am Markt auf die größten der Anbieter entfällt. Somit bringt sie das Ausmaß der (Un-)Gleichverteilung des Marktes unter den Herstellern zum Ausdruck. (Vgl. hierzu auch BERG [1978], S. 282)

57 Zu den Anbietern vgl. LANGE [1995], S. 153ff. sowie KIM, K.-H. [1993], S. 79.

58 Zur sich abzeichnenden Übernahme s. KAJIWARA [1997], S. 23. Für einen Abriss zur Entwicklung der (süd-)koreanischen Automobilindustrie s. bspw. GREEN [1992], S. 411ff.

59 Vgl. *Neue Zürcher Zeitung* vom 11.03.1999, S. B11f.: "Erzwungener Rückzug von Samsung"

striepolitischen Mitteln zu fördern, während ausländischen Firmen der Marktzugang durch Protektionismus erschwert wurde.[60] Als hinderlich erwiesen sich jedoch eine Reihe innenpolitischer Maßnahmen, welche die Nachfrage nach Kraftfahrzeugen unterdrückten und so das Ziel der Industriepolitik konterkarierten.[61] Unter diesen Umständen entwickelte sich die Automobilbranche bis Mitte der 70er Jahre nur sehr schleppend. Zur Erfüllung ihrer Wachstumspläne waren die Hersteller gezwungen, auf den Export auszuweichen.[62] Erste Ausfuhren gingen nach Afrika, Südamerika und in den Nahen Osten, erreichten aber nie einen nennenswerten Umfang und mussten wegen der Finanznot der Abnehmerländer bald wieder eingestellt werden.

Eine historische Chance zur Produktionsausweitung bot sich, als die japanischen Automobilfirmen durch Aufwertung ihrer Fahrzeuge[63] dem wirtschaftlichen Aufstieg ihres Landes Rechnung trugen und auf dem Weltmarkt das traditionell von ihnen besetzte unterste Marktsegment teilweise freigaben. In diese Lücke stießen die koreanischen Firmen. Allerdings hatte die hohe Zahl der Anbieter auf dem sehr kleinen Binnenmarkt die Erreichung von Skaleneffekten bislang verhindert, und die mangelnde Bekanntheit der koreanischen Hersteller erforderte zudem einen deutlichen Preisabschlag gegenüber vergleichbaren Produkten der etablierten japanischen Anbieter. Aus diesen Gründen waren die ersten Exporte nach Nordamerika nur mit erheblichen Verlusten zu bewerkstelligen.[64]

Koreanische Anbieter waren auf dem Weltkraftfahrzeugmarkt also von Anfang an Billiganbieter, deren Stärke auf ihren standortbedingten Kostenvorteilen

---

60 So wurden der Import von Fertigfahrzeugen 1962 gesetzlich verboten, Vorschriften über den Inlandsproduktionsanteil erlassen und festgelegt, dass Automobilhersteller sich mehrheitlich in koreanischem Eigentum zu befinden haben (s. ALTSHULER ET AL. [1984], S. 41).

61 Verschiedene Autoren sprechen von einer **Anti-Automobil-Politik** Koreas durch hohe Besteuerung des Erwerbs und des Unterhalts von Kraftfahrzeugen und die Erhebung einer Kraftstoffsteuer von bis zu 218% (*sic!*), vgl. etwa ALTSHULER ET AL. [1984], S. 42. Der Abbau dieser Hemmnisse führte in der zweiten Hälfte der 80er Jahre zum sprunghaften Anstieg des Absatzes (sog. **My-Car-Boom**), vgl. KIM, K.-H. [1993], S. 124.

62 Vgl. KITSCHA [1986], S. 5; KIM, W.-P. [1998], S. 189f.

63 Vgl. LANGE [1995], S. 154, der den Begriff **upgrading** inhaltsgleich zu 'moving upward' der OECD ([1983], S. 89) verwendet.

64 ALTSHULER ET AL. ([1984], S. 43) berichten von einer Schätzung des koreanischen Handelsministeriums aus dem Jahre 1979, wonach sich die Produktionskosten für einen Hyundai *Pony* auf USD 3.972 beliefen. Damit lagen sie um rund USD 1.700 *über* den Produktionskosten für Toyotas Einstiegsmodell (*Corolla*, USD 2.300). Hinzu kam der Reputationsnachteil gegenüber den allseits bekannten japanischen Marken.

fußte.[65] Den Mangel an technischer Kompetenz glichen sie durch Kooperationen mit ausländischen Herstellern aus. Kia kooperierte bis zum Verlust seiner Eigenständigkeit mit Mazda/Ford, Hino und Daihatsu, während Samsung eine Allianz mit Nissan unterhielt und Hyundai bis heute eng mit Mitsubishi zusammenarbeitet. Daewoo unterhält Verbindungen zu Nissan, Isuzu und Suzuki. Darüber hinaus bestand mit General Motors ein Kooperationsvertrag zur gemeinsamen Fertigung eines Kleinwagens. Als die Amerikaner Daewoo die Zusammenarbeit bei dem Nachfolgemodell verweigerten, kam es 1992 jedoch zur Auflösung dieser Verbindung.

Die Vorteile derartiger Kooperationen für die Beteiligten sind offensichtlich. Die ausländischen Partner profitieren hauptsächlich von den niedrigen Arbeitskosten in Südkorea. Aus Sicht der amerikanischen Hersteller bietet die Zusammenarbeit zudem eine Möglichkeit, auf dem asiatischen Markt Fuß zu fassen. Darüber hinaus stellen die koreanischen Unternehmen eine wichtige Quelle für Kleinwagenimporte dar, nachdem japanische Einfuhren nach Amerika im Zuge handelspolitisch motivierter Einfuhrbeschränkungen reduziert werden mussten.[66] Die japanischen Hersteller ihrerseits konnten durch Zusammenarbeit mit koreanischen Firmen die Handelsbeschränkungen mit den USA umgehen und die Entwicklung ihrer potentiellen Konkurrenten durch Beteiligung an ihnen kontrollieren. Zudem gewann mit dem Aufstieg Japans zum Industrieland auch der Yen an Stärke, was die japanischen Automobilhersteller zwang, nach kostengünstigeren Standorten zu suchen. Die lange Tradition industrieller Zusammenarbeit im Automobilbau begünstigte japanische Firmen in dem kontinentalen Nachbarland.[67]

Die koreanische Seite wiederum erhielt über ihre ausländischen Partner technisches Wissen und fand Zugang zu den für sie so wichtigen Auslandsmärkten.[68] So gelang es ihr binnen kurzer Zeit, ein umfassendes Sortiment mit deutlichem Schwerpunkt im Kompakt-/Subkompaktsegment aufzubauen. Lücken wies das

---

[65] Die Gesamtlohnkosten beliefen sich 1993 in Südkorea auf DEM 8,50, in Deutschland auf DEM 47,--. Außerdem lag die Wochenarbeitszeit in dem ostasiatischen Land bei 60 Stunden. (Vgl. LANGE [1995], S. 157f. m. w. V.)

[66] Hohe Importzahlen führten zunächst zu Handelsfriktionen zwischen den USA und Japan und schließlich zur Vereinbarung *freiwilliger Handelsbeschränkungen* (**V**oluntary **E**xport **R**estraints, VER) der japanischen Automobilindustrie.

[67] Bereits vor dem Zweiten Weltkrieg gab es japanische Teilelieferanten auf der Halbinsel (vgl. KIM, K.-H. [1993], S. 66).

[68] Offensichtlich sind dies Vorteile für Daewoo aus der Kooperation mit General Motors. Hyundai wurde von Mitsubishi das Vertriebsnetz zur Verfügung gestellt (vgl. KIM, K.-H. [1993], S. 114).

Angebot lediglich in der automobilen Oberklasse auf.[69] Bis Ende der 80er Jahre konzentrierten sich die koreanischen Automobilexporte auf die USA und Kanada. Außer bei ihren ausländischen Partnern fanden die Unternehmen des ostasiatischen Landes in ihren Exportbemühungen auch Unterstützung bei der koreanischen sowie den Regierungen der Zielländer.[70]

Einen Rückschlag erlitt die koreanische Automobilindustrie 1989, als im Inland Lohnsteigerungen, eine Zunahme des Zinsniveaus und die Aufwertung des Won[71] die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Exporte nachhaltig schwächten. Hinzu kam, dass ausländische Produzenten aggressiv in den koreanischen Markt eindrangen[72] und japanische Unternehmen Fabriken in den USA errichtet hatten, wodurch die koreanische Stellung in Amerika weiter gefährdet wurde. Diese Entwicklungen verdeutlichten die Notwendigkeit, die Abhängigkeit vom amerikanischen Markt zu reduzieren und führten im Ergebnis zu einer Exportdiversifikation, in deren Zuge zunächst asiatische Nachbarländer (Japan, Taiwan, Singapur, VR China) und später Europa (zunächst Osteuropa, bald danach Großbritannien, die Niederlande, Belgien, Italien und seit kurzem auch die restlichen Länder Westeuropas) erschlossen wurden. Seit 1996 ist Europa der wichtigste Exportmarkt der koreanischen Automobilindustrie.[73]

Somit haben sich die koreanischen Unternehmen fest neben den Herstellern aus den Triadeländern im Weltautomobilmarkt etablieren können. Ihr Schwerpunkt im unteren Marktsegment macht sie zu zeitgemäßen Anbietern und lässt sie mit Blick auf ihre Angebotspalette für den Auftritt in Entwicklungs- und Schwellenländern, wie etwa den Nationen Südostasiens, besser geeignet erscheinen als die amerikanischen und europäischen Unternehmen. Zwar ist es den koreanischen Unternehmen in sehr kurzer Zeit gelungen, mit Hilfe ausländischer Partner technisch zu diesen nahezu aufzuschließen. Doch ist es wahrscheinlich, dass sie noch für einige Zeit auf Unterstützung angewiesen sein werden.

Die Situation auf dem Automobilmarkt **Taiwans** weist deutliche Parallelen zur Lage in Südkorea auf. Die dortigen Hersteller sind ebenfalls im unteren Preis-

---

69 Vgl. LANGE [1995], S. 153

70 Als Produzent aus einem Entwicklungsland kam Hyundai in Kanada beispielsweise in den Genuss des *General Preference System*. Als diese Vorzugsbehandlung 1988 auslief, errichtete Hyundai zur Umgehung der Einfuhrzölle ein Montagewerk in dem zweitwichtigsten Exportland Koreas. „Dies ist das einzige Beispiel in der Geschichte der Weltautomobilindustrie, wo Auslandsinvestitionen von Entwicklungsländern zur Errichtung von Produktionsstätten in Industrieländern führten." (KIM, K.-H. [1993], S. 76f.)

71 Der **Won** (KRW) ist die koreanische Währung.

72 Vgl. VDA [1997], S. 19f., KIM, W.-P. [1998], S. 190

73 Vgl. VDA [1997], S. 21.

segment angesiedelt und die geringe Größe des Inlandsmarktes macht die Erreichung von Skaleneffekten und damit ein Größenwachstum nur über den Export möglich. Allerdings liegt die taiwanesische Automobilindustrie in ihrer Entwicklung deutlich hinter der Südkoreas, so dass es an der erforderlichen internationalen Wettbewerbsfähigkeit noch fehlt. Einzig die Firma Yulon (Yue Loong) exportiert Fahrzeuge in sehr bescheidenem Umfang. Dies ist aber mehr auf die weitreichende Unterstützung durch die Firma Nissan zurückzuführen, welche am Kapital des taiwanesischen Unternehmens zu 25% beteiligt ist.[74] Dementsprechend beschränkt sich Yulon im Wesentlichen auf die Montage oder den Nachbau von Modellen des japanischen Partners. Für einen selbstständigen Auftritt im Ausland fehlen dem Unternehmen sowohl die technische Kompetenz als auch die Marktkenntnisse.[75] Lediglich für den Inlandsmarkt werden eigene Modelle hergestellt, die aber mittlerweile fast ausschließlich bei den Streitkräften des Landes abgesetzt werden.

1.2 Die gegenwärtige Situation auf dem Weltautomobilmarkt

Nach der Betrachtung der historischen Entwicklung stellt sich die Frage nach der gegenwärtigen Situation auf dem Weltautomobilmarkt. Sie soll im folgenden Unterabschnitt genauer beleuchtet werden. Es wird sich zeigen, dass die divergenten Anforderungen der Produktions- und Absatzseite für die Anbieter eine Dilemmasituation erzeugen. Im Anschluss ist daher zu fragen, mit welchen Mitteln die Automobilhersteller versuchen, diesen Konflikt zu lösen. Dabei deutet sich bereits an, dass die japanische Automobilproduktion Eigenschaften aufweist, die ihnen bei der Lockerung des Spannungsverhältnisses dienlich sind.

1.2.1 Das Spannungsverhältnis von Produktion und Absatz

Der von FORD zu Beginn des 20. Jahrhunderts ausgelöste Wechsel von der Werkstatt- zur Fließfertigung führte dazu, dass in der Automobilindustrie seither eine ständig steigende Zahl von Produktionsmitteln eingesetzt wurde, deren Wert den der für die Werkstattfertigung erforderlichen Ausrüstungen bei Weitem überstieg. Da aber gerade der Verkaufspreis ein entscheidendes Wettbewerbskriterium von Kraftfahrzeugen darstellt, können diese höheren Kosten nur unter der Bedingung auf das Endprodukt umgelegt werden, dass sie sich

---

[74] Vgl. JAMA [1999], S. 20
[75] Vgl. CAPITAL SECURITIES CORPORATION [1998], S. 4

auf eine große Zahl produzierter Einheiten verteilen und somit im Einzelfall kaum ins Gewicht fallen. Weil aufgrund des technischen Fortschritts kostenintensive Maschinen in immer mehr Fertigungsbereichen zum Einsatz kommen, ist der Zwang zur Massenproduktion bis heute das bestimmende Charakteristikum der Automobilproduktion geblieben.[76]

Wegen des auf dem Kraftfahrzeugmarkt herrschenden Preiswettbewerbs sind den Herstellern bei der Preisgestaltung Obergrenzen gesetzt. Damit bildeten sich für die Automobilherstellung so genannte ***m**indest**o**ptimale **t**echnische **B**etriebsgrößen* (**MOTB**) heraus. Sie beschreiben jenen Schwellenwert des Produktionsumfangs, ab welchem der Automobilbau für ein Unternehmen rentabel wird, weil stückzahlabhängige Kostendegressionseffekte so bedeutend werden, dass die Produktion in die Gewinnzone gelangt. Derzeit werden sie bei rund 200.000 bis 250.000 Einheiten p. a. veranschlagt.[77] Unter diesen Umständen genießen große Unternehmen aufgrund ihrer höheren Ausbringungsmengen deutliche Vorteile gegenüber kleineren Herstellern. Diese Situation schlägt sich in zwei Strukturmerkmalen der Automobilindustrie nieder.

Zum einen wird versucht, die Absatzbasis durch **Internationalisierung** zu verbreitern. Während Anfang der 70er Jahre nur 6 Unternehmen weltweit tätig waren, belief sich ihre Zahl zwanzig Jahre später schon auf über 20. [78] Niedrige Transportkosten begünstigten zunächst die Befriedigung der Automobilnachfrage in anderen Ländern durch Exporte. Weil aber die betroffenen Staaten regelmäßig versuchen, ihre heimischen Industrien durch protektionistische Maßnahmen zu schützen, errichteten immer mehr Automobilhersteller zunächst Montage- und später Produktionswerke im Ausland, um die Einfuhrzölle zu umgehen.[79] Bedingung hierfür ist allerdings, dass das Absatzpotenzial des be-

---

[76] Das invers-proportionale Verhältnis von Ausbringungsmenge und Stückkosten wurde erstmals von KARL BÜCHNER formal gefasst (vgl. BÜCHNER [1925], S. 102).

[77] Vgl. ISHIZAKI [1994], S. 18; HAMMES [1994], S. 330; BHASKAR [1979], S. 25

[78] Vgl. RADEMACHER [1994], S. 117. Verstärkt wird dieser Effekt durch die gleichzeitige Verringerung der Anbieterzahl infolge der Konzentration im Automobilbau.

[79] Der klassischen Theorie zufolge war der Trend zur Errichtung von Produktionsstätten im Ausland vor allem auf den Versuch zurückzuführen, durch internationale Arbeitsteilung komparative Kostenvorteile zu nutzen und so die Produktionskosten zu senken (vgl. hierzu stellvertretend etwa FRÖHLICH [1974] oder FRÖBEL/HEINRICHS/KREYE [1979] als Vertreter der 'Neuen Internationalen Arbeitsteilung'). Während die Bedeutung dieses Aspektes hier nicht in Frage gestellt werden soll, scheint es doch unwahrscheinlich, dass er auslösendes Moment für die Internationalisierung der Produktion war. Dagegen spricht schon, dass die Bedienung der Auslandsmärkte durch Exporte Skaleneffekte für die Unternehmung mit sich bringt, während die Errichtung neuer Produktionsstätten neben den - im Automobilbau sehr hohen - Anfangsinvestitionen auch eine lange Anlaufphase mit sich bringt. (Aus empirischen Untersuchungen ermittelt BIGGADIKE einen Zeitraum von 8 Jahren, bis neue Projekte

treffenden Landes die Erreichung der Mindestbetriebsgröße zulässt. Gerade in weniger entwickelten Ländern ist dies nur selten der Fall.

Zum anderen führen zahlreiche Unternehmenszusammenschlüsse zu einer steigenden **Oligopolisierung** der Kraftfahrzeugbranche. So sank die Zahl der rechtlich unabhängigen PKW-Hersteller von weltweit 51 in den 60er Jahren auf 16 Mitte der 90er Jahre. [80] Weil aber Übernahmen und Fusionen aufgrund der Größe der verbleibenden Hersteller zunehmend unpraktikabel geworden sind, weichen die Unternehmen immer mehr auf verschiedene Formen der Zusammenarbeit aus, um über eine Erhöhung der Ausbringungsmenge in den Genuss von Skalenvorteilen zu gelangen.[81]

Anschauliches Beispiel hierfür sind die Firmen Nissan und Renault, die in der Erzielung von Synergieeffekten durch Vereinheitlichung und gemeinsame Produktion verschiedener Baugruppen das Hauptziel ihres Zusammenschlusses sehen. So soll die Anzahl der von beiden Unternehmen verwandten Plattformen von derzeit 33 (Nissan: 26; Renault: 7) auf 10 und das Motorensortiment von 27 (Nissan: 20; Renault: 7) auf 8 reduziert werden. Die Jahresproduktion wird in beiden Bereichen deutlich über 500.000 Einheiten liegen.[82]

---

positive Rückflüsse erzeugen und 15 Jahre bis sie einen ähnlichen Finanzfluss entwickeln wie das Mutterunternehmen, vgl. BIGGADIKE [1979], S. 106.) Hinzu kommen das erhöhte Risiko von Auslandsinvestitionen und die Ungewissheit, ob die mindestoptimale technische Betriebsgröße erreicht werden kann.
Hinweise auf eine entsprechende Leitlinien der Unternehmenspolitik stützen die Annahme, dass der Auslöser für die Internationalisierung bei der Umgehung von Handelshemmnissen zu suchen ist und die Aussicht auf komparative Kostenvorteile lediglich *in speziellen Fällen* diesen Schritt unterstützte. (So berichtet MAXCY von der Devise amerikanischer Automobilhersteller „Export if you can, invest abroad if you must ...", vgl. MAXCY [1981], S. 270.)

80 Vgl. WOLTERS [1995], S. 24. Der Konzentrationsprozess führte dazu, dass bereits Ende der 80er Jahre über 70% des Weltmarktes von den acht führenden *Herstellern* beherrscht wurde (vgl. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* Nr. 135 vom 13.06.1987, S. 34 oder *Fortune* vom 09.11.1987, S. 24f.). Mittels Kooperationsvereinbarungen schlossen sich rechtlich selbständige Unternehmen in Teilmärkten zusammen, so dass in den 90er Jahren von nur acht *Herstellergruppen* 90% des Weltmarktes bedient wurden (vgl. NOLTE [1991], S. 112).

81 Zu nennen sind hier hauptsächlich *strategische Allianzen* und *Joint Ventures* zwischen konkurrierenden Unternehmen, die auch auf den Zugang zu speziellen Wissensvorsprüngen des Partners oder zu Märkten zielen (vgl. NOLTE [1991], S. 125). LANGE ([1995], S. 160ff.) identifiziert derartige Vereinbarungen in allen Bereichen des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses. Mittels Kooperationsvereinbarungen schlossen sich rechtlich selbstständige Unternehmen in Teilmärkten zusammen, so dass in den 90er Jahren von nur acht *Herstellergruppen* 90% des Weltmarktes bedient wurden (vgl. NOLTE [1991], S. 112).

82 Vgl. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 29.03.1999, S. 21. Im März 1999 erwarb das französische Unternehmen 36,8% des Aktienkapitals der Nissan Motor Co. Ltd., womit sie nach japanischem Recht ein Zusammenschluss vorliegt.

Diesen produktionstechnisch bedingten Bemühungen um Vereinheitlichung steht ein deutlicher Trend zur **Individualisierung** im Bereich der Nachfrage gegenüber, der sich im Zuge des Wertewandels vor allem in den westlichen Ländern ergeben hat. Autokäufer sind daher zunehmend unzufrieden mit Einheitslösungen. Die Notwendigkeit, dass das Automobil mit den persönlichen Anforderungen und Wünschen im Einklang steht, ist zu einem wesentlichen Kriterium der Kaufentscheidung geworden. Daneben ist die Nachfrage noch durch die folgenden Trends gekennzeichnet:[83]

- Zunehmender *Informationsgrad* der Käufer
  Potenzielle Käufer überblicken den Markt und sind über die angebotenen Alternativen orientiert.
- Abnehmende *Markentreue*
  Kraftfahrzeugkäufer fühlen sich immer weniger einem bestimmten Hersteller verbunden. Die Bereitschaft, aus Loyalität zu einer Marke Kompromisse einzugehen, hat stark abgenommen.
- Stärkeres *Preisbewusstsein*
  Preisdifferenzen zu anderen Herstellern werden hinterfragt und nicht mehr unbegründet hingenommen.
- Hohes *Qualitätsbewusstsein*
  Auch im unteren Marktsegment sind Kunden nicht mehr bereit, im Interesse niedriger Preise auf eine hohe Qualität zu verzichten.

Weil auf dem Weltautomobilmarkt bis Anfang der 80er Jahre ein Nachfrageüberhang herrschte,[84] bestand für die Hersteller wenig Anlass, ihre preisliche Wettbewerbsfähigkeit durch eine Abkehr von dem Streben nach Standardisierung zu gefährden. Ihre Haltung wurde von der Annahme bestärkt, dass sich die Kundenwünsche auf dem Kraftfahrzeugmarkt durch eine weltweite Konvergenz der Geschmäcker auszeichnet.[85] Mit Beginn der 80er Jahre näherten sich jedoch die Triadeländer[86], in denen rund 80% der weltweiten Kraftfahr-

---

[83] Vgl. ADOLPHS [1996], S. 36ff.

[84] Vgl. ADOLPHS [1996], S. 28

[85] Zur **Globalisierungsthese** vgl. vor allem LEVITT [1988], S. 7f. und LEVITT [1983], S. 92ff. sowie für eine kritische Auseinandersetzung damit DOUGLAS/WIND [1987], S. 28ff. oder KOGUT/GITTELMANN [1996], S. 1649ff.

[86] Vgl. HEISE/HÜNERBERG [1995], S. 85ff.; NUNNENKAMP/GUNDLACH/AGARWAL [1994], S. 44. Als **Triade** gelten die Länder der Europäischen Union (EU), der Vereinigten Staaten von Amerika (USA) und Japan. Die Bezeichnung geht auf OHMAE zurück, der feststellte, dass diese drei Regionen zusammen die Weltwirtschaft im Wesentlichen bestimmen (vgl. OHMAE [1985], S. 2, 143f.; ferner ROOT [1994], S. 5-7).

zeugproduktion abgesetzt werden, der Marktsättigungsgrenze. Dadurch verschärfte sich der Wettbewerb um die Gunst der Käufer, was die Hersteller seither zur Berücksichtigung der gewünschten Variantenvielfalt bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der geltenden Standards in den Bereichen Qualität, Sicherheit und Umweltverträglichkeit zwingt.[87] Im anschließenden Unterabschnitt wird zu zeigen sein, wie die Automobilhersteller auf diese divergenten Anforderungen reagierten.

1.2.2 Maßnahmen der Automobilhersteller

Das beschriebene Spannungsverhältnis begünstigt offensichtlich flexible Unternehmen, wie sie insbesondere unter den Anbietern aus Japan zu finden sind. Aufgrund der speziellen Situation auf dem Inlandsmarkt entwickelten die japanischen Automobilhersteller schon frühzeitig eine besondere Kompetenz zur effizienten Fertigung kleiner Losgrößen. Bei ihrem Auftritt auf dem Weltautomobilmarkt stellte diese Fertigkeit einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber den westlichen Unternehmen dar, für die erst die mikroelektronische Revolution der 80er Jahre eine Flexibilisierung ihrer Produktion brachte.[88] Der Einsatz Mikrochip-gesteuerter Flexibler Fertigungssysteme (FFS) gestattet die Herstellung verschiedener Varianten eines Werkstücks ohne aufwendige Umrüstarbeiten. Hierdurch wird der Imperativ hoher Ausbringungsmengen für einige Bereiche des Automobilbaus insofern aufgeweicht, als dass sich die mit der Mindestbetriebsgröße verbundenen Stückzahlen nicht mehr ausschließlich auf eine Variante des Produkts beziehen. Vielmehr ist es nun möglich, den Schwellenwert auf verschiedene Varianten zu verteilen und damit zugleich dem Kundenwunsch nach Individualisierung nachzukommen.[89]

Für die japanischen Unternehmen brachten die neuen technischen Möglichkeiten eine Erhöhung ihrer Fertigungsflexibilität, so dass der Vorsprung gegenüber ihren westlichen Konkurrenten erhalten blieb. Damit sind sie nicht nur in der Lage, dem Individualisierungswunsch der Kundschaft besser Folge zu lei-

---

[87] Hintergrund ist das **umgekehrte Erfahrungskurvengesetz**, nach dem mit „jeder Verdopplung der Varianten [..] die Kosten um 20-30%“ (WILDEMANN [1990], S. 617) steigen. Mit Hilfe flexibler Fertigungssysteme lässt sich dieser Anstieg um 50% reduzieren (vgl. EBENDA).

[88] Vgl. KIM, K.-H. [1993], S. 42ff. Für eine umfassende Darstellung des Technikwandels s. SCHANZ [1993], S. 198ff.

[89] Für General Motors (Ford) beispielsweise senkte sich dadurch die Rentabilitätsschwelle von 8 Mio. auf 4 Mio. Einheiten (4,2 Mio. auf 2,8 Mio.). Vgl. OECD [1983], S. 97; MARSDEN ET AL. [1985], S. 46f.; DEYSSON [1988], S. 129

sten, sondern sie dürften auch über Vorteile bei der Bedienung kleiner Märkte, wie etwa den von Entwicklungsländern, verfügen.

Vor diesem Hintergrund wird den sogenannten **Marktnischen** verstärkte Aufmerksamkeit zuteil. Dabei handelt es sich um Nachfragesegmente, die wegen ihrer speziellen Anforderungen an das Produkt mit dem Standardprogramm der Automobilunternehmen nicht zu befriedigen waren, deren geringes Volumen aber gleichzeitig die Herstellung bedarfsgerechter Automobile aus Kostengesichtspunkten verhinderte. Die flexible Fertigung bietet nunmehr eine Möglichkeit der Besetzung dieser Nischen und damit der Erschließung eines zusätzlichen Potenzials.

Dabei kommt den Kraftfahrzeugproduzenten auch die veränderte Rolle der Zulieferer zugute. Das Auto hatte sich im Laufe der Zeit immer mehr zu einem Bündel spezifischer Problemlösungen entwickelt. Statt all diese Spezialleistungen selber zu erbringen, gehen die Hersteller zunehmend dazu über, das Bündel aufzuschnüren, einzelne Inhalte auf Zulieferfirmen zu übertragen und somit Spezialisierungsvorteile zu nutzen. Dabei lassen sich die folgenden **Zulieferleistungen** unterscheiden[90]:

Teile stellen die am stärksten standardisierten Elemente des Angebotsspektrums dar. Für sie liegen in der Regel internationale Normen vor, welche eine Produktion ohne besondere Abstimmung mit dem Abnehmer zulassen. Außerdem ist die Zahl der in ihnen verarbeiteten Werkstoffe gering, so dass die erforderliche Qualität relativ leicht erreichbar ist. Entsprechend sind Teile für die Automobilindustrie leicht und vielerorts beschaffbar. Die geringe Abnehmerspezifität macht einen Lieferantenwechsel einfach. Zu den Teilen zählen beispielsweise Schrauben und Kabel. Ihr Wertanteil im Endprodukt ist gering.

Komponenten, zu denen unter anderem Kabelbäume, Zahnkränze und Getriebegestänge gehören, weisen eine höhere Nachfragespezifität auf. Ihre Herstellung setzt eine genaue Abstimmung mit dem Abnehmer voraus, welche bereits bei der Entwicklung beginnt. Eine Produktion für den anonymen Markt ist somit ausgeschlossen. Die im Vergleich zu Teilen höhere Komplexität und die Vielzahl der Werkstoffe bedingt regelmäßig eine spezielle Herstellungskompetenz.

---

[90] Vgl. ADOLPHS [1996], S. 23ff.

Ein Zuliefererwechsel im Bereich der Komponentenbeschaffung ist wegen der meist fehlenden Schnittstellenkompatibilität[91] nicht ohne weiteres möglich.

Module bestehen aus einer Mehrzahl von Komponenten, die als eine Einheit an den Automobilhersteller geliefert werden. Die Leistung des Modullieferanten zeichnet sich weniger durch die Produktion als vielmehr durch die Integration der einzelnen Komponenten zu einem stimmigen Ganzen aus. Muss der Zulieferer außer der Integrations- und Montagearbeit noch Forschungs- und Entwicklungsleistungen erbringen, spricht man von *Systemen*. Beispiele hierfür sind etwa ein voll ausgestattetes Armaturenbrett oder das ‚Frontend' eines Fahrzeugs, bestehend aus Montageträger, Leuchteinheiten, Kühler, Stoßfänger, Leitungssträngen usw.

Besonders die Anwendung der Modulbauweise versetzt die Autohersteller in die Lage, durch Kombination verschiedener Modulvarianten ihr Leistungsprogramm mit geringem Aufwand zu erweitern und so auch ausgefallene Kundenwünsche zu bedienen.[92] Damit wachsen aber auch die Anforderungen an die Beziehungen zwischen dem Hersteller und den für ihn tätigen Zulieferern. Das bezieht sich zunächst auf die Produktionssphäre, wo eine hohe Integralqualität[93] und die Synchronisation der Fertigungstakte erforderlich sind. Zu-

---

91 **Schnittstellenkompatibilität** liegt vor, wenn die Zulieferprodukte an den Übergangspunkten zu anderen Bauteilen des Fahrzeugs „in solchem Maße standardisiert sind, dass die Leistungen verschiedener Hersteller weitgehend austauschbar sind." (BACKHAUS [1995], 316f.)

92 Der wesentliche Vorteil der **Modulbauweise** wird anschaulich in einem Zeitungsartikel über das Debüt des Audi S2, einem Gemeinschaftsprodukt von Audi und Porsche, zum Ausdruck gebracht (LEWANDOWSKI [1994], S. 41, im Original ohne Hervorhebungen):

> „Wir wollen uns an dieser Stelle nicht fragen, ob die Menschheit tatsächlich einen Audi 80 Avant mit 232 kW oder 315 PS benötigt, der nach 5,4 Sekunden Tempo 100 erreicht und 262 km/h schnell sein kann - wir konstatieren lediglich, dass es die heutigen Baukastensysteme der Firmen (gemeint ist die Modulbauweise, d. Verf.) relativ problemlos ermöglichen, auch kleinste Nischen mit entsprechenden Fahrzeugen und der berechtigten Aussicht auf zusätzliche Gewinne zu besetzen."

93 Als **Integralqualität i. w. S.** wird das „Zusammenpassen" verschiedener Produkte verstanden (vgl. ADOLPHS [1996], S. 22, FN 46). BACKHAUS fasst hierunter die
a) *Integralqualität i. e. S.* (technisch-physische Kombinierbarkeit einzelner Teile in einem Produkt),
b) *integrale Zeitqualität* (gleiche Lebensdauer der einzelnen Bestandteile eines Produktes),
c) *integrale Verfügbarkeitsqualität* (Zeit- und Mengenübereinstimmung von Bedarf und Lieferleistung).
(Vgl. BACKHAUS [1995], S. 312ff.)

dem bedingt es aber auch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und eine präzise Problemabstimmung mit dem Partner.[94]

Auch hier dürften die japanischen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil genießen, da die Beziehungen zu den Zulieferern in dem ostasiatischen Land traditionell sehr eng und auf Dauer angelegt sind.[95] Hieraus entwickelten sich überaus leistungsfähige Kommunikations- und Kommunikationsstrukturen, durch welche Abstimmungsprobleme zwischen den Partnern minimiert werden.

Der unvermindert bestehende Kostendruck lässt die Unternehmen auch außerhalb des Produktionsbereiches nach Einsparpotenzialen suchen. Auf der Beschaffungsseite setzt sich daher zunehmend das **Global Sourcing** durch, bei dem sich die Einkaufsentscheidung immer weniger an nationalen Grenzen orientiert, sondern vielmehr die weltweit günstigste Alternative ins Auge fasst.[96] Es ist offensichtlich, dass hierdurch die Abstimmung mit den Zulieferern vor neue Herausforderungen gestellt wird. Während die internationale Beschaffung von Teilen noch vergleichsweise einfach sein dürfte, sind im Falle von Komponenten und noch mehr bei Modulen und Systemen Probleme zu erwarten. So dürfte beispielsweise die Überwindung großer Entfernungen höhere Anforderungen an die Logistik stellen und gleichzeitig das Transportrisiko erhöhen. Verschärft wird die Situation durch die zunehmende Bedeutung der Zeit als Wettbewerbsfaktor.[97] Noch schwerer zu überwinden sein dürfte aber die geistige Entfernung zwischen Hersteller und Zulieferer, wie sie etwa aufgrund verschiedener Sprachen, Kulturen oder Rechtsgepflogenheiten entstehen kann. Derartige Differenzen dürften die Abstimmung zwischen den Partnern zum Teil erheblich erschweren, was um so mehr ins Gewicht fällt, je komplexer und somit abstimmungsintensiver die Leistung ist.

Es könnte der Eindruck entstehen, dass japanische Firmen hier insofern benachteiligt sind, als dass eine Vielzahl kultureller Einzigartigkeiten[98] sowie die periphere Insellage des Landes sie von den Industrienationen des Westens trennt. Doch scheint dies wenig hinderlich zu sein, denn bereits seit längerem folgen die japanischen Hersteller dem sogenannten ‚Global-Best'-Konzept. Ihm

---

[94] Rund zwei Drittel der Zulieferleistungen im Automobilbau werden von nur fünf Zuliefergruppen erbracht (vgl. GERSBACH ET AL. [1994], S. 96).

[95] Vgl. HEMMERT [1994], S. 77f.

[96] Weitgehend bedeutungsgleich wird der Begriff des **Off-shore Sourcing** verwandt (vgl. z. B. KIM, K.-H. [1993], S. 38ff.).

[97] STALK [1989], S. 37ff.; STALK [1988], S. 41ff.

[98] Zu denken wäre hier etwa an die Sprache oder Schrift.

zufolge werden die Zulieferer nach objektiven, leistungsbezogenen Kriterien ungeachtet des Herkunftslandes ausgewählt. Das Spektrum der bezogenen Leitsungen erstreckt sich dabei sowohl auf Teile als auch Komponenten, Module und Systeme.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Veränderungen der Nachfragestruktur und die Annäherung der Industrieländer an die Marktsättigungsgrenze neue Anforderungen an die Automobilindustrie erzeugten. Sie treten gleichwertig neben das traditionelle Erfordernis niedriger Kosten und lassen so ein neues, vielschichtiges Rationalisierungsparadigma entstehen. Bei der Untersuchung, wie die Hersteller mit dieser Situation umgehen, deutete sich mehrmals ein möglicher Wettbewerbsvorteil der japanischen Produzenten an. Um diesen genauer begründen zu können, sollen im folgenden Abschnitt die Charakteristika der japanischen Automobilindustrie einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

1.3 Charakterisierung der japanischen Automobilindustrie

Die japanische Automobilindustrie wird zunächst durch die Besonderheiten der heimischen Nachfrage bestimmt, ist doch der Bedarf auf einem zunehmend am Kunden orientierten Markt ausschlaggebend für das Angebot und damit für die Produktion. Diese ist in der japanischen Automobilindustrie durch besondere Systemelemente gekennzeichnet, die sich mit dem Ausdruck ‚Toyota-Produktionssystem' zusammenfassen lassen.

1.3.1 Strukturelle Merkmale des japanischen Automobilmarktes

Auf der **Nachfrageseite** sind für die vorliegende Arbeit vor allem zwei Merkmale des japanischen Automobilmarktes von Bedeutung. Dies sind zum einen die Kundenpräferenzen und zum anderen die quantitative Entwicklung der Nachfrage.

Das Hauptkriterium für die Einteilung des PKW-Marktes in Japan ist der Hubraum. Unterschieden werden 'Standardfahrzeuge' mit einem Zylindervolumen über 2.000ccm, 'Kleinwagen' mit einem Hubraum von 661ccm bis 2.000ccm und 'Minicars' mit noch kleineren Motoren. Ein zentrales Merkmal des japanischen Automobilmarktes ist der hohe Anteil der unteren beiden Fahrzeugklassen am PKW-Bestand des Landes. Begründen lässt sich dies mit den geographischen

Verhältnissen,[99] die zu einer allgemeinen Enge führen, was sich wiederum in schmalen Straßen und begrenztem Parkraum niederschlägt. Unter derartigen Umständen liegen die *Käuferpräferenzen* eindeutig bei kleinen Fahrzeugen. Rund 80% der zugelassenen Personenkraftwagen fallen in die Klein- bzw. Miniklasse.[100] Die Daten unterstreichen, dass die Kernkompetenz[101] der japanischen Hersteller sich seit ihrem Debüt auf dem internationalen Automobilmarkt nicht verschoben hat, sondern noch immer im Kleinwagenbereich liegt, obwohl das Land seither bis an die Spitze der Industriestaaten aufgestiegen ist. Unterstrichen wird dieser Eindruck durch die Importstruktur. Während die Kleinwagen zu mehr als drei Viertel von japanischen Firmen produziert werden, entstammen nahezu zwei Drittel der hubraumstarken 'Standardfahrzeuge' ausländischer Produktion.[102]

In Bezug auf den Fahrzeugtyp erfreuen sich die so genannten 'Freizeitfahrzeuge' (Recreational Vehicles, RV) immer größerer Beliebtheit. Unter dieser Bezeichnung werden Automobile zusammengefasst, die insbesondere durch ihr großzügiges Raumangebot und ihre Alltagstauglichkeit einen überdurchschnittlich hohen praktischen Wert bieten. Kombifahrzeuge, 'Minivans' und leichte Geländewagen zählen zu dieser Gruppe.

Der *Inlandsabsatz* an Fahrzeugen erreichte 1990 mit nahezu 7,8 Mio. Einheiten einen historischen Höhepunkt. Seither sank die Nachfrage auf unter 6,5 Mio. im Jahr 1993 und pendelte sich danach auf einen Wert um 6,8 Mio. ein. Rund zwei Drittel davon sind Personenkraftwagen.

Um dieses Marktvolumen bemühen sich auf der **Anbieterseite** insgesamt elf Hersteller. Damit weist Japan die weltweit mit Abstand höchste Zahl an Fahrzeugproduzenten auf. Sie lassen sich nach ihrer Größe und Stellung im Markt in drei Gruppen untergliedern. Eindeutige Marktführerin ist mit einem Marktanteil von nahezu 30% die Toyota Motor Corporation.[103] Sie wurde 1933 als neue Sparte der Toyoda Automatic Loom Works Ltd., einer der weltweit führenden Fabriken für Webstühle, gegründet. Damit ist sie so alt wie die Nissan

---

[99] Von seinen 377.837 km^2 sind wegen der Topographie des Landes nur rund 20% bewohnbar (vgl. JAPAN ALMANAC [1999], S. 1, 50).

[100] 20% Minicars, 60% Kleinwagen (vgl. JAMA [1999], S. 7)

[101] Zum Begriff der Kernkompetenz vgl. PRAHALAD/HAMEL [1990], S. 79ff.

[102] Minicars werden überhaupt nicht eingeführt. Zu den Daten s. JAMA [1999], S. 7.

[103] Grundlage für die Berechnung der Marktanteile bilden die *Neuzulassungen* in 1997. Die Reihenfolge entspricht der nach *Produktionszahlen* (sowohl im Inland als auch unter Berücksichtigung der Fabriken in Amerika und Europa) bis auf eine Ausnahme: Die Mazda Motor Corporation belegt nach Zulassungen Platz sieben, steht nach produzierten Einheiten aber an fünfter Stelle. (Zu den Daten, im folgenden auch ohne Verweise, siehe stets JAMA [1999].)

Motor Co. Ltd. Auf diese entfallen, fasst man sie mit dem rechtlich selbstständigen LKW-Hersteller Nissan Diesel zusammen, knapp 16% des japanischen Fahrzeugmarktes. Als ursprünglich größter Anbieter in Japan wurde sie in den 60er Jahren von Toyota auf Rang zwei verwiesen, als deren frühere Innovationen im Bereich Produktionstechniken und Vertriebssystem sich auszuzahlen begannen. Von beiden Herstellern wurden 1997 jeweils mehr als eine Million Fahrzeuge zugelassen, weshalb sie zusammen die Gruppe der *großen* Anbieter darstellen.[104]

Auf Honda (11,5%), Mitsubishi (10,0%) und Suzuki (8,9%) entfielen jeweils deutlich über eine halbe Million Zulassungen, weshalb sie hier als *mittelgroße* Hersteller klassifiziert werden sollen. Alle drei Hersteller traten erst in der Phase des 'Car Boom'[105] in den Markt ein. Mitsubishis Fahrzeugproduktion begann innerhalb der Mitsubishi Heavy Industries, wo sich die Sparte auf die Herstellung von Nutzfahrzeugen konzentrierte. Wegen der steigenden Bedeutung der Fahrzeugproduktion wurde sie, als ihr Tätigkeitsschwerpunkt sich zudem immer mehr in den PKW-Bereich verlagerte, in den 60er Jahren als Mitsubishi Motor Company aus der Schwerindustrie des Konzerns ausgegliedert. Suzuki produzierte seit 1909 wie Toyota Webstühle. Über die Motorradproduktion entwickelte sich das Unternehmen zum Fahrzeughersteller. Honda wurde erst 1948 als Motorradfabrik gegründet. 1962 nahm es die Produktion von Sportwagen auf. Durch den internationalen Erfolg seiner Zweiräder verfügte das Unternehmen bei seinem Eintritt in den Fahrzeugmarkt bereits über Niederlassungen im Ausland.[106]

In die Gruppe der *kleinen* Produzenten fallen Daihatsu (6,7%), Mazda (5%), Fuji Heavy Industries (4,5%), Isuzu (1,8%) und schließlich Hino (0,7%). Daihatsu besteht seit Beginn des Jahrhunderts als Motorenfabrik, brachte 1957 ein Dreirad hervor und engagiert sich erst seit den 70er Jahren in der Produktion von Kleinwagen. Auch das zur Sumitomo-Gruppe gehörende Unternehmen Mazda (Tôyô Kôgyô) fand von der Produktion eines Dreirades (1931) Ende der 50er Jahre Zugang zum Automobilsektor. Der Fuji-Konzern hingegen war vor dem Zweiten Weltkrieg in der Luftfahrt tätig. Im Zuge der Zerschlagung japanischer Großkonzerne teilten die amerikanischen Besatzungskräfte den Gesamtkonzern in zwölf Einzelgesellschaften auf, von denen sich fünf zur Fuji Schwerindustrie

---

[104] Zu den Firmen Toyota und Nissan vgl. insbes. CUSUMANO [1986], *pass.*; knapper: BHASKAR [1986], S. 12ff., 17f.

[105] Vgl. Abschnitt 1.1.2

[106] Vgl. zu den Profilen der einzelnen Firmen BHASKAR [1986], S. 8ff.

wieder zusammenschlossen und 1958 unter dem Namen Subaru im Fahrzeugmarkt debütierten. Als Tochtergesellschaft einer Schiffswerft baute Isuzu bereits 1918 seinen ersten Lastkraftwagen. Damit blickt das Unternehmen sogar auf eine längere Tradition im Fahrzeugbau zurück als die beiden Marktführer. In die PKW-Herstellung stieg Isuzu jedoch erst in der Nachkriegszeit ein. Im gleichen Jahr wie Isuzu nahm auch die Tôkyô Gas and Electric Industry Co. Ltd. die Produktion schwerer Nutzfahrzeuge auf. Heute firmiert das Unternehmen als Hino.[107]

Die dichte Besetzung des Marktes zwang die Anbieter, sich miteinander zu arrangieren. Das erfolgte bei den großen Unternehmen durch die Bildung von *Herstellergruppen*, innerhalb derer eine gewisse Spezialisierung vorherrscht. So verfügt Toyota etwa über die Kapitalmehrheit an den Unternehmen Daihatsu und Hino. Während Daihatsu innerhalb der Toyota-Gruppe auf den Klein- und Miniwagenbereich spezialisiert ist, widmet sich Hino ausschließlich der Produktion von Lastkraftwagen und Bussen. Ebenso überlässt Nissan die Herstellung von Nutzfahrzeugen der Nissan Diesel. Zusammen mit Fuji Heavy Industries bilden die drei Unternehmen die Nissan-Gruppe.[108] Beide Gruppen sind hinreichend groß, um ein alle Klassen von Personen- und Lastkraftwagen umfassendes Produktsortiment anbieten zu können.

Die mittelgroßen Hersteller folgen insofern einer *Spezialisierungsstrategie*, als dass sie kein vollumfängliches Fahrzeugprogramm anbieten. Vielmehr weisen sie jeweils Schwerpunkte auf, die sich regelmäßig mit ihrer Entstehungsgeschichte in Verbindung bringen lassen. So liegt die Kernkompetenz von Honda beispielsweise eindeutig auf dem Gebiet der Kleinmotoren. Ähnliches gilt für Suzuki. Im übrigen begünstigt der jüngere Konsumententrend zum 'Minivan' die in diesem Sektor stark vertretenen Unternehmen.[109]

Die kleinen Unternehmen behaupten sich vor allem als Nischenanbieter im Markt. Die Firma Fuji bewegt sich vornehmlich zwischen den Bereichen Personenkraft- und Geländewagen, indem sie allradgetriebene Kleinwagen anbietet. Isuzu konzentriert sich auf die Produktion von Geländewagen. Beide Unter-

---

[107] Eine alternative Klassifikation bieten HUNKER [1983], S. 74ff. und SHIMOKAWA [1993], S. 122, wenn sie
a) die in nationalem Besitz befindlichen Marktführer,
b) mittelgroße Unternehmen mit amerikanischer Beteiligung und
c) kleine unabhängige Anbieter
unterscheiden. Seit kurzem ist diese Einteilung aber nicht mehr zutreffend.

[108] 1966 wurde außerdem die Firma Prince von Nissan übernommen.

[109] Vgl. FUNKE [1997], S. 9

nehmen behaupten darüber hinaus noch einen nicht unbedeutenden Marktanteil im Lastkraftwagensektor.[110]

Mit Blick auf die *Eigentumsverhältnisse* lassen sich unabhängige Hersteller und solche mit bedeutenden Fremdbeteiligungen unterscheiden. Zu ersteren gehören Toyota und Honda, die aber sehr enge Verbindungen zu großen Kreditinstituten unterhalten, was ihnen Zugang zu erheblichen Finanzmitteln garantiert. Zur zweiten Gruppe gehören die restlichen Unternehmen, wobei einige Beteiligungen noch aus der Zeit unmittelbar nach der Gründungsphase stammen. Damals kamen, ungeachtet der Versuche des MITI, die Industrie in ausschließlich japanischem Besitz zu halten, mehrere Beteiligungen ausländischer Konzerne an japanischen Unternehmen zustande. Die Japaner sahen hierin vor allem eine Möglichkeit, Zugang zu technischem Wissen zu erlangen. Mit dem Aufstieg der japanischen Unternehmen wurden diese Beteiligungen aber zumeist wieder aufgehoben. Gegenwärtig bestehen aus jener Zeit nur noch Beteiligungen von Ford an Mazda (33,4%) und von General Motors an Isuzu (37,5%).[111] Seit kurzem befindet sich auch ein Aktienpaket von Nissan in Auslandsbesitz, nämlich bei der französischen Renault SA.[112] Die japanischen Firmen wiederum sind vor allem in Asien an anderen Unternehmen beteiligt.[113]

Eine weitere Maßnahme zum Umgang mit der dichten Marktbesetzung ist neben der Bildung von Herstellergruppen, der Spezialisierung und der Aufnahme ausländischer Kapitaleigner das *Auslandsengagement* der japanischen Automobilindustrie, in dessen Zuge die Exportquote der Branche von 4% (1960) auf 60% (1980) anstieg.[114] Das anschließende Absinken der Ausfuhren erklärt sich mit der Aufnahme lokaler Produktion im Ausland, so dass Japan seine Zugehörigkeit zur Spitzengruppe der Weltautomobilindustrie trotz rückläufiger Ex-

---

[110] Auf Isuzu entfielen 1997 über fünf Prozent der LKW-Neuzulassungen, Fuji lag im gleichen Zeitraum knapp darunter.

[111] Später erwarb General Motors auch einen Anteil (3,3%) an Suzuki, der 1998 auf 10% aufgestockt wurde.

[112] Am 27. März 1999 kaufte die Renault SA rund 37% der Nissan-Aktien (vgl. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 29.03.1999, S. 21).

[113] Zu den Verbindungen der japanischen Automobilindustrie s. JAMA [1999] S. 19.

[114] Vgl. LANGE [1994], S. 125

portquoten behauptete und auch 1997 als zweitgrößte Herstellernation nahezu 20% der Weltproduktion erzeugte.[115]

1.3.2 Besonderheiten japanischer Automobilproduktion

Unter dem Eindruck der wirtschaftlichen Umstände im Japan der Nachkriegszeit entwickelte Toyota ein Produktionssystem, welches seit den 60er Jahren in Japan eingesetzt und landläufig als Ursache des weltweiten Erfolgs japanischer Hersteller betrachtet wird.[116] Als Vorbild diente zwar das Massenproduktionssystem amerikanischer Firmen, doch war die Notwendigkeit einer umfangreichen Anpassung an die japanischen Verhältnisse offensichtlich.[117] Der kleine Markt mit seinen breit gefächerten Kundenwünschen erforderte eine Produktion in kleinen Losen, und der Mangel an Devisen verhinderte die Beschaffung von Produktionsgütern aus dem Ausland.

Ein Grundgedanke des **Toyota-Produktionssystems**[118] ist das konsequente Bemühen, Verschwendung in jeder Form zu vermeiden.[119] Sie liegt beispielsweise vor, wenn zu früh oder zu viel produziert wird, was etwa in dem Auftreten von Pufferbeständen im Produktionsprozess erkennbar wird. Ein Systemelement des Toyotismus ist daher die weitestmögliche *Puffervermeidung*. Hierbei findet das Kanban-System[120] Anwendung, wonach jedes Werkstück von einer Karte

---

[115] Vgl. JAMA [1999], S. 1

Kraftfahrzeugproduktion der drei führenden Herstellernationen 1999

	Personenkraftwagen	Nutzfahrzeuge	Gesamt
USA	5.636.744	7.384.868	13.021.612
Japan	8.100.169	1.795.307	9.895.476
Deutschland	5.309.524	378.066	5.687.590
weltweit gesamt	39.451.823	16.112.199	55.564.022

(Quelle: VDA [2000])

[116] Die folgende Beschreibung von Systemelementen des Toyota-Produktionssystems orientiert sich an SCHANZ/DÖRING [1998], S. 911ff.

[117] Vgl. FUNKE [1997], S. 6; SCHWARZ [1994], S. 157f.; LAUX [1992], S. 246f.

[118] Vgl. hierzu ausführlich: TOYOTA MOTOR CORPORATION [1974/1995]. Synonym hierzu sprechen WOMACK/JONES/ROOS von der **Lean Production** (*engl.*: Schlanke Produktion), weil „sie von allem weniger einsetzt als die Massenfertigung - die Hälfte des Personals in der Fabrik, die Hälfte der Zeit für die Entwicklung eines neuen Produktes. Sie erfordert auch weit weniger als die Hälfte des notwendigen Lagerbestands, führt zu viel weniger Fehlern und produziert eine größere und noch wachsende Vielfalt von Produkten." (WOMACK/JONES/ROOS [1994], S. 19)

[119] Vgl. TOYOTA MOTOR CORPORATION [1974/1995] Als weitere Grundgedanken werden genannt: *Kostenreduzierung* (S. 2) und *Effizienz* (S. 5f.). Inhaltlich beschäftigt sich das Toyota-Produktionssystem zu rund 80% mit der Vermeidung von ‚Verschwendungen' (vgl. SHINGO [1992], S. 37).

[120] *jap.*: Karte

begleitet wird, welche bei Verbrauch des Werkstücks der vorangehenden Versorgungseinheit zugestellt wird und diese auffordert, die Bestandsminderung auszugleichen.[121] Auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette wird die Produktion so durch den aktuellen Verbrauch der nachfolgenden Stufe bestimmt. Es kommt zu einer bedarfsgerechten (Just-In-Time) Bereitstellung, bei der die Teile in den Herstellungsprozess 'hineingezogen' und nicht wie bei der Massenproduktion 'hineingedrückt' werden. Dadurch kommt es zu einer erheblichen Reduzierung der Lagerkosten und in der Folge zu Preisvorteilen der japanischen Hersteller gegenüber ihren westlichen Konkurrenten.

Daneben zeigt sich Verschwendung auch in hohen Ausschussraten. Fehlende Puffer machen einen schnellen Austausch mangelhafter Stücke unmöglich und gefährden so unmittelbar den Produktionsfluss.[122] Im Interesse eines reibungslosen Arbeitsablaufes baut das Toyota-Produktionssystem daher nicht auf dem bis dahin insbesondere in amerikanischen Unternehmen üblichen Qualitätsverständnis auf. Hiernach galt die erwünschte Güte als erreicht, sobald die Ausschussquote einen vorabdefinierten Schwellenwert unterschritt.[123] Vielmehr zielt das Toyota-Produktionssystem auf eine Null-Fehler-Produktion (*Zero-Defects*). Die Qualitätskontrollen werden in den Fertigungsablauf integriert, indem Anlagen und Arbeiter alle Werkstücke ständig auf Normabweichungen untersuchen und bei Bedarf einschreiten. Mit Hilfe allgemein sichtbar angebrachter Tafeln (Andon) wird der Ort, an dem ein Problem auftritt, bekannt gegeben und gegebenenfalls Unterstützung gerufen.[124] In diesem Sinne ist jeder Mitarbeiter gehalten, den Fertigungsprozess durch *ständige Verbesserung* laufend zu optimieren und dadurch mögliche Fehlerquellen auszumerzen. Wegen der damit einhergehenden Zunahme von Verantwortung und Kompetenz spricht MONDEN in diesem Zusammenhang von ‚Autonomation'[125]. So kommt

---

[121] Sehr ausführlich zur Funktionsweise des Kanban-Systems s. MONDEN [1983], S. 14ff.

[122] Aus Angst vor eventuellen Produktionsausfällen wurden daher in amerikanischen Unternehmen umfangreiche Zwischenlager in unmittelbarer Nähe der Produktionsstraßen unterhalten. Um die grundsätzliche Andersartigkeit dieses Vorgehens gegenüber dem japanischen System hervorzuheben, wird es auch als **Just-In-Case** Prinzip bezeichnet (vgl. SHENKAR [1987], S. 117ff.).

[123] Dieser Ansatz entstand aus der Überlegung, die **Qualitätskosten** in *Vermeidungs-* und *Behebungskosten* aufzuspalten und ihre gegenläufige Entwicklung zu nutzen, um den Gesamtaufwand in einem Qualitätskostenkalkül zu minimieren (vgl. HENCKELS [1993], S. 615ff.; HAUFF/PATZSCHKE [1995], S. 1003ff.). Das Ergebnis ist eine ‚optimale Fehlerrate' (vgl. KANDAOUROFF [1994], S. 768).

[124] Vgl. SHINGO [1992], S. 43f.

[125] MONDEN [1983], S. 10f., 140ff. Der Begriff ist ein aus ‚Automation' und ‚Autonomie' zusammengesetztes Kunstwort und weist auf die erhöhten Eingriffsmöglichkeiten der Arbeitnehmer in den Produktionsprozess zur Durchsetzung der Qualitätskriterien hin.

es zu einem durchweg sehr hohen Qualitätsstandard, der angesichts der deutlich gestiegenen Kundenanforderungen an die Produktqualität einen weiteren Wettbewerbsvorteil der Japaner darstellt.

Auch überkomplexe Prozesse stellen insofern eine Verschwendung dar, als dass sie unnötig Ressourcen binden. Die konsequente *Vermeidung von Überkomplexität* ist mithin ein weiteres Merkmal des Toyotismus. Dieses Systemelement schlägt sich innerhalb der Fertigung beispielsweise darin nieder, dass robuste und vielseitig einsetzbare Automatisierungstechniken gegenüber komplizierten Systemen bevorzugt werden. Dadurch werden die Störanfälligkeit gesenkt und die Prozesssicherheit gesteigert.[126] Gleichzeitig sinkt die Verwendungsspezifität der Anlagen, wodurch sich die Fertigungsflexibilität erhöht. Damit kann den Individualisierungswünschen der Kunden besser Rechnung getragen werden.[127]

Japanische Automobilhersteller zeichnen sich dadurch aus, dass sie zwischen 70% und 85% ihrer Endprodukte in Form von Zulieferleistungen zukaufen.[128] Im Interesse eines reibungslosen Materialflusses kommt es beim Toyotismus daher zu einer starken *Integration der Zulieferer in den Wertschöpfungsprozess*. Um den Arbeitsfluss nicht durch schlecht abgestimmte Lieferungen zu gefährden, werden die Fertigungstakte von Herstellern und Zulieferern weitestmöglich synchronisiert. Geographische Nähe wirkt sich in diesem Zusammenhang günstig aus.[129]

Die räumliche wird durch eine hohe emotionale Nähe ergänzt, die aus der langfristigen Zusammenarbeit entstanden ist und der Partnerschaft eine über die bloße Kooperation im Wertschöpfungsprozess hinausgehende Qualität verleiht. Dies zeigt sich beispielsweise durch den Austausch von Personal, weitreichender gegenseitiger Unterstützung und einen intensiven Informationsaustausch. Diese emotionale Nähe erleichtert die wechselseitige Abstimmung und erlaubt es den japanischen Herstellern, in weiten Teilen der Fertigung die Modulbauweise anzuwenden. Hierdurch steigt die Anzahl der produzierbaren Modellva-

---

[126] Vgl. SCHMITZ [1992], S. 27

[127] Das Bemühen um Komplexitätsreduktion ist aber nicht nur auf den Fertigungsbereich beschränkt, sondern zeigt sich beispielsweise auch bei der Informationsbereitstellung, welche nur bei entsprechendem Bedarf erfolgt (vgl. SCHANZ/DÖRING [1998], S. 914).

[128] In westlichen Unternehmen liegt dieser Anteil mit 50% bis 70% deutlich darunter (vgl. HINES [1996], S. 4633, 4639).

[129] Aus diesem Grund konzentrierte Toyota seine Produktion lange Zeit in einer Stadt (Toyoda, Präfektur Aichi) und machte die Ansässigkeit der Zulieferer zur Bedingung für Geschäftsbeziehungen (vgl. SCHWARZ [1994], S. 142; ähnlich auch LAUX [1992], S. 248).

rianten und damit auch das Vermögen, ausgefallenen Kundenwünschen nachzukommen.

Weil die Zulieferer ebenfalls weite Teile ihrer Leistungen fremdbeziehen, entstand in der japanischen Automobilindustrie eine Pyramidenstruktur.[130] An der Spitze stehen die Hersteller, die zu den Zulieferern der ersten Ebene in engem Kontakt stehen. Ein ähnliches Verhältnis besteht zwischen den Zulieferern der ersten und zweiten Ebene. Die parallele Existenz verschiedener Arten von Arbeitsverhältnissen in Japan unterstützt diese Struktur.[131] Die eindeutige Hierarchie innerhalb der Pyramiden gestattet es den Herstellern, je nach Bedarf bei geringem Arbeitsanfall eigene Arbeitnehmer zeitlich befristet ihren unmittelbaren Zulieferern zuzuweisen oder bei hoher Auslastung von diesen zusätzliches Personal anzufordern. Gleiches geschieht auf den nachfolgenden Ebenen. Dadurch steigt die Anpassungsfähigkeit der Betriebe an Auslastungsschwankungen mit der Ebene in der Pyramide und es entstehen erhebliche (Lohn-)Kostenvorteile für die Firmen an der Spitze der Pyramide. Auch sie tragen zur hohen preislichen Wettbewerbsfähigkeit der japanischen Hersteller bei.

Die enge Verbindung mit den Zulieferern bei der Beschaffung spiegelt sich auf der Absatzseite in der langfristigen und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit den Händlern wider.[132] Durch sie erhalten die Hersteller Informationen über Veränderungen im Markt oder über Kundenwünsche und können ihre Produktion zeitnah den neuen Gegebenheiten anpassen.

Der dadurch entstehende Zeitvorteil wird durch die konsequente Anwendung des ‚*Simultaneous Engineering*' in der Produktentwicklung noch ausgebaut. Dabei wird der gesamte Entwicklungsprozess eines Fahrzeugs in Teilprozesse aufgespalten, die so weit wie möglich parallel statt nacheinander ausgeführt werden.[133] Wiederum wird die Verschwendung im Unternehmen vermindert, indem die vorhandenen Ressourcen besser genutzt werden.

---

[130] Vgl. z. B. JÜRGENS [1992], S. 75f.

[131] Neben den *Kernarbeitnehmern* (*Stammbelegschaft*) gibt es noch die Gruppe der *peripheren Arbeitnehmer* (*Randarbeitnehmer*). Während erstere in den Genuss der lebenslangen Anstellungsgarantie kommen, umfangreiche Sozialleistungen erhalten und relativ hohe Gehälter beziehen, sind letztere kurzfristig kündbar, deutlich weniger abgesichert und schlechter bezahlt. Wegen der Unterschiede spricht man auch von der **Dualisierung** des japanischen Arbeitsmarktes (vgl. DEMES [1994], S. 115ff.; HEMMERT [1994], S. 75f.).

[132] Vgl. SCHANZ/DÖRING [1998], S. 915

[133] Vgl. BACKHAUS [1995], S. 247f.

Abschließend ist noch auf die durchgängige *Gruppenorganisation* der Arbeitnehmer hinzuweisen. Innerhalb dieser Teams wird ein permanenter Arbeitsplatzwechsel praktiziert, wodurch die Anpassungsfähigkeit an Auslastungsschwankungen gesteigert wird. Denn jeder Arbeitnehmer ist an allen Arbeitsplätzen seines Arbeitsbereichs ohne Einarbeitung einsetzbar. Zudem erhöhen sich das Zusammenhangwissen und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter für den Fertigungsprozess.[134] Mit beiden Folgen verbinden sich positive Wirkungen für die Produktqualität.

Die Betrachtung der Systemelemente hat gezeigt, dass das Toyota-Produktions-System seit seiner Einführung in Japan einen Wettbewerbsvorteil der dortigen Hersteller gegenüber ihren westlichen Konkurrenten begründet. Indem es die Flexibilität zum „Markenzeichen der japanischen Automobilindustrie"[135] machte, konnte dem zunehmenden Individualisierungswunsch der Automobilkäufer Rechnung getragen werden. Darüber hinaus verhalf es den Produzenten des ostasiatischen Industrielandes durch die konsequente Bekämpfung von ‚Verschwendungen' zu einer überlegenen Kostenposition. Und schließlich verschaffte es ihnen noch deutliche Qualitäts- und Zeitvorteile gegenüber ihren Konkurrenten.[136] Damit wurde der Toyotismus bald zum neuen Ideal der Automobilproduktion und es wurde versucht, das System auf Produktionseinrichtungen in aller Welt zu übertragen.

Wegen der starken Verzahnung einiger Systemelemente des Toyotismus mit den kulturellen Rahmenbedingungen in Japan[137] scheint aber eine vollständige Übertragung kaum möglich, sofern nicht in dem Zielland ähnliche Bedingungen vorherrschen. [138] Damit dürfte das Toyota-Produktions-System einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil der Japaner begründen.

---

[134] Für eine genaue Darstellung s. MONDEN [1983], S. 105ff., insbes. S. 111f.).

[135] SCHANZ/DÖRING [1998], S. 924

[136] So können japanische Hersteller mehr Modelle und Sonderausstattungen anbieten als ihre westlichen Wettbewerber. Sie benötigen eine durchschnittliche Entwicklungszeit von 18 Monaten (entspricht der Hälfte der im Westen benötigten Zeit; vgl. LAUX [1992], S. 247), Lieferzeiten von 3 Tagen (vgl. PINE/VICTOR/BOYNTON [1993], S. 108) und eine Montagezeit von 17 Stunden (USA: 25 Stunden, Europa: 36 Stunden; vgl. FUNKE [1997], S. 32).

[137] Vgl. KAWAMURA [1994], S. 28. So dürfte etwa das ständige Bemühen um Verbesserung oder das Streben nach einer fehlerfreien Fertigung (Zero Defects) von der *konfuzianistisch beeinflussten Denkhaltung* der Japaner profitieren. Genauso ist eine förderliche Wirkung der japanischen *Gruppenorientierung* auf die Teamarbeit anzunehmen.

[138] Anzunehmen ist daher, dass asiatische Länder sich wegen ihrer kulturellen Ähnlichkeit mit Japan als Zielländer gut eignen. (Ausführlich wird diesem Gedanken in Abschnitt 2.4.2 und im dritten Kapitel dieser Arbeit nachgegangen.) *Schwierigkeiten* bei der Einführung des Produktionssystems in *anderen Kulturen* scheinen das vorgetragene Argument zu stärken. Als Beispiel sei auf eine Liste der *Canadian Autoworkers' Union* (CAW) hingewiesen, in der sie

diejenigen Arbeitsbedingungen in japanischen Automobilunternehmen auflisten, welche sie für ihre Mitglieder nicht zu akzeptieren bereit sind. (Vgl. JÜRGENS [1992], S. 81)

2 Der südostasiatische Wirtschaftsraum und seine Erschließung durch die japanische Automobilindustrie

Der südostasiatische Wirtschaftsraum weist eine Vielzahl von Eigenheiten auf, die eine speziell auf die Region abgestimmte strategische Vorgehensweise von den japanischen Automobilherstellern verlangt. Es soll daher zunächst auf die Besonderheiten der Region und die sich daraus für die japanische Automobilindustrie ergebenden Chancen eingegangen werden, bevor das strategische Vorgehen der Kraftfahrzeugproduzenten aus dem ostasiatischen Industrieland genauer beleuchtet wird.

2.1 Südostasien im Überblick

Ziel dieses Unterabschnitts ist die überblickartige Darstellung Südostasiens. Zu diesem Zweck wird zunächst eine geographische Einordnung der Region vorgenommen. Im Anschluss daran wird ihre geschichtliche Entwicklung umrissen.

2.1.1 Geographische Einordnung

Mit dem Begriff Südostasien[139] wird ein Gebiet bezeichnet, welches sich von der Nordspitze Burmas (28°30′ N) bis zu den Kleinen Sunda Inseln (11° S) und von der Arakan-Küste (92°20′ O) bis zur Westgrenze Indonesiens auf Neuguinea (141° O) erstreckt. Aus **geographischer Sicht** lassen sich zwei Subregionen unterscheiden. Im Norden befindet sich die kompakte Halbinsel des *festländischen Südostasiens* (Hinterindien). Verbunden durch die Malayische Halbinsel schließt sich im Süden das weit ausladende *Inselindien* an. Letzteres besteht aus insge-

---

[139] Besonders in der englischsprachigen Literatur wird oft behauptet, die Bezeichnung 'Südostasien' sei im Zweiten Weltkrieg von den alliierten Truppen eingeführt worden, um ihr Einsatzgebiet eindeutig bezeichnen zu können. Ansonsten handle es sich mehr um eine unverbundene Ansammlung einzelner Länder, die wegen ihrer Heterogenität kaum den Eindruck einer eigenständigen Region erweckte, was sich nicht zuletzt in der bis dahin fehlenden Namensgebung ausdrücke (vgl. etwa LONGMIRE [1991], S. 1101; RIEGER [1991], S. 1345). Tatsächlich aber wurde der Begriff bereits vor dem Zweiten Weltkrieg im Schrifttum verwandt (vgl. z. B. HEINE-GELDERN [1923]). UHLIG spricht in diesem Zusammenhang von einem „wissenschaftsgeschichtlichen Irrtum" (UHLIG [1988], S. 21) in der englischsprachigen Literatur. (Ähnlich auch MARSCHALL [1992], S. 4.)

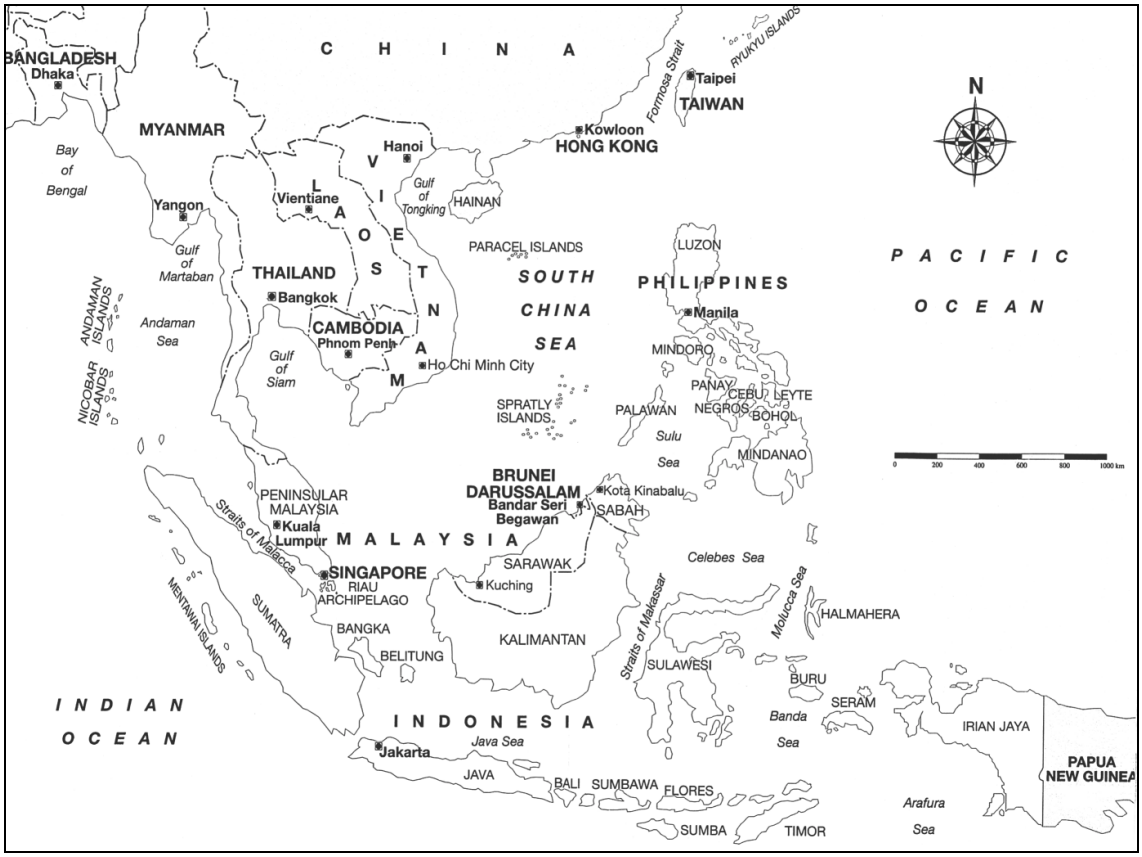


Abbildung 2.1: *Der südostasiatische Wirtschaftsraum*[141]

samt rund 20.000 Inseln, von denen circa 6.000 bewohnt, aber nur rund 3.000 nennenswert bevölkert sind.[140]

Die Lage Südostasiens ist ferner gekennzeichnet durch seine seewärtigen Grenzen mit dem Indischen Ozean im Westen und dem Pazifik im Osten. Im Süden schließt es an Australien an. Landwärts ist es im Norden mit China und Indien benachbart. Aus diesen beiden Ländern kam es in Laufe der Geschichte wiederholt zu Migrationsströmen in Richtung Süden, so dass die Bevölkerung Südostasiens sich als eine charakteristische Mischung des kulturell und ethisch unabhängigen Substrats der Region mit indischen und chinesischen Kulturelementen darstellt. Darüber hinaus ist vor allem im Süden der Region ein starker Einfluss des Islam festzustellen.[142] In diesem Sinne bietet es sich an, nicht nur

---

140 Vgl. ABBILDUNG 2.1
141 Entnommen aus SINGH [1997]
142 Vgl. SAR DESAI [1996], S. 63

von einer geographischen Region, sondern von einem eigenständigen *Kulturerdteil* zu sprechen.[143]

Angesichts solch kultureller Synthese muss der Versuch einer genauen Abgrenzung des südostasiatischen Raumes anhand seiner Bevölkerung an den dabei unweigerlich entstehenden Übergangszonen scheitern.[144] Im Interesse der Eindeutigkeit soll daher auf nationalstaatliche Grenzen zurückgegriffen werden. Nach herrschendem Verständnis schließt Südostasien auf der festländischen Halbinsel Myanmar, Laos, Vietnam, Kambodscha und Thailand ein. Der insulare Teil besteht aus Malaysia (einschließlich Singapur), Brunei, Indonesien sowie den Philippinen (s. Abbildung 2.1). Mit rund 45.000 qkm entspricht seine Größe ungefähr der Europas (ohne Russland).[145]

Auch aus **polit-ökonomischer Perspektive** lassen sich diese Länder in zwei Gruppen einteilen. Wirtschaftlich dominierend sind eindeutig die frühen Mitglieder der ASEAN[146], welche sich bereits frühzeitig durch eine am Westen ausgerichtete Grundhaltung auszeichneten. Zu ihnen gehören Thailand, Malaysia (einschließlich Singapur), Indonesien, die Philippinen und seit 1984 Brunei. Die vier Flächenstaaten dieser Gruppe werden zuweilen auch als die ‚ASEAN-4' bezeichnet.

Ihr politisches Gegenüber stellten für lange Zeit die kommunistisch orientierten Staaten des Festlands dar. Unter der Führung des wiedervereinigten Vietnam waren Laos und Kambodscha stark von den politischen Idealen des Ostblocks beeinflusst. Der Zusammenbruch der Sowjetunion bewirkte in diesen Ländern eine allmähliche Umorientierung in Richtung westlicher Kapitalismus, doch bleiben ihre Fortschritte trotz vielversprechender Ansätze deutlich hinter denen der erstgenannten Ländergruppe zurück. Es scheint daher sinnvoll, die vorgestellte Gliederung der Region beizubehalten, obwohl mittlerweile alle Staaten Südostasiens Mitglieder der ASEAN sind.[147]

Eine Sonderstellung nahm über lange Zeit Burma (heute Myanmar) ein, welches sich durch seine Politik der internationalen Abschottung und innere Unruhen keinem der beiden Blöcke zuordnen ließ. Im Ergebnis führte dies dazu, dass das Land sich derzeit auf einer ähnlichen Entwicklungsstufe befindet wie

---

143 Vgl. UHLIG [1988], S. 15
144 Vgl. DIXON/DRAKAKIS-SMITH [1995], S. 75
145 Vgl. ABBILDUNG 2.1
146 **A**ssociation of **S**outh**e**ast **A**sian **N**ations; s. auch Abschnitt 2.2.2
147 Vgl. Association of Southeast Asian Nations [2000]

der Rest des festländischen Südostasiens, und daher für die Zwecke der vorliegenden Arbeit auch dort eingeordnet werden soll. Insgesamt spiegelt sich somit die polit-ökonomische Einteilung der Region in der geographischen wider. Wegen ihrer klaren wirtschaftlichen Dominanz richtet sich das Hauptinteresse der vorliegenden Arbeit auf die ASEAN-4.

Südostasien zeichnet sich ferner durch seine **tektonische Einzigartigkeit** aus. Das gesamte Gebiet liegt auf einer Zunge der Eurasischen Platte (Sunda-Scholle), welche sich zwischen der Indisch-Ozeanischen und der Pazifischen Platte hindurch in Richtung Süden auf die Australische Platte zu bewegt. In der Folge ist Südostasien an drei Seiten seismischen Aktivitäten ausgesetzt. Sie sind zum einen der Grund für die überaus bergige Topographie, aufgrund welcher sich weite Teile der Region als unwegsam erweisen und die auch den ausgeprägten Archipelcharakter im Süden erklärt. Zum anderen bedingt die noch immer fortschreitende Gebirgsbildung an den Konturen der Plattentektonik einen Teil der in dieser Region sehr häufigen Naturkatastrophen. So weist Südostasien eine hohe Zahl an Erdbeben auf, die Mensch und Natur gleichermaßen bedrohen. Da die Oberfläche Inselindiens zu 80% aus Meeren besteht, kommen auch Seebeben entsprechend häufig vor, die Flutwellen[148] nach sich ziehen können. Daneben ist der insulare Teil der Region durch einen starken Vulkanismus gekennzeichnet.[149]

Südostasien erstreckt sich zu beiden Seiten des Äquators, was der Region sowohl Monsun- als auch Passatwinde beschert. Pro Jahr bilden sich bis zu zwanzig Taifune. Nicht minder gravierend sind die Folgen von Monsunlagen, die oft zu intensivem Starkregen führen.[150] Besonders in Verbindung mit Vulkanausbrüchen können große Niederschlagsmengen zum Abgang von Schlamm-Muren führen. Die ergiebigen Niederschläge ermöglichen aber auch in nahezu der ganzen Region den Anbau von Reis. Wegen seiner immensen Bedeutung

---

[148] **Tsunami** (*jap.*: Hafenwellen) entstehen aus Druckwellen submariner, vulkanischer Tätigkeit oder Dislokationen des Meeresbodens. Sie zeichnen sich durch eine sehr hohe Verbreitungsgeschwindigkeit und ihre Vereinigung zu gewaltigen Wellenbergen aus (vgl. HOHN/HOHN [1990], S. 212).

[149] Vgl. NOBLE [1996], S. 43f. Insgesamt befinden sich in der Region mehr als 200 Vulkane, von denen über 90 in den letzten 200 Jahren aktiv waren. Allein die Vulkankette entlang der Peripherie der Sunda-Scholle vereinigt ein Drittel aller aktiven Vulkane der Welt (vgl. UHLIG [1988], S. 29).

[150] Als historische Höchstwerte wurden in Singapur 120mm/h und an der Nordostküste Malaysias 481mm/24h gemessen (vgl. UHLIG [1988], S. 53. Zum Vergleich: In Deutschland gelten Niederschläge ab 12mm/h als **Starkregen**; vgl. DEUTSCHER WETTERDIENST [2000])

als Grundnahrungsmittel spricht man daher auch vom *„Reisbau-Kulturerdteil“*[151].

Während der Reisanbau hauptsächlich der Eigenversorgung dient und nur ein kleiner Teil für den Export zur Verfügung steht, sind die Erträge der Plantagenwirtschaft die weltmarktwirtschaftliche Stütze der Region im Agrarbereich. Lange Zeit beschränkte man sich dabei auf den Anbau von Gummibäumen, doch hat sich die Region mittlerweile mit Ölpalmen ein zweites Standbein geschaffen. Zusammen erbringen die ASEAN-4 mehr als 80% der Weltproduktion an Plantagenprodukten. Daneben ist der Anbau von Tee, Zuckerrohr und Tabak erwähnenswert.[152]

Des Weiteren ist die Region reich an **Bodenschätzen**. Wirtschaftlich am bedeutendsten sind die Erdöl- und Erdgasvorkommen, die in nahezu ganz Südostasien zu finden sind. Vom Norden Myanmars zieht sich über Thailand und die Malaiische Halbinsel bis in den Süden nach Indonesien das größte Zinnvorkommen der Welt. Aus ihm wird rund die Hälfte der weltweiten Zinnförderung bestritten. Weiterhin erwähnenswert sind das in Malaysia, Indonesien und auf den Philippinen abgebaute Kupfer sowie das in den beiden letztgenannten Staaten geförderte Nickel. Andere Nebenbodenschätze sind Blei, Mangan, Molybdän, Eisenerze, Bauxit und Edelmetalle.[153] Vor allem diese reichhaltige Ausstattung mit Bodenschätzen machte die Region bereits früh als Handelspartner für ressourcenarme Länder interessant. Entsprechend weit in die Vergangenheit reichen die Handelsbeziehungen Südostasiens.

Das **wirtschaftliche Profil** Südostasiens in der Welt stand lange Zeit unter dem Eindruck der Ausbeutung seiner natürlichen Ressourcen.[154] Erhöhte Aufmerksamkeit wird der Region und insbesondere den ASEAN-4 wieder zuteil, seitdem diese Länder überdurchschnittliche Wachstumsraten aufweisen. Zwar konnten auch andere Länder auf vergleichbarer Entwicklungsstufe ähnliche Ergebnisse erzielen. Das besondere an den hier betrachteten Ländern ist aber erstens die *Dauerhaftigkeit* ihres Wachstums. Während vergleichbare nicht-

---

151 UHLIG [1988], S. 126. Zur Reiswirtschaft in Südostasien s. HUSSEY [1996], S. 83ff.

152 Vgl. UHLIG [1988], S. 92, 169

153 Zur Ausstattung Südostasiens mit Rohstoffen s. auch LASSERRE [1995], S. 15f. oder sehr ausführlich CASTRO [1982], S. 71

154 Ihr Reichtum an Rohstoffen und deren gezielter Abbau durch die Kolonialmächte brachte den Ländern der Region auch die Bezeichnung „koloniale Rohstoffergänzungsräume“ ein (vgl. UHLIG [1992], S. 10). Noch in den 60er und 70er Jahren konzentrierten sich viele westliche Unternehmen hierauf (vgl. LASSERRE [1995], S. 18); „Der Erfolg der ASEAN-Staaten hängt weitgehend ab von der Verarbeitung bzw. Vermarktung von Rohstoffen.” (SCHÜTTE [1989], S. 1628)

asiatische Nationen meist bald nach ihrem Auftauchen in der Spitzengruppe entsprechender Statistiken diese wieder verlassen, handelt es sich im Fall der ASEAN-4 anscheinend um nachhaltige Erfolge.[155]

Zweitens ist in der Region eine starke *Häufung* der wirtschaftlich aufsteigenden Länder zu verzeichnen. Bezieht man die Länder Ostasiens in die Betrachtungen mit ein, so erhöht sich die Zahl der wirtschaftlich dauerhaft sehr erfolgreichen Nationen auf acht[156], was einer geographischen Konzentration entspricht, die nach Einschätzung der Weltbank bei zufälliger Verteilung des Wachstums unter den Ländern der Welt nur mit einer Wahrscheinlichkeit von rund 1:10.000 vorkommen würde.[157]

2.1.2 Geschichtlicher Überblick

Bereits bald nach Beginn der Zeitrechnung bildete sich Südostasien als Handelszentrum heraus. Zum einen unterhielt es selber Kontakte zu seinen Nachbarn Indien und China, zum anderen diente es im direkten Handel der beiden benachbarten Hochkulturen als Umschlagplatz. Die topographischen Gegebenheiten zwangen den Schiffsverkehr in die natürlichen Wasserwege und begünstigten so eine Kontrolle des Warenverkehrs zwischen den Nachbarländern.[158] Auf der Grundlage des intensiven Handels entstand auch ein kultureller Austausch, in dessen Zuge zunächst Kulturgut aus Indien in Südostasien Verbreitung fand. Hauptmedien dieses Einflusses waren die Religionen, vor allem der Buddhismus. Weitere wichtige Impulse kamen aus Bereichen wie Schrifttum, Kunst, Architektur oder Städtewesen.[159]

Maritimer Handel verband Südostasien auch mit den südlichen Provinzen Chinas. Die wirtschaftliche Verbindung zum Reich der Mitte ist ähnlich alt wie die zu Indien. Sie mag unter anderem durch die Tatsache begünstigt worden sein, dass das Südchinesische Meer als Binnensee verbindender wirkte als der in den Indischen Ozean mündende Golf von Bengalen.[160] Anders als bei Indien war der Auftritt Chinas in Südostasien jedoch meist mit Machtansprüchen gepaart.[161] Häufig kam es zu kriegerischen Auseinandersetzungen mit anschlie-

---

155 Vgl. THE WORLD BANK [1994], S. 8
156 Zu den südostasiatischen ASEAN-4 (Thailand, Malaysia, Indonesien, Philippinen) kommen noch die ostasiatischen Ökonomien Japan, (Süd-)Korea, Taiwan und Hong Kong hinzu.
157 Vgl. THE WORLD BANK [1994], S. 2
158 Zu nennen ist hier vor allem die *Malacca-Straße*, s. ABBILDUNG 2.1.
159 Vgl. DIXON [1991], S. 43
160 Vgl. RIGG [1991], S. 11f.
161 Vgl. OSBORNE [1995], S. 28

ßender Unterwerfung der eroberten Gebiete, wodurch Teile Hinterindiens zeitweise unter chinesischer Herrschaft standen. Es mag an diesem aggressiven Vorgehen Chinas gelegen haben, dass die Völker Südostasiens sich seinem kulturellen Einfluss widersetzten und daher die indische Kultur in dieser frühen Phase insgesamt deutlichere Spuren in der Region hinterließ.[162] Dieser Sachverhalt darf aber nicht über den großen Beitrag Chinas zur Entwicklung Südostasiens im Zuge der Ressourcenausbeutung, des Handels und des Transfers einfacher Technologien hinwegtäuschen.[163]

Ab dem **13. Jahrhundert** waren das ost- und südchinesische Meer in zunehmendem Maße Schauplatz starker Seeräuberei. Ursprünglich gingen die Angriffe von der Westküste Japans aus. Zwar nahmen mit der Zeit auch Koreaner, Chinesen und Südostasiaten an ihnen teil, doch waren es nach allgemeiner Auffassung hauptsächlich Japaner, die für die Überfälle verantwortlich zeichneten. Dieser Eindruck veranlasste China 1547 dazu, den Handel mit Japan zu verbieten und Japanern das Betreten des Landes per Gesetz zu untersagen.[164]

Auf der Suche nach neuen Märkten wandten sich die Händler und Seefahrer des ostasiatischen Inselreiches den Ländern Südostasiens zu, mit denen sich bald ein schwunghafter und regelmäßiger Handel entwickelte. Japan exportierte vor allem Metalle wie Silber, Kupfer und Eisen sowie Schwefel und handwerkliche Produkte im Tausch gegen Rohseide und Seidenprodukte, Gewürze, Medizin, Baumwolle, Leder und Felle. Um den einträglichen Handel unter seine Kontrolle zu bringen, knüpfte das TOKUGAWA-Shogunat den Seehandel an den Besitz von Lizenzen. Mit ihnen konnten sich die Händler ausweisen und belegen, dass sie keine Piraten waren. Auf Angriffe lizensierter Schiffe reagierten die beteiligten Regierungen mit Vergeltungsmaßnahmen, was

---

[162] Einige Autoren verweisen darauf, dass die Lebensumstände in Indien denen in Südostasien ähnlicher waren als die in China. Zu denken wäre beispielsweise an das tropische **Monsunklima**, welches Südostasien mit Indien, aber nicht mit China teilt (vgl. SAR DESAI [1996], S. 60). SAR DESAI (EBENDA) weist ferner auf die verbindende Wirkung des **Reisanbaus** hin. Während diese verbindende Wirkung hier nicht angezweifelt werden soll, scheint das Argument aber ungeeignet, den größeren Kultureinfluss Indiens gegenüber China in Südostasien zu belegen, denn in allen drei Regionen ist Reis das Hauptnahrungsmittel. Zudem ist auch der Ursprung des Reisanbaus noch nicht geklärt (vgl. z. B. DIXON [1991], S. 43, 45: Reisanbau aus China; UHLIG [1988], S. 127, 138: Reisanbau entwickelte sich unabhängig in Südostasien).

[163] FITZGERALD [1972], S. 135 oder SALMON [1981], S. 260ff. beispielsweise sprechen sogar von einer generellen Unterschätzung diese Einflusses.

[164] Vgl. TOBY [1993], S. 190

die Sicherheit im Schiffsverkehr mit Südostasien weiter erhöhte und zu einer Ausweitung des Güterverkehrs zwischen Südostasien und Japan führte.[165]

Im Zuge dieser wirtschaftlichen Aktivitäten entstand rasch ein Netz japanischer Handelsniederlassungen in ganz Südostasien.[166] An ihnen ließen sich außer japanischen Händlern mit ihren Familien auch Handwerker und Auswanderer nieder, so dass viele dieser als 'Nihommachi' (*jap.*: japanisches Dorf) bezeichneten Siedlungen im Laufe des 18. Jahrhunderts Einwohnerzahlen von mehr als 5.000 Personen erreichten.[167] Von ihnen ging neben einem starken wirtschaftlichen mitunter auch erheblicher politischer Einfluss auf die Länder der Region aus.[168] Daneben bildeten sich aber auch in vielen traditionellen Handelszentren der Region bedeutende japanische Gemeinschaften. Die älteste wurde in Dilao (heutiges Manila) nachgewiesen, wo bereits zu Beginn des 17. Jahrhunderts rund 3.000 Japaner ansässig waren.[169] Mit Inkrafttreten der Abschottungspolitik Japans im Jahre 1635 kam der Handel zwischen Japan und Südostasien jedoch allmählich zum Erliegen und der Kontakt der in den 'Nihommachi' lebenden Japaner mit ihrem Heimatland brach bis auf Weiteres ab.[170]

In Gestalt von europäischen Händlern traten im **16. Jahrhundert** erstmals Nicht-Asiaten in Südostasien in Erscheinung. Den Hintergrund hierfür bildete die steigende Nachfrage nach Gewürzen in Europa. Zuerst engagierte sich Portugal zu Beginn des Jahrhunderts in Südostasien. Als zweite westliche Nation folgte bald Spanien. In der zweiten Hälfte des 16. Jahrhunderts stieg Holland ebenfalls in den Asienhandel ein.[171] Gestärkt durch die Industrielle Revolution folgte schließlich im **19. Jahrhundert** Großbritannien.

Angesichts der rasch voranschreitenden Industrialisierung in Europa trat das Interesse an Gewürzen bald hinter das an den Rohstoffen Südostasiens zurück. Gleichzeitig änderte sich die Haltung der Europäer bei der Durchsetzung ihrer Interessen. Ihr Hauptproblem war, dass in ihrer Heimat eine starke Nachfrage nach Waren aus Südostasien bestand, sie selber aber über keine Güter mit nen-

---

165 Wegen der Farbe der offiziellen Siegel auf den Urkunden spricht man auch vom **Vermilion Seal Ship Trade** (*engl.*: Schiffshandel des scharlachroten Siegels, vgl. TOBY [1993], S. 190; GOEDERTIER [1968], S. 272).

166 Vgl. ANLAGE 1

167 Vgl. O. V. [1993], S. 378

168 Vgl. BOLITHO [1995], S. 69; GOEDERTIER [1968], S. 200

169 Vgl. O. V. [1993], S. 378

170 Vgl. IWAO [1992], S. 112

171 Vgl. HALL [1981], S. 335

nenswertem Tauschwert verfügten.[172] Ihre zunehmende (waffen-)technologische Überlegenheit versetzte die Europäer immer mehr in die Lage, die gewünschten Güter mit Gewalt in Besitz zu nehmen und große Teile der Region durch territoriale Annexion zu unterwerfen. Zügig wurde die Wirtschaft Südostasiens von den Kolonialmächten ganz auf die Belieferung Europas mit Rohstoffen ausgerichtet.

Mit dem siegreichen Ende der Opium-Kriege[173] bot sich Großbritannien die Gelegenheit, seine wirtschaftliche Vormachstellung in der Region noch weiter auszubauen. Durch die 'Verträge von Nanking' wurde China gezwungen, zunächst fünf Häfen für den Außenhandel freizugeben, wodurch das *Treaty-Port-System* ins Leben gerufen wurde. Indem die anderen Kolonialmächte sich dem System anschlossen und es durch weitere Treaty-Ports in ihren Kolonien erweiterten, entstand schnell eine neue Handels- und Wirtschaftsstruktur in Südostasien.[174]

Die Vereinbarungen vertieften die Kooperation unter den Kolonialmächten, vergrößerten aber gleichzeitig auch die Kluft zu den Asiaten. Zur Durchsetzung ihrer Interessen bedienten sich die Europäer hauptsächlich zweier Mittel. Die 'ungleichen Verträge' forderten den betroffenen Staaten Zugeständnisse ab, ohne ihnen entsprechende Vorteile gegenüber dem Westen einzuräumen. Der Begriff der 'Kanonenboot-Diplomatie' besagt, dass jeder Forderung mit Androhung oder Ausübung von Gewalt Nachdruck verliehen wurde. Weil nach westlicher Auffassung alle Asiaten ungeachtet ihrer Nationalität gleich waren

---

[172] Vgl. DIXON [1991], S. 69f., 71. Eine Ausnahme bildete **Großbritannien**. Die technischen Errungenschaften der Industriellen Revolution machten beispielsweise britische **Baumwollprodukte** in Südostasien konkurrenzfähig und schafften damit endlich ein nicht-monetäres Gegengewicht im Handel. Außerdem wurde von den Briten ein Verfahren zur kostengünstigen Herstellung von **Opium** erfunden, womit die Massenproduktion des Rauschgiftes in Indien begann. Um sich nicht selber in illegalem Handel zu engagieren, überließen die Briten den Transport des Opiums von Indien nach China im Grenzgebiet ansässigen Händlern, von denen sie die Ware in China wieder übernahmen um es dann an die Bevölkerung zu veräußern. Die Gewinne machten es dem Königreich möglich, seine defizitäre Handelsbilanz (10,5 Mio. £ allein in 1807; vgl. SAR DESAI [1977], S. 25) auszugleichen.

[173] Der mit der Aufnahme der britischen Lieferungen sprunghaft ansteigende Opium-Konsum in China und die dadurch ausgelöste Gefährdung der sozialen Stabilität bewogen Peking schließlich, die britischen Lagerhäuser zu stürmen und die Vorräte zu vernichten. Dieser und ähnliche Vorfälle dienten Großbritannien als Vorwand für den Einmarsch in China, was den ersten **Opium-Krieg** (1839-42) auslöste, an dessen Ende China zur Unterzeichnung der **Verträge von Nanking** gezwungen wurde. Populärster Inhalt ist die Abtretung von **Hong Kong** an das Königreich. An dem zweiten Opium-Krieg (1856-60) nahm neben Großbritannien auch Frankreich teil.

[174] Vgl. PETRI ([1993B], S. 29), der vom „kooperativen Kolonialismus" spricht. Ähnlich auch ISLAM/CHOWDHURY [1997], S. 18

(nämlich trickreich, verschlagen und unehrlich), wurde das beschriebene Vorgehen in ganz Asien als gleichermaßen geeignet angesehen.[175] Als Verkörperung des westlichen Umgangs mit Asien schürte insbesondere das Treaty-Port-System die Ressentiments der Asiaten gegenüber den Kolonialherren.

Eine weitere Folge des Treaty-Port-Systems war die Reintegration Japans in den innerasiatischen Handel.[176] Die wirtschaftliche Rückständigkeit Japans machte es den westlichen Ländern leicht, das Inselreich 1858 ebenfalls in den Verbund einzugliedern.[177] Das dominante Auftreten des Westens provozierte bei den Japanern vor dem Hintergrund ihres tief im Shintô-Glauben verwurzelten Selbstverständnisses als 'heilige Nation' eine besonders starke Gegenreaktion und führte zur Intensivierung der Suche nach Wegen zur Verwirklichung der eigenen Autonomie. Die Aufnahme in das Treaty-Port-System, wurde von vielen Japanern als Beweis für seine Gleichwertigkeit mit dem Westen interpretiert.[178]

Auf diese Weise entstand in Japan bald die Vision von einer Gemeinschaft modernisierter asiatischer Staaten, die sich unter Führung Japans von der Bevormundung durch den Westen befreien. Hierzu war allerdings die Schaffung einer adäquaten Machtbasis nötig.[179] Nachdem 1910 Korea und die Mandschurei in militärischen Blitzaktionen erobert und kolonialisiert worden waren, nutzte Japan in den späten 30er Jahren die Verwicklung der europäischen Länder in den Zweiten Weltkrieg, um deren dadurch schutzlos gewordene Kolonien einzunehmen. Besonders in Asien wurden diese militärischen Erfolge als Beweis gewertet, dass die Asiaten durchaus in der Lage sind, dem Westen entgegenzutreten und ihn zu besiegen. Mit der Invasion übernahm Japan automatisch die Rolle der Europäer in der Versorgung des Raumes, wodurch sich die Absatzbasis seiner Industrie erheblich vergrößerte. Zudem wurde so die Versorgung des Inselreiches mit Rohstoffen gesichert.[180] In der Folge kam es zu einer

---

175 Vgl. BEASLEY [1987], S. 20f. m. w. V. Zur Diskussion des westlichen Bildes von den Asiaten s. EBENDA S. 21, FN 9.

176 Ab 1639 lehnte Japan nahezu jeden Kontakt mit dem Ausland ab. Diese Phase der **Abschottung** endete erst, als die USA aus wirtschaftlichem Interesse heraus 1654 die Öffnung des Landes mit Waffengewalt erzwangen.

177 Vgl. BEASLEY [1995], S. 188f.

178 Vgl. BEASLEY [1987], S. 17. Paradoxerweise stand somit der westliche Imperialismus scheinbar in einem ursächlichen Verhältnis zum späteren Hegemonialstreben Japans.

179 Vgl. PEATTIE [1984], S. 173

180 Angesichts der Ressourcenarmut Japans gab es bereits zu Beginn der 30er Jahre Pläne zur Invasion Südostasiens (vgl. BEASLEY [1964], S. 201; BEASLEY [1995], S. 200f.).

drastischen Zunahme des Handels mit der Nachbarregion.[181] Zugleich löste die Ausweitung des japanischen Hoheitsgebiets einen starken Zustrom von Japanern nach Südostasien aus. So waren 1940 bereits 24.000 Japaner in der Region ansässig.[182]

Obwohl Japan in die Rolle der Kolonialmächte eintrat, unterschied sich seine Beziehung zu den eroberten Ländern deutlich von jener der Europäer. Zu erwähnen sind hier zum einen die umfangreichen *Investitionen* Japans in die Infrastruktur der Region wie Transportwesen, Kommunikation, Produktion und Bildung. Nicht mehr komparative Vorteile, sondern die Bedürfnisse Japans und eine möglichst hohe wirtschaftliche Komplementarität unter den zum japanischen Reich gehörenden Ländern waren ausschlaggebend für die Investitionsentscheidungen.[183]

Darüber hinaus kam den *Bemühungen Japans um Unterstützung* durch die lokale Bevölkerung eine herausragender Bedeutung zu.[184] Die Tatsache, dass Japan durch seinen Auftritt in Südostasien die westlichen Mächte verdrängte, leistete einem Gefühl der Befreiung Vorschub. Die daraus entstehende relative Aufgeschlossenheit gegenüber der neuen Besatzungsmacht wurde durch Appelle an eine panasiatische Solidarität gegen den Westen gefördert. Unter der Parole „Asien den Asiaten!"[185] wurde eine Kooperation beschworen, um den Westen mit seinem Machtstreben in die Schranken zu verweisen. Unter diesen Voraussetzungen war der Widerstand gegen den Einmarsch der Japaner in Südostasien vergleichsweise gering. Außerdem versuchten die Japaner, ihr brutales Auftreten durch eine Reihe symbolischer Gesten zu verschleiern und den Eindruck der Kooperationsbereitschaft zu erwecken. Es galt das Prinzip, die bestehenden Verwaltungsstrukturen soweit wie möglich zu erhalten und den lokalen Führern nach außen eine gewisse Autonomie zu verschaffen.[186] Die tatsächliche Herrschaft lag aber ohne Zweifel stets bei den Japanern.[187]

---

181 Vgl. ISLAM/CHOWDHURY ([1997], S. 18), denen zufolge sich der japanische Anteil am Regionalhandel 1940 auf 73% belief.

182 Vgl. LENG [1978], S. 25

183 Vgl. PETRI [1993B], S. 35; ISLAM/CHOWDHURY [1997], S. 18f.

184 Für eine prägnante Zusammenfassung hierzu s. RIGG [1991], S. 31

185 OSBORNE [1995], S. 140

186 So wurde Siam (heutiges Thailand) bald nach dem Einmarsch wieder zur selbstverwalteten Monarchie. Die Philippinen erhielten nach außen ihre Unabhängigkeit und in Indonesien wurde eine Militärregierung eingesetzt, in die soweit wie möglich einheimische Zivilisten integriert wurden. Gleiches galt für Malaya (heutiges Malaysia), wo ferner die vom Westen gedemütigten Sultane rehabilitiert wurden (vgl. RIGG [1991], S. 31; BEASLEY [1964], S. 205f.). Auch die Unterstützung der unter westlicher Herrschaft verbotenen Unabhängigkeits-

Unter japanischer Führung fand diese Ost-West-Stereotypisierung auch Eingang in die südostasiatischen Bildungssysteme, was die innerasiatische Kohäsion weiter gefördert haben dürfte. Die ursprüngliche Idee einer 'Neuen Ordnung' Asiens in Form eines Zusammenschlusses mit Korea und der Mandschurei wurde durch Integration Südostasiens zur 'Großasiatischen Wohlstandssphäre' ausgebaut. In ihr sollten die Industrienation Japan zusammen mit ihren modernisierten ostasiatischen Kolonien und der südostasiatischen Region als Rohstofflieferant und Konsummarkt zu einer autarken Einheit verschmelzen.[188]

Die bedingungslose Kapitulation beendete 1945 Japans Vorherrschaft in Südostasien schlagartig. In der **Nachkriegszeit** konnte das Inselreich seine Führungsposition jedoch überaus schnell wiedererlangen und - zumindest in wirtschaftlicher und politischer Hinsicht - noch deutlich ausbauen. Diese Entwicklung lässt sich hauptsächlich auf drei Ursachenkomplexe zurückführen.

Erstens wurde das Wiedererstarken durch die *politischen Umstände* in Asien gefördert. Eine Schlüsselstellung nahmen hier die USA ein, die sich von einem schnellen Wiederaufbau Japans einen Beitrag zum Schutz ihres Landes gegen den (kommunistischen) Ostblock versprachen. Statt der Zerschlagung der ehemaligen Hegemonialmacht sollte Japan zum (kapitalistischen) Eckpfeiler der amerikanischen Asienpolitik werden. Ursprünglich erhobene Entschädigungsforderungen wurden fallengelassen und die südostasiatischen Staaten dazu gedrängt, ihre Märkte für das an einer Vertiefung der Zusammenarbeit sehr interessierte Japan zu öffnen.[189] Die umfangreichen Materialbeschaffungen Amerikas im Korea-Krieg (1950-53) versorgten Japan mit Devisen und bildeten so eine ausgezeichnete Basis für den Wiederaufbau.[190]

---

bewegungen und die Freilassung inhaftierter Widerstandskämpfer waren Bestandteil des japanischen Programms (vgl. LEBRA [1977], S. 167).

[187] Vgl. RIGG [1991], S. 31 oder BEASLEY [1964], S. 205f.

[188] Weitergehende Pläne sahen sogar die spätere Eingliederung von Australien, Indien und Sibirien vor (vgl. BEASLEY [1964], S. 205).

[189] So formulierte der Premiermisister YOSHIDA SHIGERU 1953 vor dem Parlament: „In einer Zeit, in der wir nicht viel von dem Handel mit China erwarten können, ist es für uns unnötig, die Wichtigkeit der Beziehungen Japans zu Südostasien zu wiederholen. Die Regierung ist gewillt, volle Kooperation in den Bereichen Kapital, Technologie und Dienstleistung zum Zwecke des Wohlstands in den Ländern Südostasiens anzubieten." (Zitiert aus YANO [1993], S. 235; Übersetzung durch den Verfasser.)

[190] Die Devisen, die Japan aus den Verkäufen von Kriegsmaterial an die USA zuflossen, beliefen sich 1951 auf 600 Mio. USD, 1952 auf 800 Mio. USD und 1953 nochmals auf 800 Mio. USD. Sie wurden vor allem in Anlagen und Ausrüstungen investiert (vgl. BEASLEY [1995], S. 244f.), wodurch Japan mit neuesten Technologien ausgestattet wurde. Darüber hinaus „hatte der

Zweitens wurden 1951 im Friedensvertrag von San Franzisko *Reparationsleistungen* von Japan an die Länder Südostasiens beschlossen. Durch die Verhandlungen sowie die spätere Abwicklung wurde zunächst der Wiederaufbau formaler Beziehungen zwischen Südostasien und Japan in die Wege geleitet.[191] Vereinbart wurde, die Wiedergutmachungen in Form von Gütern und Dienstleistungen zu erbringen.[192] Im Gegenzug sagten die ehemals besetzten Länder zu, Japan mit Rohstoffen zu versorgen. Auf diese Weise wurde nicht nur der Warenverkehr wiederbelebt, sondern Japan sicherte auch seine Rohstoffversorgung. Ergänzt wurden diese Warenströme durch Kreditzusagen Japans.[193]

Drittens trug auch der aufkommende *Nord-Süd-Konflikt* zur Stärkung Japans in Südostasien bei. Wie auch in anderen Erdteilen ließ das wachsende Gefälle zwischen den Industrie- und Entwicklungsländern Forderungen nach wirtschaftlicher Unterstützung letzterer durch die erstgenannten laut werden. Da in Asien lediglich Japan industrialisiert war, entwickelte es sich bald zum Hauptförderer der südostasiatischen Länder.[194]

Die Ergebnisse der geschichtlichen Betrachtung lassen sich wie folgt zusammenfassen. Umfassender intra- und interregionaler Handel in der vorkolonialen Phase förderte den kulturellen Austausch Südostasiens mit Indien und China und ließ eine intensive Wirtschaftsbeziehung mit Japan entstehen. Der Auftritt der Kolonialmächte in Südostasien ab dem 16. Jahrhundert führte zu deutlichen Differenzen mit dem Westen, welche das innerasiatische Zusammengehörigkeitsgefühl scheinbar erhöhten. Dieses panasiatische Wir-Gefühl wurde im Rahmen des japanischen Hegemonialstrebens genutzt, um die Vormachtstellung der Europäer in der Region zu beenden und große Teile Asiens unter japanischer Herrschaft zusammenzufassen. Trotz seiner Niederlage im Zweiten Weltkrieg konnte das ostasiatische Inselreich seine wirtschaftliche und politische Führungsrolle in Asien bereits in den 50er Jahren wieder einnehmen und seither noch ausbauen.

Aufbau der Kriegswirtschaft die technische Geschicklichkeit der Japaner erheblich gesteigert" (BEASLEY [1964], S. 227).

191 Vgl. YANO [1993], S. 235

192 Vgl. WALLRAF [1994], S. 370f.

193 Die Wiedergutmachungszahlungen an Burma (200 Mio. USD), die Philippinen (550 Mio. USD), und Indonesien (220 Mio. USD) wurden beispielsweise durch japanische Kredite an die drei Länder in Höhe von 700 Mio. USD ergänzt. (Zahlen aus BEASLEY [1995], S. 244f.)

194 Zu nennen sind hier exemplarisch die Unterzeichnung des *Colombo Plans*, der Beitritt zur *Wirtschaftskommission für Asien und den Fernen Osten (ECAFE)* der Vereinten Nationen, der Vorschlag zur Schaffung eines *Südostasiatischen Entwicklungsfonds* oder die Initiative zur Gründung der *Asian Development Bank* (vgl. ausführlich dazu WITHOL [1991], S. 1473ff.).

2.2 Rahmenbedingungen des Marktengagements in Südostasien

Jede wirtschaftliche Betätigung findet in einem gesellschaftlichen und politischen Kontext statt, der das ökonomische Handeln von Unternehmen beeinflusst. Aus diesem Grunde sollen in diesem Abschnitt zunächst die soziokulturellen Rahmenbedingungen eines wirtschaftlichen Engagements in Südostasien beleuchtet werden. Anschließend ist auf die Wirtschaftspolitik in der Region einzugehen, da gerade hier wegen des großen Interesses aller südostasiatischen Staaten an einer eigenen Automobilindustrie umfangreiche Folgen für ausländische Automobilhersteller zu erwarten sind.

2.2.1 Ausgewählte soziokulturelle Besonderheiten

Mit gut 400 Millionen Einwohnern wirkt Südostasien zwischen seinen Nachbarn China (1,23 Mrd. Einwohner) und Indien (984 Mio. Einwohner) eher unbedeutend.[195] Ein Vergleich mit anderen Erdteilen verdeutlicht jedoch den Stellenwert des Gebietes, in dem rund 8% der Weltbevölkerung leben.[196] Innerhalb Südostasiens entfallen rund drei Viertel der Bevölkerung auf die ASEAN-4.[197]

Die **Altersstruktur** der Region weist durchgängig pyramidale Züge auf, was auf die *Bevölkerungsexplosion* der Nachkriegszeit zurückzuführen ist. Die drastische Senkung der Sterblichkeitsrate führte in den 60er und 70er Jahren zu einem durchschnittlichen Bevölkerungswachstum von 2,4% p. a. in der Region, was einer Verdoppelungszeit der Gesamtbevölkerung von rund 30 Jahren entspricht.[198] Der in den späten 70er Jahren einsetzende Rückgang der Fruchtbarkeit überführte die Bevölkerungsentwicklung vorübergehend in eine Phase *stabilen Wachstums* auf hohem Niveau, bevor die Wachstumsraten in den 80er Jah-

---

[195] Zu den Bevölkerungszahlen s. CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY [1999].

[196] Vgl. OSBORNE [1995], S. 1; Zum Vergleich: In den 15 Mitgliedsländern der *Europäischen Gemeinschaft* wohnen rd. 375 Mio. Menschen, auf dem gesamten *afrikanischen Kontinent* rd. 756 Mio. Menschen, in den USA und Kanada rd. 297 Mio. Menschen. (Vgl. CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY [1999])

[197] An der Gesamtbevölkerung Südostasiens von 408,2 Mio. Menschen stellen Indonesien (206 Mio.), Malaysia (19,9 Mio.), die Philippinen (74,4 Mio.) und Thailand (58,8 Mio.) zusammen mit 359,1 Mio. Personen rund 72% (vgl. AUSWÄRTIGES AMT [1999]).

[198] Die **Sterblichkeitsrate** wird bestimmt durch die *Säuglingssterblichkeit* auf der einen und die *Lebenserwartung* auf der anderen Seite. Hauptverantwortlich für den Anstieg der Bevölkerungszahlen war der Rückgang der Säuglingssterblichkeit aufgrund verbesserter sanitärer und hygienischer Bedingungen, der Einführung von Impfungen sowie einer verbesserten Ernährung bei unverändert hoher Fruchtbarkeit. Die gestiegene Lebenserwartung unterstützte den Anstieg der Bevölkerungszahlen noch. Unter den genannten Umständen würde sich die Bevölkerung in 100 Jahren sogar mehr als verzehnfachen.

ren langsam zurückgingen.[199] Eine Ausnahme hiervon bildet Malaysia, wo die Regierung das Ziel verfolgt, die Bevölkerungszahl von derzeit rund 20 Millionen auf 70 Millionen im Jahre 2100 anzuheben. Offizielle Begründung ist der zeitweilige Arbeitskräftemangel im Land.[200]

Bei der **Bevölkerungsverteilung** lässt sich sagen, dass stark ausgeprägte Ballungszentren mit Bevölkerungsdichten von über 10.000 Einwohnern pro Quadratkilometer sehr dünn besiedelten ländlichen Gebieten gegenüberstehen.[201] Gefördert wird dieses Ungleichgewicht durch die ausgeprägte Archipelstruktur im insularen Teil Südostasiens. Der durchschnittliche Verstädterungsanteil entspricht mit rund 34% noch dem typischer Agrarländer.[202]

Die **Einkommensverteilung** spiegelt diese Zweiteilung wider. Während in der Literatur mitunter recht undifferenziert von einem stetig gestiegenen Bruttosozialprodukt auf den Entwicklungsstand des Landes und ein erhöhtes verfügbares Einkommen geschlossen wird,[203] tun sich bei genauerer Betrachtung erhebliche Unterschiede zwischen der Stadt- und Landbevölkerung auf. Die Ursachen lassen sich vor allem in der grundsätzlichen Andersartigkeit der Lebensumstände finden. Die Ballungsräume sind regelmäßig auch die Industrie- und Dienstleistungszentren, was eine entsprechende Beschäftigungsstruktur nach sich zieht. Demgegenüber ist die Erwerbstätigkeit in außerstädtischen Gebieten von der Landwirtschaft bestimmt. Für den Großteil der Bevölkerung ist hier, trotz noch immer wachsender Bedeutung von Großplantagen, die Subsistenzökonomie selbstverständlich.[204]

---

199 Das Phänomen des Übergangs von einem Zustand hoher Fruchtbarkeit und instabiler Sterblichkeit in eine Phase niedriger Fruchtbarkeit und stabiler Sterblichkeit wird auch als **demographischer Übergang** bezeichnet (vgl. DINKEL [1989], S. 62f.). Kennzeichnend für Südostasien ist, dass dieser Wandel außerordentlich schnell vollzogen wurde. So halbierte sich die Geburtenrate in Thailand z. B. in nur 15 Jahren (vgl. JONES, G. W. [1991], S. 1516).

200 Dabei geht die Regierung davon aus, dass das jährliche Bevölkerungswachstum (Höchststand: +2,6% p. a. in 1985-1990) bis zum Jahr 2025 auf rund 1,1% p. a. reduziert werden kann. Gelingt es, die Zuwachsraten dann konstant zu halten, wäre der Zielwert in 2100 nahezu erreicht ($30{,}116$ *Mio.* $\bullet$ $1{,}01^{75} = 68{,}4$ *Mio.*). Bei nur geringfügiger Abweichung nach oben wäre die 100-Mio.-Marke exakt erreicht ($30{,}116$ *Mio.* $\bullet$ $1{,}013^{75} = 70$ *Mio.*). Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT [1994C], S. 26ff. und CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY [1999]

201 Für *Indonesien* betragen die Extremwerte beispielsweise 13.495 Einwohner/km² in Jakarta und 25 Einwohner/km² in den Randgebieten des Landes (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT [1994A], S. 30); ähnlich auf den *Philippinen* (12.469 vs. 87 Einwohner/km², vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT [1993], S. 30).

202 Demgegenüber beläuft sich der Weltdurchschnitt auf 45,2% (vgl. DUTT/SONG [1996], S. 95).

203 Vgl. etwa SCHÜTTE/LASSERRE [1996], S. 6ff.

204 Vgl. SCHÜTTE/LASSERRE [1996], S. 49

Liegen die Einkünfte der Landbevölkerung überwiegend weit unter dem Durchschnitt, verfügen die Bewohner der Großstädte im Allgemeinen über deutlich höhere Mittel.[205] In den Ballungsgebieten darf daher eine stärkere Kaufkraft angenommen werden, die sich in Verbindung mit Ansätzen eines - westlich beeinflussten - Wertewandels auch im Konsumverhalten niederschlägt.[206]

Mit Blick auf die **Zusammensetzung der Bevölkerung** lässt sich feststellen, dass die geschichtlichen Wanderungsbewegungen zu einer Vermengung der Urbevölkerung Südostasiens mit anderen Ethnien geführt hat. Besondere Bedeutung kommt hier den Indern und den Chinesen zu.[207] Dabei kann keine der drei Richtungen als eindeutig dominant identifiziert werden. Vielmehr ist von einer gegenseitigen Beeinflussung und Ergänzung auszugehen, die jenen kulturellen Synkretismus hervorbrachte, der heute vielfach als charakteristisch für die Region angesehen wird.[208] Die Ermittlung von Kulturmerkmalen muss daher alle drei Gruppen berücksichtigen.

Aus den natürlichen Gegebenheiten Südostasiens lassen sich zunächst zwei Merkmale der Bevölkerung ableiten. Zum einen schaffen Niederschlag und Wasserläufe nur in seltenen Fällen auf natürlichem Wege die für den Reisanbau notwendigen Voraussetzungen dauerhaft überfluteter Felder. Daher sind Maßnahmen zum Rückstau von Regen- oder Überschwemmungswasser, zur Abnahme aus natürlichen Wasserläufen oder Förderung von Grundwasser erforderlich. Sie verlangen zum Teil erheblichen Aufwand, den ein Individuum allein nicht zu leisten vermag. Als Konsequenz bildeten sich in ganz Südostasien auf lokaler Ebene 'Bewässerungsgemeinschaften' heraus. Daneben sind auch die sonstigen Tätigkeiten im Reisanbau sehr ungleich über den Jahreslauf verteilt, was zu sehr arbeitsintensiven Phasen führt, in denen es angezeigt ist, auf

---

[205] Vgl. THE ECONOMIST [1996A], S. 27ff.; GILBERT/GUGLER ([1989], S. 29) weisen darauf hin, dass in den Stadtgebieten Indonesiens der Lohn rund zwölfmal höher ist als auf dem Lande.

[206] Vgl. SCHÜTTE/LASSERRE [1996], S. 49

[207] Der Vollständigkeit halber sei neben den hier herausgearbeiteten dominanten Einflüssen Chinas und Indiens noch auf die jüngeren und weniger folgenreichen Einwirkungen Europas und Arabiens (letztere vor allem in Indonesien) hingewiesen (vgl. UHLIG [1988], S. 79f.; SAR DESAI [1996], S. 63f.).

[208] Vgl. RIGG [1991], S. 13

die Hilfe anderer Personen zurückzugreifen.[209] Aus diesen Umständen lässt sich eine verstärkte Gruppenorientierung der Bevölkerung ableiten.[210]

Zum anderen sind die in Südostasien lebenden Menschen aufgrund der geographischen Gegebenheiten in besonderem Maße Gefahren aus der Natur ausgesetzt. Die Unberechenbarkeit derartiger Bedrohungen leistete in der gesamten Region animistischen Glaubensformen Vorschub. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie unbelebten Objekten eine Seele zusprechen. Naturphänomene wie Missernten, Katastrophen, aber auch Krankheiten werden somit 'erklärbar', was die Menschen über ihre Machtlosigkeit hinwegtäuscht und ihnen das Gefühl vermittelt, durch ihr Verhalten das eigene Schicksal beeinflussen zu können. Dank der Anpassungsfähigkeit der asiatischen Religionen konnte sich der Animismus trotz vielfältiger anderer religiöser Einflüsse in Südostasien bis heute behaupten.[211]

Die beiden anderen Einflüsse ergaben sich aus der Zuwanderung ursprünglich **gebietsfremder Ethnien**. Demographisches Gewicht erlangten vor allem indische und chinesische Einwanderer.[212] Sie erreichten Südostasien entweder durch den intra-regionalen Handel im Laufe der Geschichte oder als Arbeitskräfte während der Kolonialphase. Besonders Chinesen sind heute in ganz Südostasien in jeweils unterschiedlicher Stärke vertreten.[213] In allen Ländern ist aber ihr Einfluss in der Wirtschaft bei weitem bedeutender, als ihre zahlenmäßige Stärke vermuten lässt. Im Ergebnis entwickelten sie sich zu einem wirtschaftlichen Faktor, der heute fast alle Bereiche der südostasiatischen Wirtschaft dominiert.[214] Für die vorliegende Ausarbeitung ist ihr Einfluss in Südostasien

---

209 Vgl. HUSSEY [1996], S. 85. Für eine graphische Darstellung der schwankenden Arbeitsintensität im Reisbauzyklus s. z. B. DIXON [1991], S. 38 (Fig. 2.1) oder HILL [1979], S. 97 (Fig. 5.4).

210 TAN/WEE kommen auf anderem Wege zu einem ähnlichen Ergebnis, wenn sie sagen: „Überbevölkerung und der allgegenwärtige Zwang sich anderer bewusst und ihnen gegenüber rücksichtsvoll zu sein, führen zu einer Kultur, die Gruppen-orientierter, toleranter, kohäsiver, intergenerational enger geknüpft und weniger individualistisch ist." (TAN/WEE [1995], S. 47; Übersetzung durch den Verfasser)

211 Vgl. NEVILLE [1979], S. 70, FISHER [1969] S. 96, 98; ROBEQUAIN [1966], S. 69. Weil es sich dabei um soziologische Auswirkungen der natürlichen Gegebenheiten handelt, bietet es sich an, von der **Geopsychologie** Südostasiens zu sprechen.

212 Vgl. ENLOE [1977], S. 146; OSBORNE [1995], S. 99

213 Genaue Angaben hierzu sind aus zweierlei Gründen nicht verfügbar. Erstens bereitet die Einstufung als 'Auslands-Chinese' insofern Probleme, als dass viele Familien bereits seit mehreren Generationen im Ausland leben, Mischehen eingegangen sind und der Grad ihrer Heimatverbundenheit schwer einzuschätzen ist. Zweitens hat ihre gesellschaftliche Stellung meist eine negative Wirkung auf die Auskunftsbereitschaft. Für eine Übersicht über die Migrationsströme und Bevölkerungsanteile in den 80er Jahren s. ANLAGE 2 sowie REDDING [1993], S. 22; POSTON/MAO/YU [1994], S. 634ff, insbes. Tabelle 1 (S. 636ff.).

214 Vgl. MACKIE [1992], S. 41ff.

schon deshalb von besonderem Interesse, weil die Automobilzulieferindustrie in der Region weitgehend von Auslandschinesen beherrscht wird.[215] Im Folgenden sollen der Konfuzianismus und der Buddhismus als die bedeutendsten Einwirkungen dieser Gruppen einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

Der Konfuzianismus als chinesischer Kultureinfluss

In China kamen Mitte des ersten vorchristlichen Jahrtausends verschiedene revolutionäre Neuerungen auf wie die Nutzbarmachung von Eisen für die Landwirtschaft oder die Einführung von Münzen. Sie bewirkten eine grundlegende Umverteilung des Reichtums im Lande, wodurch das alte Feudalsystem an seine Grenzen stieß und die Sozialordnung aufgeweicht wurde.

KONFUZIUS[216] war Zeitzeuge dieser Geschehnisse und machte es zu seinem Anliegen, einen Beitrag zur Wiederherstellung der Ordnung zu leisten. Seine Absicht war, über die Bildung des Volkes die Talente des Einzelnen zur Entfaltung zu bringen und so Gesellschaft und Politik mit fähigen Führern zu versorgen, die das Land vor dem gänzlichen Zerfall bewahren sollten. Hierzu forderte er, dass jeder Mensch durch tugendhaftes Verhalten sein *jen*[217] entwickeln möge. Die 'Liebe und Ehrfurcht, die ein Kind seinen Eltern entgegenbringt'[218] ist die wichtigste dieser Tugenden. Es folgen die weiteren Tugenden 'Rechtschaffenheit', 'Gegenseitigkeit', 'Loyalität', 'Mut' und 'Weisheit'.[219] Ein Schüler wird hierdurch zum *chün-tzu*, einer guten Person, einem Ehrenmann oder edlen Menschen. Seine Pflicht ist es, eine Führungsposition im Staatsdienst anzustreben, von wo er das Volk durch Vorbild führt.[220] Er bedarf keiner Kontrolle von außen, da der *chün-tzu* von seinem Gewissen und seiner Moral besser überwacht wird, als es ein Gesetz je könnte.[221] Außerdem dient er mit seiner Selbst-

---

[215] Vgl. MACHADO [1989/90], S. 510; DONER [1991], S. 50, 54, 59

[216] ∗ 551, † 479 v. Chr. (vermutet)

[217] In Ermangelung eines gleichwertigen Konzepts wird *jen* unter anderem mit 'Wohlwollen', 'Güte', 'Altruismus' übersetzt. Von KONFUZIUS ist überliefert, dass er diese Eigenschaft durch Bilder, Verhaltensweisen und v. a. durch negative Abgrenzung von Personen ohne *jen* beschrieb: Vgl. z. B. CONFUCIUS [Analekten], Buch 4 (Nr. XI, XVI), Buch 7 (Nr. XXXVI), Buch 13 (Nr. XXV, XXVI), Buch 14 (Nr. XXIX), Buch 15 (Nr. I, XX).

[218] In der englischsprachigen Literatur hat sich die griffige Bezeichnung **filial piety** durchgesetzt.

[219] Vgl. MEI [1980], S. 1092. Eine abschließende Liste wurde von KONFUZIUS niemals entworfen, so dass es sich hier nur um eine Auswahl ohne Anspruch auf Vollständigkeit handeln kann.

[220] Zur Verantwortungsübernahme vgl. CONFUCIUS [Analekten], Buch 6 (Nr. XXVIII, Tz. 2). Ferner: MEI [1980], S. 1092; COHEN [1993], S. 541 und zur Vorbildfunktion vgl. CONFUCIUS [Analekten], Buch 12 (Nr. XVII)

[221] Vgl. CONFUCIUS [Analekten], Buch 14 (Nr. XXXII), Buch 12 (Nr. IV)

disziplin und seinem ständigen Verbesserungsstreben seinen Geführten als Vorbild, wodurch sie sich leichter regieren lassen.

MENCIUS[222] war die zweite prägende Persönlichkeit des Konfuzianismus. Er entwickelte das Konzept der *fünf menschlichen Beziehungen*, die alle zwischenmenschlichen Verbindungen auf moralischer Ebene erfassen. Am bedeutendsten ist das Verhältnis von Vater und Sohn, welches sich in der Verehrung des Vaters und der tief empfundenen Liebe zum Sohn ausdrückt. An zweiter Stelle steht die Verbundenheit des Regenten und seiner Minister. Die Großmut des Herrschers wird durch die Loyalität der Minister entgolten. Die Ehe, gekennzeichnet durch die Aufrichtigkeit des Mannes und den Gehorsam der Frau, stellt die dritte Beziehung dar. Alte und Junge stehen sich in der vierten Verbindung gegenüber, in der die Ehrerbietung mit Güte vergolten wird. Die letzte Beziehung beschreibt die unter Freunden. Sie entbieten einander Höflichkeit und Gefolgsamkeit.

Unter dem Einfluss der Yin-Yan-Schule[223] wurden im 2. Jahrhundert v. Chr. aus den fünf menschlichen Beziehungen die *drei Bindungen* abgeleitet. Regent, Vater und Ehemann wurden dem Yan-, Minister, Sohn und Ehefrau dem Yin-Element zugeordnet. Hierdurch wurden Letztere zu nachrangigen Anhängseln von Ersteren, wodurch soziale Hierarchien legitimiert wurden. KIM sieht daher im Konfuzianismus ein „nahezu perfektes System ethischer Verhaltensregeln für moderne Industriegesellschaften"[224], indem er folgende Parallelen entwickelt[225]:

- Fürsorge des Managements,
- Treue gegenüber der Unternehmung,
- klare Hierarchien,
- Kooperation unter Kollegen.

Ergänzende Plausibilität erfährt die Vermutung, dass die konfuzianistische Orientierung eines Kulturraumes ein wirtschaftsförderliches Merkmal darstellt, durch eine Betrachtung der wesentlichen Inhalte der Morallehre:

---

222 ∗ 371, † 289 v. Chr.

223 Der **Yin-Yan-Lehre** zufolge wohnen allem zwei entgegengesetzte Kräften inne, die einander bedingen und deren Wechselspiel allem Sein zugrunde liegt. Erst wenn sich ein Gleichgewicht der beiden Kräfte eingestellt hat, kann Harmonie entstehen. Dieser Gedanke drückt sich auch anschaulich in dem bekannten Symbol der ineinander verschlungenen Halbkreise (☯) aus.

224 KIM [1992], S. 77; Übersetzung durch den Verfasser

225 Vgl. KIM [1992], S. 77

- Das Vorbild im Konfuzianismus ist der edle Mensch (*chün-tzu*). Seine Eigenschaften zu erwerben ist das Ziel jeden menschlichen Strebens.
- Bezogen auf das eigene Leben bedeutet dies ein tugendhaftes Verhalten und ständiges Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit. Durch Selbstdisziplin, Ausdauer, Fleiß, Lernbereitschaft, Bescheidenheit und den festen Willen sich zu verbessern, nähert man sich dem Ideal. Der Katalog der Tugenden ist nicht abschließend vorgegeben, sondern wird vielmehr von jedem Einzelnen aus dem Leitbild und der jeweiligen Situation eigenverantwortlich abgeleitet. In diesem Sinne ist auch keine externe Kontrolle des Verhaltens vorgesehen. Einziger Prüfstein sind die eigene Moral und das Gewissen.
- Das Verhältnis zu anderen ist von einer harmonischen Ergänzung innerhalb klarer Hierarchien gekennzeichnet. Die Gerechtigkeit und die Güte des Übergeordneten ergänzen sich mit der Treue und dem Gehorsam des Untergeordneten zu einer ausgewogenen Beziehung. Fürsorge und Ergebenheit bilden ein vertrauensvolles Ganzes.

Die konfuzianistischen Werte haben in China bis heute überdauert. HOFSTEDE beispielsweise zeigt dies in seinen Untersuchungen zu den arbeitsbezogenen Wertemustern in verschiedenen Kulturen.[226] Es darf daher davon ausgegangen werden, dass die Auslands-Chinesen zum Zeitpunkt ihrer Emigration ebenfalls von diesen Werten geprägt waren, wodurch der Konfuzianismus Eingang nach Südostasien fand.

Der Buddhismus als Kultureinfluss indischen Ursprungs

Die Lehren des Buddhismus gehen zurück auf die Legende um das Leben SIDDHARTA GAUTAMAs[227], dem späteren BUDDHA. Nach einer sorgenfreien Kindheit in Reichtum und Wohlstand wandelte sich das Weltbild des Beschützten grundlegend, als er eines Tages den elterlichen Palast verließ und

---

[226] Vgl. HOFSTEDE/BOND [1988], S. 5ff., insbes. S. 14-16; HOFSTEDE [1991], S. 164ff.; HOFSTEDE [1993], S. 188ff. Als Grundlage seiner Untersuchungen dienen HOFSTEDE Daten aus einer Befragung asiatischer Studenten. Bei der Auswertung der Ergebnisse fiel auf, dass das Wertesystem der Teilnehmer eine Dimension aufwies, die in vergleichbaren Untersuchungen in westlichen Ländern nicht auftrat. Die Inhalte dieser Dimension wiesen eine starke Ähnlichkeit mit den Werthaltungen des Konfuzianismus auf. Der Forscher kommt daher zu dem Schluss, dass konfuzianistische Werthaltungen in China auch heute noch eine bedeutende Rolle spielen. Eine ebenfalls überdurchschnittliche konfuzianische Orientierung weisen die Länder Ostasiens (Taiwan, Japan, Korea) auf, bleiben aber deutlich hinter China zurück. Für eine Zusammenfassung der Untersuchungen s. SCHANZ [1993], S. 183ff. oder SCHANZ [1994], S. 372ff.

[227] * 563, † 483 v. Chr.

überraschend mit dem Leid der Menschheit konfrontiert wurde.[228] GAUTAMA erkannte, dass sein bisheriges Lebensglück nur eine Täuschung gewesen war und suchte fortan nach Wegen, die Leiden der Menschheit zu überwinden. Da er diese in seinem bisherigen, hedonistischen Leben nicht hatte finden können, wandte er sich zunächst der Askese zu. Als auch dieser Versuch nicht die gewünschte Erkenntnis brachte, wechselte er zu einem Leben zwischen den Extremen des Überflusses und der völligen Entsagung. Dieser *Weg der Mitte* führte ihn schließlich zur Erleuchtung, womit er zum BUDDHA (*sanskr.:* der Erleuchtete) wurde.[229]

Die idealisierte Erzählung bildet die **Grundlage** der buddhistischen Lehre. Ihr zufolge bringt sich die Menschheit durch Unwissenheit und Begehren in einen leidhaften Daseinskreislauf. Ein Ausbrechen aus diesem Kreislauf ist nur durch Erkenntnis und Zügelung der Lebenstriebe möglich. Hieraus werden die *Vier Edlen Wahrheiten* abgeleitet.[230] Sie besagen, dass

- alles Leben von Enttäuschung und Leid begleitet ist;
- die Ursache hierfür in der Lebenssucht des Menschen begründet liegt;
- das Elend durch Kontrolle des Begehrens erreicht werden kann;
- das Mittel hierzu der Achtfache Weg ist.

Die Gebote des Achtfachen Weges sind richtiges Sehen, Denken, Sprechen, Handeln, Leben, Bemühen, Achtsamkeit und Meditieren.[231] Sie werden ergänzt durch die *Gebote des Buddhismus*, welche Anweisungen für einen tugendhaften Lebenswandel beinhalten.[232] Die ersten fünf Gebote wenden sich an alle Gläubigen und verbieten das Töten, Stehlen, Lügen, Trinken berauschender Getränke und den Ehebruch. Von Priestern wird zudem verlangt, dass sie nicht zwischen den Mahlzeiten essen, sich nicht schmücken, nicht an Festlichkeiten teilnehmen, kein Geld für sich selbst annehmen und weder Bett noch Stuhl benutzen, welche einen über das absolut nötige Minimum hinausgehenden Komfort bieten.

---

[228] Er begegnete zunächst einem gebrechlichen *alten Mann*, dann einem *Kranken*, er sah, wie ein *Toter* zum Leichenhaus gebracht wurde und traf schließlich auf einen scheinbar unbeschwerten *Bettelmönch*. Diese Ereignisse symbolisieren die drei Leiden der Menschheit und stellen ihnen die Kraft des Glaubens gegenüber. Zusammen gingen sie als die *Vier Begegnungen* in die buddhistischen Lehren ein.

[229] Vgl. SAUNDERS [1993], S. 688ff.; RAHULA [1980], S. 369f.

[230] Vgl. SANDVOSS [1989], S. 52

[231] Vgl. TUCCI [1980], S. 376

[232] Vgl. NAKAMURA [1993], S. 177; TUCCI [1980], S. 390f.

Ab dem 3. Jh. v. Chr. begann die **Verbreitung** des buddhistischen Glaubens über den indischen Kulturkreis hinaus.[233] Aus seinem Ursprungsgebiet im heutigen Nord-Osten Indiens gelangte er zum einen entlang der Seidenstraße in Richtung Osten über China und Korea nach Japan. Zum anderen verbreitete er sich über Tibet und Ceylon (heutiges Sri Lanka) nach Südostasien, wo er bis heute die dominierende Religion im kontinentalen Teil der Region ist.[234] Auch Inselindien nahm zum großen Teil den buddhistischen Glauben an, doch wurde er vom wiedererstarkten Hinduismus und der aggressiven Ausbreitung des Islam zeitweise in eine nachrangige Position gedrängt.[235] Trotzdem hält er sich auch dort, wozu nicht zuletzt die Präsenz der Auslands-Chinesen beitragen dürfte.

Die **Inhalte** des Buddhismus lassen sich wie folgt zusammenfassen.[236] Auf der Ebene des Individuums wird die gesamte Lebenseinstellung des Buddhisten durchzogen von der Verpflichtung gegenüber dem *Weg der Mitte*. Die gewaltfreie und kompromissbereite Grundhaltung spiegelt dies ebenso wider wie das Verständnis des Lern- und Reifungsprozesses des Menschen, in dessen Verlauf immer wieder andere Perspektiven in Betracht zu ziehen sind. Gleichzeitig werden dem Individuum geistige Stärke und Mut beim Beschreiten des eigenen Weges abverlangt. Von dem Anhänger des Buddhismus wird ein *tugendhafter Lebenswandel* erwartet. Dabei fallen insbesondere Bescheidenheit und Enthaltsamkeit als allgegenwärtige Motive ins Auge. Dennoch wird der Einzelne nicht als von der Gesellschaft losgelöst verstanden. Der fest in der buddhistischen Weltanschauung verwurzelte Respekt vor allem Sein führt im Gegenteil zur Liebe allen Lebens. Daraus leiten sich tiefe Achtung vor der Natur und eine ideelle Verbundenheit mit allen Menschen ab. Das Individuum wird als Teil der Gesellschaft gesehen, zu deren Allgemeinwohl beizutragen seine Pflicht ist. Soziale Kooperation, aktive Teilnahme und die Förderung anderer sind die Schuldigkeit eines jeden. Entsprechend bilden Barmherzigkeit, Hilfsbereitschaft, Großmut und Gastlichkeit wichtige Elemente buddhistischen Verhaltens.

---

[233] Siehe hierzu insgesamt KITAGAWA [1980], S. 404, 410ff.
[234] Vgl. MATTHEWS [1991], S. 1781
[235] Vgl. FISCHER-SCHREIBER [1994], S. 58f.
[236] Zu den Merkmalen der buddhistischen Ethik vgl. z. B. TUCCI [1980], S. 390ff.

2.2.2 Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

Die Industrialisierungspolitik aller südostasiatischen Staaten wurde von zwei geschichtlichen Faktoren wesentlich geprägt. Zum einen entstand nach Beendigung der kolonialen Vorherrschaft schnell der Wunsch nach einer eigenen Wirtschaftsbasis, um die Konsumbedürfnisse der Bevölkerung aus eigener Kraft decken und darüber hinaus langfristig die für Wachstum erforderlichen Kapitalgüter selber herstellen zu können. Zum anderen hatte die Konzentration des wirtschaftlichen Erfolges bei den Ausländern vielerorts einen gewissen Grad an Nationalismus erzeugt.[237] Die Abneigung gegen eine fremdbestimmte Wirtschaft wurde dadurch noch verstärkt.

Um eine geeignete Industriebasis aufzubauen, griffen die Regierungen der südostasiatischen Länder zur Politik der **Import-Substitution**. Sie umfasst zwei Handlungsfelder. Erstens werden neue, heimische Unternehmen während ihrer Aufbauphase vor allem durch Zölle, aber auch mittels Einfuhrbeschränkungen in Form von Verboten, Quoten oder Lizensierungen vor ausländischer Konkurrenz geschützt.[238] Zweitens wird das eigene industrielle Wachstum gezielt durch Subventionen, steuerliche Bevorzugung und andere Vergünstigungen gefördert. Dabei konzentriert man sich normalerweise zunächst auf die Konsumgüterindustrie. Sie ist weniger technologieintensiv als die Investitionsgüterindustrie und bietet sich daher für einen Einstieg in die Industrialisierung an. Langfristiges Ziel ist der Aufbau einer Wirtschaftsstruktur nach dem Vorbild der Industrieländer.

Die Rechtfertigung der Import-Substitution geht vor allem auf das seit langem bekannte *Erziehungszollargument* von FRIEDRICH LIST zurück.[239] Es begründet die Markteingriffe mit der vorübergehenden Schutzbedürftigkeit der noch nicht wettbewerbsfähigen heimischen Industrie. Dementsprechend ist die Zollerhebung in der Theorie befristet und läuft spätestens dann aus, wenn die inländi-

---

[237] Vgl. z. B. OSBORNE [1995], S. 115ff., insbes. S. 116f.

[238] Neben diesen erkennbaren stehen die verdeckten Schutzmaßnahmen. So versuchte beispielsweise die französische Regierung, die heimische Elektronikindustrie vor der japanischen Konkurrenz zu schützen, indem die Bearbeitung aller Importaufträge für japanische Videorecorder einem personell und materiell vollkommen unzureichend ausgestatteten Landzollamt übertragen wurde (**Poitiers-Vorfall**; vgl. z. B. DRISCOLL [1995], S. 21). Trotz seines anekdotischen Charakters verdeutlicht das Beispiel, (a) dass Protektionismus weder räumlich noch zeitlich auf die Entwicklungsländer der 60er und 70er Jahre beschränkt ist und (b) wie vielfältig die Maßnahmen sein können.

[239] Vgl. ROSE/SAUERNHEIM [1992], S. 606

sche Industrie ihre Anlaufphase abgeschlossen und internationale Wettbewerbsfähigkeit erreicht hat.[240]

In Südostasien waren es zunächst die Philippinen und Malaysia, die bereits in den 50er Jahren den wirtschaftspolitischen Kurs der Import-Substitution einschlugen.[241] Anfang der 60er Jahre folgte Thailand[242] und zu Beginn der 70er Jahre Indonesien.[243] Damit waren diese Länder für ausländische Kraftfahrzeughersteller wegen der hohen Zolllasten bis auf Weiteres von geringem Interesse.

Insgesamt war die Politik der Import-Substitution in Südostasien jedoch wenig erfolgreich. Die Beschaffung der benötigten Kapitalgüter vom Ausland führte zu Devisenabflüssen, die durch die vergleichsweise geringen Exporte nicht auszugleichen waren. Daraus entstehende Zahlungsbilanzprobleme ließen die Import-Substitution schließlich in allen Ländern scheitern. Ab den 70er Jahren wurde sie daher allmählich durch die **Export-Promotion** abgelöst. Hier zielen die staatlichen Eingriffe auf eine Begünstigung der Warenausfuhr. Die Mittel der Export-Promotion sind in erster Linie die Zahlung von Subventionen an ausfuhrorientierte Unternehmen sowie deren steuerliche Bevorzugung. Ergänzt werden sie durch flankierende Maßnahmen wie z. B. den Ausbau der Infrastruktur für Exporte oder die Einrichtung von Sonderwirtschaftszonen.[244] Fer-

---

[240] Theoretisch ist das der Fall, sobald die Kosten pro Stück unter den erzielbaren (Welt-)Marktpreis gefallen sind. Daraus ergibt sich eine theoretische Rechtfertigung für Zollprotektionismus in all jenen Fällen, in denen die auf den Gegenwartszeitpunkt abdiskontierte Summe der künftigen Nettonutzen aus einer eigenen Produktion dem Gegenwartswert unverzollter Importe übersteigt (**Mill-Bastable-Test**, vgl. HOFFMANN/FIKENTSCHER [1988], S. 644). Gerade diese marktwirtschaftliche Argumentation dient den Kritikern als Ansatzpunkt, weil bei langfristiger Rentabilität die Anlaufkosten auch über den Kapitalmarkt beschafft werden könnten, womit sich wettbewerbsverzerrende Einflussnahme vermeiden ließe. Investitionen gelten genau dann als rentabel, wenn ihre Verzinsung über dem Kapitalmarktzins liegt.
Unter der Bezeichnung **New Infant Industry Argument** wurde in jüngerer Zeit die Diskussion um Erziehungszölle durch die zunehmende Bedeutung von *Kostendegressionseffekten* bei der *Massenproduktion* wieder neu belebt. Hiernach sind es gerade *Skaleneffekte*, die den Eintritt neuer Anbieter in den Markt behindern und somit einen befristeten Schutz rechtfertigen. (Vgl. etwa PIAZOLO [1994], S. 194ff.) Da dies auch die bestimmenden Merkmale der **Automobilproduktion** sind (vgl. Abschnitt 1.2), sind gerade hier umfangreiche Eingriffe der südostasiatischen Staaten zu erwarten.

[241] Die Importzölle der Philippinen beispielsweise waren in den 70er Jahren die höchsten in ganz Südostasien (vgl. JAYASURIYA [1987], S. 85), und noch in den 80er Jahren lag der durchschnittliche Zollsatz in der Industrie des Landes bei über 70% (vgl. RIEGER [1991], S. 1366).

[242] Die Wachstumsraten des produzierenden Gewerbes beliefen sich in den 60er Jahren auf 11% p. a. (vgl. TURTON [1991], S. 846). Sein Beitrag zum Bruttosozialprodukt ist im Laufe des Jahrzehnts von 12,5% auf 17,5% gestiegen (vgl. HEWISON [1987], S. 56).

[243] Vgl. MATSUYAMA [1996], S. 70

[244] Vgl. SCHÄTZL [1992], S. 18

ner können über eine Unterbewertung der Währung die Anhebung der Exportstärke und über die Freigabe der Zinsen eine effizientere Ressourcenallokation bewirkt werden.

Wiederum waren es zunächst die Philippinen und Malaysia, die ihre Wirtschaftspolitik diesbezüglich ausrichteten.[245] Thailand folgte zu Beginn der 70er Jahre. Die Situation Indonesiens war insofern eine besondere, als dass der große Inlandsmarkt und die hohen Einnahmen aus dem Export von Energieträgern die typischen Probleme der Import-Substitution lange Zeit verdeckten. Überfällige Kurskorrekturen konnten so herausgezögert werden. Umso größer wurde der Druck, als mit den wiederholten Ölpreiseinbrüchen der späten 70er Jahre die Einnahmen des Landes binnen kurzer Zeit auf einen Bruchteil ihres gewohnten Wertes zusammenschmolzen.[246]

In dieser Phase war das Entwicklungsniveau der südostasiatischen Länder bereits so weit angestiegen, dass eine eigene Automobilindustrie nicht mehr für unmöglich gehalten wurde. Daher wurden die Zollbarrieren grundsätzlich aufrecht erhalten, um die Bedienung der Märkte über Automobilimporte zu minimieren. Deutlich zollbegünstigt wurden Kraftfahrzeugeinfuhren hingegen für den Fall, dass der Hersteller einen lokalen Produktionsanteil nachweisen konnte.[247] Davon erhofften sich die südostasiatischen Regierungen den allmählichen Aufbau einer Zulieferindustrie mit Hilfe ausländischer Hersteller. Die Resonanz der Produzenten aus dem Ausland war aber wegen der großen Risiken einer lokalen Teilebeschaffung auf den noch unterentwickelten Märkten sehr verhalten.

Das weiterhin bestehende Interesse der südostasiatischen Staaten am Aufbau einer eigenen Automobilindustrie[248] ließ die Regierungen auch die Möglichkeit ins Auge fassen, **eigene Kraftfahrzeugprojekte** zu starten. 1982 wurde in Malaysia unter dem Namen *Proton* ein 'National-Car'-Projekt ins Leben gerufen, welches bereits drei Jahre später die Produktion aufnahm.[249] Dabei kamen wiederum die Mittel der Import-Substitution und der Export-Orientierung zum

---

245 Vgl. HODGKINSON [1996], S. 910f.; MOORE [1996], S. 571

246 Vgl. ROBISON [1987], S. 28

247 Der **lokale Produktionsanteil** (auch: **local content**, **lokaler Produktionsgrad** oder **Lokalisationsgrad**) gibt an, wie hoch der Anteil lokal hergestellter Teile am Endprodukt ist (vgl. z. B. FUNKE [1998], S. 47).

248 Vgl. ISHIZAKI [994], S. 16

249 Wegen des großen Erfolgs des Proton-Projektes wurde 1996 auch in **Indonesien** ein National-Car-Projekt gestartet (genauer hierzu s. z.B. ISHIZAKI [1997], S. 19). Es scheiterte aber bereits ein Jahr später an den Folgen der asiatischen Finanzkrise.

Einsatz, denn dass Proton sich bereits in den ersten zehn Jahren seines Bestehens zum größten Automobilhersteller in Südostasien entwickelte,[250] ist hauptsächlich auf Preisvorteile zurückzuführen, welche das Unternehmen als staatliches Projekt durch die ihm gewährten Zoll- und Steuervorteile gegenüber ausländischen Produzenten genoss.[251]

Angesichts fehlender Erfahrung im Automobilbau war die malaiische Regierung zur erfolgreichen Umsetzung ihrer Pläne auf fremdes Know-How angewiesen. Hinter der Firma Proton verbirgt sich ein Gemeinschaftsprojekt. Nach zwei malaiischen Holdinggesellschaften werden der dritt- und viertgrößte Anteil von zwei Unternehmungen des Mitsubishi-Konzerns gehalten,[252] woraus sich auch die schnelle Aufnahme und Ausweitung der Produktion erklärt.[253]

Der große Erfolg von Proton führte 1993 zur Gründung eines weiteren PKW-Projektes. Auch bei *Perodua* arbeiten malaiische und japanische Unternehmen zusammen. Das technische Wissen wird hier von der Firma Daihatsu eingebracht, welche direkt mit 20% und über Daihatsu (Malaysia) mit weiteren 5% an Perodua beteiligt ist. Daneben hält auch das Handelshaus Mitsui Anteile an dem Projekt.

Gefördert wurden die einzelstaatlichen Bemühungen zum Aufbau einer südostasiatischen Automobilindustrie durch entsprechende staatsübergreifende Initiativen. Die Basis zu einer gemeinsamen Wirtschaftspolitik wurde 1967 mit der Gründung der Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) gelegt.[254] Entsprechende Wünsche der meisten Mitgliedsländer machten den Aufbau einer gemeinsamen Automobilindustrie[255] bald zu einem zentralen Anliegen der **ASEAN-Wirtschaftspolitik**.[256] Zur Erreichung dieses Zieles wurden ab den 80er Jahren verschiedene Initiativen ergriffen.[257]

---

250 Absatz 1995: 180.553 Einheiten; vgl. ISHIZAKI/MORI [1996], S. 22

251 Ausführlich zum malaiischen Automobilprojekt *Proton* vgl. MACHADO [1989/90]

252 An Proton halten: HICOM Holdings Bhd. 27,47%, Khazanah Holdings Bhg. 17.44%, Mitsubishi Motors 8,54% und Mitsubishi Corp. 8,54% der Anteile. Der Rest (38,01%) verteilt sich auf mehrere kleinere Anteilseigner (vgl. ISHIZAKI/MORI [1996], S. 23, Table 14).

253 Beispielsweise fußen die Modelle *Saga* auf dem Mitsubishi Lancer, *Wira* auf dem Mitsubishi Mirage und *Perdana* auf dem Mitsubishi Eterna (vgl. EISENSTADT [1996], S. 23, Tabelle 14).

254 Ausführlicher zur Geschichte der ASEAN vgl. ASSOCIATION OF SOUTHEAST ASIAN NATIONS [2000]).

255 Vgl. FUNKE [1997], S. 47; ISHIZAKI [1994], S. 16

256 Vgl. *Bangkok Declaration* von 1967, abgedruckt z. B. in BROINOWSKI [1982], S. 270-272

257 Für eine Gegenüberstellung der wichtigsten Regelungen s. ANLAGE 3

Das 1981 eingeführte *ASEAN Industrial Complementation* (AIC) System sollte die Entstehung einer arbeitsteiligen Kraftfahrzeugproduktion in der Region mittels Zollermäßigungen und Anrechnung innerhalb Südostasiens produzierter Kfz-Teile auf nationale local-content[258] Bestimmungen fördern.[259] Der Vorstoß scheiterte aber als es darum ging, den allgemeinen Konsens in konkrete Vereinbarungen zu überführen. Alle Länder waren sich zwar darin einig, dass die regionale Arbeitsteilung eine notwendige Bedingung für den Aufbau einer eigenen Automobilindustrie darstellte. Gleichzeitig wollten sie sich aber auch die Möglichkeit offen halten, eigene Projekte im Kraftfahrzeugbereich zu starten. Mit jeder Zustimmung zur Produktion eines Artikels in einem anderen Land ging deshalb die Angst einher, womöglich auf einen später beim eigenen industriellen Aufbau bedeutsamen Bereich verzichtet zu haben.[260]

Die zweite, gezielt auf die Schaffung einer eigenen Automobilindustrie gerichtete Initiative wurde 1988 unter der Bezeichnung *Brand-to-Brand-Complementation* (BBC) unternommen. Das BBC-System gewährte ausländischen Automobilherstellern eine Reduzierung des Importzolls um 50% und die Anerkennung als lokal erstelltes Gut für Artikel, die zwischen verschiedenen südostasiatischen Standorten eines Herstellers gehandelt wurden.[261] Die ausgetauschten Teile mussten ihrerseits jedoch einen lokalen Produktionsgrad von mindestens 50% aufweisen. Ziel der Regelung war es, die lokale Produktion für ausländische Hersteller attraktiver zu machen. Gegenüber dem AIC-System beschränkten sich die Vergünstigungen des BBC auf den Handel zwischen Betrieben ein und derselben Marke (*Brand*). Hiermit verband sich die Hoffnung, dass sich die vormals aus der Konkurrenzbeziehung unter den Mitgliedsländern entstandene lähmende Wirkung diesmal vermeiden ließe.

Die Förderung der regionalen Arbeitsteilung ist auch das Hauptanliegen des *ASEAN Industrial Cooperation* (AICO) Systems, was seit 1996 die BBC-Reglungen ersetzt.[262] Es ist ähnlich angelegt wie sein Vorgänger, doch ist nunmehr das gesamte produzierende Gewerbe Gegenstand der Regelungen. Darüber hinaus sind die Begünstigungen nicht mehr auf grenzüberschreitende Transaktionen innerhalb eines Unternehmens beschränkt. Vielmehr begünstigt

---

[258] Der **local content** (auch: **lokaler Produktionsgrad**, **lokaler Produktionsanteil** oder **Lokalisationsgrad**) beschreibt jenen Anteil, den vor Ort produzierte Teile am Gesamtfahrzeug ausmachen (vgl. z. B. FUNKE [1998], S. 47).

[259] Vgl. LEGEWIE [1998], S. 5

[260] Von den ursprünglich vorgesehenen 121 Artikeln fanden so nur 17 bei Inkrafttreten des AIC Berücksichtigung. 1983 wurden noch 5 hinzugefügt (vgl. LEGEWIE [1998], S. 5).

[261] Vgl. FUJITA/HILL [1997], S. 317

[262] Zum AICO-Schema s. ISHIZAKI [1996], S. 40

AICO auch die Kooperation zwischen verschiedenen Unternehmen und Marken. Auf diesem Wege können nun auch Unternehmen, die nur in einem ASEAN-Land vertreten sind, durch Zusammenarbeit mit Unternehmen in anderen Ländern von der Regelung profitieren, wodurch ausländische Kfz-Hersteller angelockt und lokale Klein- und Mittelbetriebe des Zuliefersektors gestärkt werden sollen.

Bedingungen für eine Teilnahme sind, dass der lokale Kapitalanteil an dem Unternehmen mindestens 30% beträgt und die Kooperation der regionalen Arbeitsteilung zuträglich ist. Hieran sind dann verschiedene Vergünstigungen geknüpft wie die Reduzierung der Zolllasten oder die Anrechnung der ausgetauschten Güter auf local-content Bestimmungen. Besonders letzteres macht das AICO-System für Kraftfahrzeugproduzenten mit Stammsitz außerhalb ASEAN attraktiv, da es die Möglichkeit eröffnet, trotz einer geringen eigenen Präsenz in der Region über eine Kooperation mit anderen Unternehmen Handelshemmnisse zu vermeiden. Für Automobilhersteller ist dies wegen der hohen Kapitalintensität ihrer Produktionseinrichtungen besonders bedeutsam.

Die intensiven Industrialisierungsbemühungen der südostasiatischen Länder bewirkten eine Verschiebung ihrer Industriestrukturen in Richtung auf anspruchsvollere Technologien. Dabei waren sie wegen ihres vergleichsweise niedrigen Entwicklungsniveaus jedoch auf Technologie-Transfers aus den Industrieländern angewiesen. Im Interesse ihrer eigenen Wirtschaft forderten diese aber immer nachdrücklicher den Abbau der Handelshemmnisse und Subventionsleistungen zum Schutze der Industrien in den Empfängerländern. Damit scheint die Entwicklung auf eine **Liberalisierung** als dritte Phase hinauszulaufen.[263] Sie bedingt eine weitgehende Deregulierung zum Zwecke einer möglichst effizienten Ressourcenallokation, um so die eigene Wirtschaft international konkurrenzfähig zu machen. Staatliche Unterstützungsmaßnahmen sind hier im allgemeinen indirekter Natur und beschränken sich auf die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen. Dazu können beispielsweise der Ausbau der Infrastruktur, die Vorgabe eines geeigneten Rechtssystems oder eine adäquate Arbeitsmarktpolitik zählen. Ausländische Automobilhersteller profitieren hiervon insofern, als dass sich der Zugang zu den südostasiatischen Märkten erheblich erleichtert.

So sollen mit der Verwirklichung der Freihandelszone (***A**SEAN **F**ree **T**rade **A**rea*, AFTA) alle Handelsbeschränkungen zwischen den Mitgliedsländern entfallen.

---

[263] Vgl. MATSUYAMA [1996], S. 72

Zur Vorbereitung hierauf wurde 1993 das *Common Effective Preferential Tariff* (CEPT) System eingeführt.[264] Mit ihm werden die Handelshemmnisse stufenweise bis spätestens 2006 auf ein Niveau von 0-5% abgebaut.[265] Im Gegensatz zu den vorgenannten Systemen erfolgt hier die Zollminderung automatisch und muss nicht erst beantragt werden. Ferner wird von den beteiligten Unternehmen kein lokaler Kapitalanteil verlangt, womit regionsfremde Automobilhersteller und Zulieferer lokalen Unternehmen gleichgestellt werden. Außerdem bedarf es keines Gegengeschäftes mehr, um in den Genuss der Zollvergünstigungen zu gelangen.[266]

2.3 Die Bedeutung Südostasiens für die japanische Automobilindustrie

Im Folgenden sollen Rückschlüsse auf die Bedeutung des südostasiatischen Marktes für die japanische Automobilindustrie gezogen werden. Dazu wird die Region zunächst als Absatzmarkt und danach als Produktionsstandort betrachtet. Das Hauptaugenmerk richtet sich dabei auf die ASEAN-4-Länder, da es sich bei ihnen um die mit Abstand bedeutendsten Automobilmärkte der Region handelt.[267]

2.3.1 Südostasien als Absatzmarkt

Bei **einzelstaatlicher Betrachtung** fällt zunächst auf, dass ihr starkes Bevölkerungswachstum den ASEAN-Ländern ein enormes Absatzpotenzial verleiht. Gleichzeitig bewirkte die positive Wirtschaftsentwicklung einen Anstieg der Durchschnittseinkommen in den marktwirtschaftlich ausgerichteten Schwellenländern des südostasiatischen Raumes. Dadurch wuchs die Kaufkraft der Bevölkerung, was das Absatzpotenzial nochmals erhöhte. Zwar ließe sich kritisch einwenden, dass es sich bei dem Pro-Kopf-Einkommen um eine theoretische Größe handelt, welche keine Aussagen über die Verteilung der Mittel in der Bevölkerung zulässt. Geeignete statistische Indikatoren belegen jedoch eine signifikante Abnahme der Ungleichverteilung in den letzten Jahrzehnten.[268]

---

[264] Vgl. CHIRATHIVAT [1996], S. 24-26. (Vertragstext z. B. abgedruckt in TAN [1996], S. 209-216)
[265] Vgl. MENON [1996], S. 23; CHIRATHIVAT [1996], S. 26
[266] Für eine Gegenüberstellung der einzelnen Maßnahmen s. ANLAGE 3
[267] Vgl. TAKAYASU [1996], S. 5
[268] Als geeigneter Indikator kommt die **LORENZ-Kurve** in Frage, bei der in einem Koordinatensystem ausgehend vom Ursprung der (prozentuale) Anteil der Bevölkerung (Abszisse) zu dem auf den jeweiligen Bevölkerungsanteil entfallenden Anteil am Volkseinkommen optisch in Beziehung gesetzt wird. Je konvexer die Kurve, desto ungleicher die Verteilung des Ein-

Von besonderem Interesse für die vorliegende Arbeit ist die 3.000-USD-Konsumschwelle[269], nach deren Überwindung empirischen Beobachtungen zufolge die Breitenmotorisierung einsetzt. Gemeint ist damit der Umstieg großer Teile der Bevölkerung vom Fahrrad (und dem Kraftrad) auf das Automobil.[270] Die durch den wirtschaftlichen Aufschwung steigenden Durchschnittseinkommen lassen erwarten, dass in baldiger Zukunft große Teile der Bevölkerung diese Schwelle überschreiten werden. Unterstützt wird der Trend zur Motorisierung durch die zunehmende Verwestlichung des Lebensstils und die gute Absatzstruktur in den Ballungsgebieten der Region. Zu denken wäre etwa an die zunehmende wirtschaftliche Unabhängigkeit und das geänderte Selbstverständnis der Frauen,[271] wodurch sich dem Markt ein großes, bislang ungenutztes Potenzial erschließt. Zusätzlich ist noch zu berücksichtigen, dass Technologietransfers aus dem Ausland und eigener technischer Fortschritt eine Produktivitätssteigerung bewirken. Somit sinken die Preise, was sich in Abbildung 2.2 durch eine Verschiebung der Konsumschwelle ausdrückt.

Neben diesen einzelstaatlichen Argumenten erwachsen aus dem Zusammenschluss der Länder zu einem gemeinsamen Markt weitere Aspekte, die für die Beurteilung Südostasiens als Absatzmarkt wichtig scheinen. Aus **staatenübergreifender Perspektive** ist zunächst zu bedenken, dass mit der Verwirklichung des Binnenmarktes ein Großteil der Handelshemmnisse entfällt. Ausländische Anbieter erhalten somit durch ihren Eintritt in ein Land des Verbundes gleichsam *Zugang* zu allen Staaten der Wirtschaftsregion, was einer quantitativen Vergrößerung des Absatzmarktes gleichkommt.

---

kommens. Aus der LORENZ-Kurve kann der von der WELTBANK verwandte **GINI-Koeffizient** abgeleitet werden. Er gilt als Maß für die Konzentration der Einkommen und ist definiert als „Verhältnis der Fläche zwischen der LORENZ-Kurve und der Gleichverteilungsdiagonalen zur Fläche des gesamten Dreiecks." (AHRNS/FESER [1995], S. 171) In diesem Zusammenhang weist die WELTBANK darauf hin, dass die südostasiatischen Staaten als einzige Entwicklungsländer Wirtschaftswachstum und abnehmende Ungleichverteilung aufweisen. (Vgl. THE WORLD BANK [1994], S. 2ff.; s. dort auch für Daten hierzu.)

269 Eine **Konsumschwelle** bezeichnet als abstraktes Konstrukt jenes Einkommen, ab welchem die Einwohner eines Landes dazu neigen, ein bestimmtes Produkt zu erwerben. Sie lässt sich für jedes Gut aus empirischen Beobachtungen ableiten, drückt aber jeweils nur eine *Verhaltenstendenz* aus, ohne dass sie Rückschlüsse auf das *konkrete Verhalten* einzelner Individuen in bestimmten Situationen ermöglicht.

270 Vgl. SCHLÖGL [1997], S. 23; ausführlich s. LANGE [1995], S. 112ff. Weil beide Begriffe den gleichen Sachverhalt beschreiben und die *3.000-USD-Marke* lediglich einen Spezialfall des (abstrakten) *Konsumschwellen-Konstrukts* darstellt, werden die Bezeichnungen im Folgenden und insbesondere in ABBILDUNG 2.2 synonym verwandt.

271 Vgl. etwa STATISTISCHES BUNDESAMT [1994A], die von einem sehr raschen Anstieg der *Frauenerwerbsquote* sprechen.

In qualitativer Hinsicht stellt sich die Frage, inwieweit ähnliche Merkmale der einzelnen Staaten deren Zusammenfassung zu einem *Marktbündel* gestatten. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die natürlichen Gegebenheiten die Staaten Südostasiens miteinander verbinden und gleichzeitig von den Nachbarregionen abgrenzen. Zu denken wäre hier beispielsweise an die tektonisch bedingte Verwerfungstopographie, die sich in ausgeprägten Gebirgs- bzw. Archipelstrukturen niederschlägt, die klimatischen Gemeinsamkeiten oder auch die Art und Häufigkeit von Naturkatastrophen. Diese geteilte Beeinflussung durch die Natur ließ kulturelle Ähnlichkeiten entstehen. Hierzu zählen etwa die Herausbildung animistischer Religionsformen oder der Reisanbau mit den bereits besprochenen Rückwirkungen auf die Gesellschaft.[272] Auch der Buddhismus oder Konfuzianismus entfalten eine einende Wirkung in der Region. Aus diesem Grunde stellen sich die einzelnen Länder Südostasiens als vergleichsweise *homogene Märkte* dar, deren quantitative Zusammenfassung einen enormen Gesamtmarkt entstehen lässt.

Für die Automobilindustrie dürfte dieser Markt aus verschieden Gründen von besonderer Bedeutung sein. Vor dem Hintergrund nahezu *gesättigter Triademärkte* präsentiert sich Südostasien als ein nachfragestarker Markt, dessen Größe auch den Aufbau kapitalintensiver Produktionsstrukturen rechtfertigt, wie sie im Kraftfahrzeugbau erforderlich sind.[273] Neben dieser gegenwärtigen Attraktivität als Absatzmarkt für Automobile wird Südostasien wahrscheinlich aufgrund seiner charakteristischen Verbindung von wirtschaftlicher Dynamik und einem relativ niedrigen Entwicklungsniveau über die nahe Zukunft hinaus sein großes *Absatzpotenzial* nicht nur erhalten, sondern auch noch vergrößern.

Südostasien ist aber nicht nur wegen seines eigenen Marktes attraktiv, sondern dürfte sich auch als *Ausgangspunkt* für die Erschließung weiterer Märkte anbieten. Die geographische Nähe des festländischen Teils der Region zu Zentralasien verleiht dem Norden Südostasiens einen hohen strategischen Wert als Zugangstor zum chinesischen Markt.[274]

---

[272] Vgl. Abschnitt 2.2.1

[273] Um das gegenseitige Zusammenspiel des wettbewerbsbedingten Exportdrucks und der südostasiatischen Attraktionsfaktoren hervorzuheben, sprechen einige Autoren auch von PUSH- und PULL-Faktoren (vgl. z. B. ISHIZAKI [1994], S. 18ff.; FUNKE [1997], S. 2f.). **PUSH-Faktoren** beschreiben diejenigen Umstände, welche die Attraktivität eines Landes als industriellen Standort herabsetzen und deshalb die Unternehmen ‚herausdrücken'. **PULL-Faktoren** hingegen bezeichnen produktionsfreundliche Merkmale eines anderen Landes, die ‚anziehend' auf ausländische Industrien wirken.

[274] Dieses Argument dürfte auch auf Japan zutreffen, da die Beziehungen zu China aus historischen Gründen nicht unproblematisch sind.

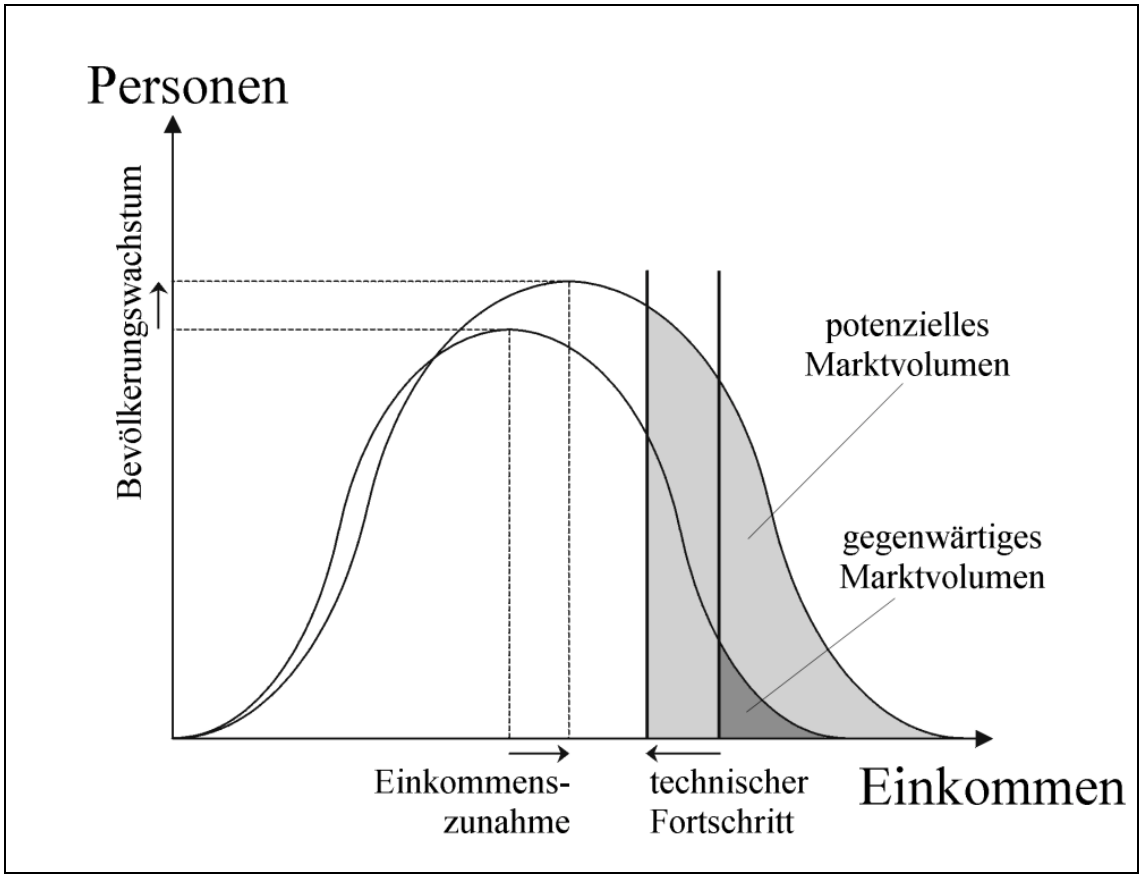


Abbildung 2.2: *Veränderung des südostasiatischen Marktpotenzials*[275]

Ferner ist auf *logistische Vorteile* hinzuweisen, die sich aus den geographischen Merkmalen ergeben. Außer der Nähe zur Volksrepublik China ist die Region auch von allen drei Triademärkten gut erreichbar.[276] Verkehrstechnisch bedingt die insulare Struktur einen guten Zugang auf dem Wasserweg. Gerade in der Automobilindustrie, in der sich die Transportaufgaben durch hohes Gewicht und große Stückzahlen der zu verbringenden Güter auszeichnen, dürfte dies als besonderer Vorteil zu sehen sein.

Für westliche Unternehmen wäre denkbar, dass sie durch ihre Tätigkeit in Südostasien aufgrund der kulturellen Verbundenheit beider Regionen *spezifische Kompetenzen* herausbilden, die ihnen beim Marktauftritt in China von Nutzen sind.

275 Eigene Darstellung in Anlehnung an TURCQ [1995B], S. 7

276 Seit der Eröffnung des Suez-Kanals sind Seereisen von Europa und Amerika nach Südostasien ungefähr gleich weit.

Die genannten Faktoren machen den südostasiatischen Wirtschaftsraum zu einem überaus attraktiven Absatzmarkt für die Automobilindustrie. Vor diesem Hintergrund ist ein Blick auf die gegenwärtige Absatzsituation in den ASEAN-4-Ländern aufschlussreich, denn es zeigt sich, dass die japanischen Hersteller in allen vier Ländern eine dominante Marktposition erlangen konnten.

	Personenkraftwagen	Nutzfahrzeuge	Gesamt
Japanische Hersteller			
Toyota	17.107	19.932	37.039
Mitsubishi	12.486	19.224	31.710
Nissan	12.978	5.752	18.730
Honda	11.673	0	11.673
Mazda	4.277	3.312	7.589
Isuzu	0	2.178	2.178
Andere	277	2.612	2.889
Gesamt	58.798	53.010	111.808
Marktanteil [%]	82,6	93,1	87,2
Westliche Hersteller			
Gesamt	1.002	125	1.127
Marktanteil [%]	1,4	0,2	0,9
Südkoreanische Hersteller			
Gesamt	10.467	3.805	14.272
Marktanteil [%]	6,5	0	1,8
Südostasiatische Hersteller			
Gesamt	928	27	955
Marktanteil [%]	1,3	(0)	0,7
Philippinen Gesamt	71.195	56.967	128.162

Tabelle 2.1: *Kraftfahrzeugverkäufe auf den Philippinen*[277]

Die **Philippinen** verfügen derzeit über den kleinsten Automobilmarkt der ASEAN-4. Umfangreiche wirtschaftspolitische Deregulierungsmaßnahmen in den 90er Jahren hatten zur Folge, dass eine Vielzahl ausländischer Hersteller versuchte, auf dem Inselstaat Fuß zu fassen. In der zweiten Hälfte des Jahrzehnts waren bereits 20 Automobilproduzenten auf den Philippinen vertreten,

[277] Quelle: SAKURA INSTITUTE OF RESEARCH [1996]; eigene Berechnungen; Stand 1995

wodurch es zu einer hohen Fragmentierung des Marktes kam.[278] Ungeachtet der starken Konkurrenz verfügen die japanischen Hersteller aber über einen Anteil von nahezu 90% am Gesamtmarkt (vgl. Tabelle 2.1).

Im Personenwagenbereich haben sich in kurzer Zeit die südkoreanischen Firmen zum zweitwichtigsten Anbieter emporgearbeitet. Als erstes trat KIA 1990 auf den Philippinen auf, gefolgt von Daewoo Motor Co. (1994) und Hyundai (1995). Das erstgenannte Unternehmen gewann bis 1995 einen Marktanteil von über 9%. Beachtung verdient ferner das malaiische Unternehmen Proton, welches die Philippinen seit 1996 mit teilzerlegten (SKD) Fahrzeugen versorgt und seit 1997 die Produktion vor Ort in einer eigenen Fabrik aufnahm. Weitere Anbieter sind europäische und US-amerikanische Konzerne, deren Marktanteil jedoch sehr niedrig ausfällt.[279]

Hinsichtlich der Nachfragestruktur überwiegen die Neuzulassungen von Personenkraftwagen die von Nutzfahrzeugen in den 90er Jahren leicht. Das kann darauf zurückzuführen sein, dass eine Breitenmotorisierung bislang auf den Philippinen noch nicht eingesetzt hat und die Käuferschaft für Autos deshalb hauptsächlich in der Ober- und Mittelschicht angesiedelt ist, die aus Statusgründen zum Kauf von Personenkraftwagen neigt.[280] Ein weiterer Grund mag sein, dass die Philippinen keine steuerliche und einfuhrtechnische Vorzugsbehandlung für Nutzfahrzeuge praktizieren wie deren Nachbarländer.

In **Thailand** entfällt mit rund 70% der Großteil des Absatzes auf Nutzfahrzeuge und hier nahezu ausschließlich auf Kleinlaster mit Ladefläche (Pick-Up), da diese in der Anschaffung günstiger sind als Personenkraftwagen, von Steuervorteilen profitieren, durch flexible Ladeflächennutzung auch einen Personentransport erlauben und für den Einsatz auf den zum großen Teil unbefestigten Straßen außerhalb Bangkoks besser geeignet sind als Personenkraftwagen.[281] In diesem Marktsegment behaupten die Japaner mit 99% unverändert ihre Vormachtstellung (vgl. Tabelle 2.2).

---

[278] Vgl. CHRYSLER [1997], S. 84f. Zu den nachfolgenden Ausführungen über die Marktanteile vgl. ISHIZAKI/MORI [1996], S. 26ff.

[279] MORI weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass nur sechs Firmen über eine Produktionskapazität von mehr als 10.000 Einheiten verfügen (Stand: 03/1996), vgl. ISHIZAKI/MORI [1996], S. 28.

[280] Die für den Kauf von Luxusfahrzeugen in den Philippinen aufgewandten Mittel betrugen 1996 484 Mio. USD und verdoppelten sich damit im Vergleich zum Vorjahr (vgl. TIGLAO [1997], S. 71).

[281] Vgl. DAIMON [1998], S. 13; CHRYSLER [1996], S. 81f.

Umfangreiche staatliche Deregulierungsmaßnahmen zu Beginn der 90er Jahre erlaubten es auch nicht-japanischen Herstellern, in Thailand Fuß zu fassen. Seither wird die japanische Position auch in Thailand von zwei Seiten angegriffen. In der Oberklasse gewinnen einige westliche Hersteller wegen des hohen Prestigewertes ihrer Marken an Boden.[282] Am anderen Ende des Kundenspektrums versuchen die südkoreanischen Unternehmen, den Japanern ihre Stellung auch hier über Preisvorteile streitig zu machen.[283]

	Personenkraftwagen	Nutzfahrzeuge	Gesamt
Japanische Hersteller			
Toyota	47.288	112.370	159.658
Isuzu	0	118.998	118.998
Nissan	13.653	74.395	88.048
Mitsubishi	18.007	53.419	71.426
Honda	27.439	0	27.439
Andere	5.221	43.914	49.135
Gesamt	111.608	403.096	514.704
Marktanteil [%]	68,6	98,6	90,0
Westliche Hersteller			
Gesamt	40.640	5.682	46.322
Marktanteil [%]	25,0	1,4	8,1
Südkoreanische Hersteller			
Gesamt	10.554	0	10.554
Marktanteil [%]	6,5	0	1,8
Thailand Gesamt	162.802	408.778	571.580

Tabelle 2.2: *Kraftfahrzeugverkäufe in Thailand*[284]

Noch stärker als in Thailand ist die Bedeutung des Nutzfahrzeugsektors in **Indonesien**. Auf ihn entfallen nahezu 90% des Absatzes. Ein Grund hierfür ist ihr Preisvorteil gegenüber den Personenkraftwagen, für die neben hohen Zöllen auch noch Luxussteuer zu entrichten ist. Daneben trägt der hohe Verbreitungsgrad der leichten Nutzfahrzeuge den schlechten Straßenverhältnissen in Indonesien Rechnung. Ein weiterer Grund dürfte die durchschnittliche Familiengröße in dem Archipelstaat sein, für die ein Personenkraftwagen schlicht zu

---

282 Vgl. VATIKIOTIS [1995], S. 54

283 Vergleichbare PKW werden von koreanischen Firmen rund 10% billiger angeboten. (Berechnet auf Basis von Daten aus ISHIZAKI [1996], S. 11, Tabelle 4.)

284 Quelle: SAKURA INSTITUTE OF RESEARCH [1996]; eigene Berechnungen; Stand 1995

klein ist. Der mit Abstand größte Marktanteil entfällt auch hier auf die japanischen Hersteller, die bei den Nutzfahrzeugen eine klare Monopolstellung einnehmen (vgl. Tabelle 2.3).

	Personenkraftwagen	Nutzfahrzeuge	Gesamt
Japanische Hersteller			
Toyota	11.692	86.220	97.912
Mitsubishi	2.942	70.767	73.709
Suzuki	1.837	69.167	71.004
Daihatsu	0	62.701	62.701
Isuzu	0	42.966	42.966
Honda	4.870	0	4.870
Andere	2.695	9.663	12.358
Gesamt	24.036	341.484	365.520
Marktanteil [%]	63,4	98,5	95,1
Westliche Hersteller			
Gesamt	12.093	5.044	17.137
Marktanteil [%]	31,9	1,5	4,5
Südkoreanische Hersteller			
Gesamt	1.792	0	1.792
Marktanteil [%]	4,7	0	0,5
Indonesien Gesamt	37.921	346.528	384.449

Tabelle 2.3: *Kraftfahrzeugverkäufe in Indonesien*[285]

Anders stellt sich die Lage im Pkw-Sektor dar, wo die japanischen Hersteller mit einem Anteil von knapp zwei Dritteln am Gesamtabsatz zwar noch eindeutige Marktführer sind. Doch liegt der Wert deutlich unter den Vergleichszahlen der anderen ASEAN-4-Länder. Der Grund hierfür dürfte darin liegen, dass der relativ hohe Wohlstand des Landes es einem größeren Bevölkerungsteil erlaubt, repräsentativere Fahrzeuge westlicher Herkunft zu kaufen. Am anderen Ende des Spektrums sind seit 1993 koreanische Anbieter in Indonesien vertreten. Sie konnten sich über den Preis, der um rund ein Fünftel unter dem vergleichbarer japanischer Fahrzeuge liegt, einen kleinen Marktanteil sichern.[286]

---

[285] Quelle: SAKURA INSTITUTE OF RESEARCH [1996]; eigene Berechnungen; Stand 1995
[286] Vgl. ISHIZAKI [1996], S. 17

	Personenkraftwagen	Nutzfahrzeuge	Gesamt
Nationale Automobil-Projekte			
Proton	140.647	0	140.647
Perodua	39.906	0	39.906
Gesamt	180.553	0	180.553
Marktanteil [%]	80,2	0	63,2
Japanische Hersteller			
Toyota	8.401	13.701	22.102
Nissan	7.904	9.109	17.013
Honda	11.048	0	11.048
Daihatsu (ohne Perodua)	1.123	9.020	10.143
Isuzu	0	9.106	9.106
Mitsubishi (ohne Proton)	21	6.214	6.235
Andere	1.046	6.700	7.746
Gesamt	29.543	53.850	83.393
Marktanteil [%]	13,1	88,6	29,2
Westliche Hersteller			
Gesamt	14.895	6.811	21.706
Marktanteil [%]	6,6	11,2	7,6
Südkoreanische Hersteller			
Gesamt	0	48	48
Marktanteil [%]	0	0,1	(0)
Malaysia Gesamt	224.991	60.801	285.792

Tabelle 2.4: *Kraftfahrzeugverkäufe in Malaysia*[287]

Diese Entwicklung lässt sich damit begründen, dass sowohl Proton und Perodua als auch die japanischen Hersteller im unteren Marktsegment angesiedelt sind. Dennoch bedeutet der Rückgang der Absatzzahlen japanischer Hersteller keine Minderung ihrer Stellung auf dem malaiischen Kraftfahrzeugmarkt. Da sie als ausländische Partner sowohl an Proton als auch an Perodua beteiligt sind, ist vielmehr davon auszugehen, dass deren Erfolg zum großen Teil auf die japanischen Unternehmen zurückzuführen ist. Dieser Eindruck wird verstärkt, betrachtet man den großen Einfluss der Japaner auf den Unternehmenserfolg der National-Car-Projekte.

Der begrenzte einheimische Markt, das intensive Bemühen ausländischer Konkurrenten, sich in Malaysia zu etablieren sowie das Auslaufen des staatlichen Protektionismus machen die Erlangung von internationaler Wettbewerbsfähigkeit zum vorrangigen Ziel der beiden Unternehmen. Hierzu wird erstens seit

[287] Quelle: SAKURA INSTITUTE OF RESEARCH [1996]; eigene Berechnungen; Stand 1995

längerem versucht, die Effizienz durch die Übernahme japanischer Produktions- und Managementtechniken von den japanischen Partnern zu erhöhen.[288] Unterstützt wird dies durch die Regierung Malaysias, die den Zufluss von Finanzmitteln und technischer Kompetenz aus Japan gezielt fördert.[289] Zweitens wird versucht, Teile verstärkt lokal zu beschaffen, was bei *mengen*mäßiger Betrachtung durchaus gelingt. Dennoch ist die Kraftfahrzeugproduktion Malaysias noch immer in hohem Maße von japanischen Lieferungen abhängig. Bezogen auf den *Wert*anteil am Endprodukt nimmt die Bedeutung der von den japanischen Partnern gelieferten Teile zu.[290] Drittens ist auf die Aktivitäten hinzuweisen, welche die malaiischen Automobilhersteller seit kurzem im Ausland mit starker Unterstützung der Japaner entfalten. Seit 1995 werden die südostasiatischen Nachbarländer mit teilzerlegten Fahrzeugen[291] versorgt. In einem Gemeinschaftsprojekt mit Mitsubishi gründete Proton in Vietnam eine Tochtergesellschaft (Vina Star Motors) und seit 1998 ist Proton auch auf dem europäischen Markt als Anbieter vertreten.

Im Ergebnis scheint es kaum gerechtfertigt, die sinkenden Absatzzahlen der japanischen Hersteller seit dem Marktauftritt von Proton und Perodua als einen Marktanteilsverlust aufzufassen. Vielmehr ist anzunehmen, dass der Erfolg der National-Car-Projekte auch die japanische Position in Malaysia festigte. Damit kann festgestellt werden, dass die japanischen Hersteller den Kraftfahrzeugabsatz in den ASEAN-4-Ländern eindeutig dominieren. Es ist nun zu untersuchen, ob diese beherrschende Stellung auch in Produktionsbereich anzutreffen ist.

2.3.2 Südostasien als Produktionsstandort

In der betriebswirtschaftlichen Beurteilung Südostasiens als Produktionsstandort konzentrierte sich die Literatur lange Zeit auf die **menschliche Arbeit** und hier hauptsächlich auf die gegenüber den Industrieländern geringeren *Lohnko-*

---

[288] Hierzu zählen unter anderem die Einführung von *Just-In-Time*, weitgehende *Automatisierung* und die *In-House*-Produktion von Teilen ('technology deepening'), sowie diverse Maßnahmen das Personal betreffend (vgl. KAHN [1996], S. 63).

[289] Hauptziel der Bemühungen ist die Ansiedlung von Klein- und Mittelbetrieben. Die Unterstützung erstreckt sich beispielsweise auf die Wahl von Joint-Venture Partnern, die Mittelbeschaffung oder die Suche geeigneter Arbeitskräfte (vgl. TAKAYASU [1996A], S. 25f.).

[290] Vgl. KAHN [1996], S. 64 und ISHIZAKI/MORI [1996], S. 38ff.

[291] Man spricht allgemein von *semi-knocked-down* (SKD) Fahrzeugen. Völlig zerlegte Fahrzeuge werden als *completely-knocked-down* (CKD), endmontierte Fahrzeuge als *completely-built-up* (CBU) bezeichnet.

sten.[292] Der daraus abgeleitete komparative Vorteil diente häufig als Begründung für die Verlagerung arbeitsintensiver Produktionsabschnitte aus Hochlohnländern nach Südostasien. Nun sind aber die Lohnkosten in vielen Entwicklungsländern niedrig, so dass mit diesem Argument allein die besondere Eignung der ASEAN-Länder als Produktionsstandort nicht überzeugend zu begründen ist.

Ein weiteres Merkmal insbesondere der ASEAN-4 ist neben dem moderaten Lohnniveau ihr wirtschaftliches Wachstum, dank dessen ihr *Entwicklungsniveau* zwischen dem der Ländern Ostasiens auf der einen Seite und denen ihrer unmittelbaren Nachbarländer auf der anderen Seite liegt. Ihre vergleichsweise weit fortgeschrittene Entwicklung gestattet ihnen die Übernahme technologisch anspruchsvollerer Produktionsprozesse, wie sie im Automobilbau nötig sind. Damit wäre es die *Kombination* von Lohn- und technischem Niveau, welche den Reiz der ASEAN-4 als Produktionsstandort ausmacht.

Das Zusammentreffen dieser beiden Vorteile dürfte japanische Unternehmen wegen ihrer geographischen Nähe zu Südostasien besonders ansprechen. Außerdem gelten die produktionstechnischen Sparpotentiale in Japan als weitgehend ausgeschöpft, was die Möglichkeit eines Abbaus der Arbeitskosten durch Standortverlagerung zusätzlich attraktiv macht. Ein starker Yen begünstigte zudem über lange Strecken der Nachkriegszeit die Verlegung von Produktionsanlagen ins südostasiatische Ausland.[293]

Hinsichtlich der *Verfügbarkeit* von menschlicher Arbeit lässt sich auf die hohen Bevölkerungszahlen der südostasiatischen Länder verweisen. Besonders in den Großstädten, die regelmäßig auch die Industriestandorte der Länder bilden, ist das Angebot sehr groß. Mindestens genauso wichtig wie die mengenmäßige Deckung des Personalbedarfs ist die Frage, inwieweit die zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte die zur Ausführung der anstehenden Aufgaben erforderliche *Eignung* aufweisen. Die zuvor aus dem Konfuzianismus und dem Buddhismus abgeleiteten soziokulturellen Merkmale der Region geben Anlass zu der Vermutung, dass mit Blick auf die Arbeitseinstellung von einem hohen Verantwortungsbewusstsein, Fleiß und Ausdauer sowie einer starken Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen ausgegangen werden darf. Außer diesen generellen Verhaltensdispositionen stellt sich noch die Frage nach den (forma-

---

[292] Vgl. z. B. WALLRAF [1994], S. 378; CHAKWIN/HAMID [1997], S. 212

[293] Vgl. KUSUKAWA ([1997], S. 11), der beispielsweise von der Firma SONY berichtet, die in 12 Monaten trotz großer Anstrengungen nur eine Kosteneinsparung von 5% erreichte, die durch Devisenkursschwankungen binnen zwei Wochen wieder zunichte gemacht wurde.

len) *Qualifikationen*. Hier haben Bemühungen der Regierungen um Anhebung des Bildungs- und Qualifikationsniveaus der Bevölkerung binnen kurzer Zeit dazu geführt, dass das Arbeitskräftepotential der ASEAN-4 auch qualitativ als gut bezeichnet werden kann. Begünstigend dürfte sich in diesem Zusammenhang auch die Tatsache auswirken, dass Individuen im Allgemeinen mit steigendem Einkommen auch einen größeren Teil hiervon für die eigene Bildung ausgeben.[294]

Diese positive Bewertung darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass mit der Ansiedlung fortschrittlicher Industrien auch die Anforderungen an die Arbeitnehmer steigen. Wenngleich das Bildungsniveau der Bevölkerung in Südostasien für Entwicklungs- und Schwellenländer sehr hoch ist, liegt es doch noch weit hinter dem in Industrieländern zurück. Bei den anspruchsvolleren Verrichtungen in der Automobilfertigung können daher durchaus Diskrepanzen zwischen den Anforderungen an die Arbeitnehmer und ihren Qualifikationen zutage treten. So beklagen internationale Unternehmen immer wieder den Mangel an hochqualifiziertem Personal in Südostasien, hauptsächlich im Bereich von Technikern und Ingenieuren.[295] Unter diesen Umständen ist anzunehmen, dass japanische Unternehmen ihren westlichen Konkurrenten überlegen sind, da sie mit ihrem weit entwickelten System der internen Ausbildung und Schulung derartige Defizite vergleichsweise leicht ausgleichen können.

Wie beim Absatz erwachsen Unternehmen auch auf der Produktionsseite Vorteile aus der Zusammenfassung der südostasiatischen Länder in der Freihandelszone AFTA. Das durch die große Zahl der Mitgliedsländer abgedeckte *Entwicklungsspektrum* gestattet über die Nutzung komparativer Vorteile einzelner Länder hinaus auch die Kombination mehrerer derartiger Vorteile zur Optimierung des gesamten Produktionsprozesses. Die der Spitzengruppe angehörenden Staaten (ASEAN-4) wiederum befinden sich auf derselben Entwicklungsstufe, so dass komplexe Produktionsstrukturen theoretisch aufgespalten und grenzübergreifend ausgeführt werden können, um von Spezialisierungsvorteilen zu profitieren. Diese Möglichkeit dürfte vor allem für die stark kostendegressive Kraftfahrzeugproduktion von Bedeutung sein. Für japanische Hersteller ist anzunehmen, dass sie, angesichts ihrer starken Präsenz in allen Teilen der Region, hiervon am meisten profitieren.

---

[294] Vgl. KUSUKAWA [1997], S. 14
[295] Vgl. etwa TURCQ [1995A], S. 40; FUNKE [1997], S. 54

Die Automobilindustrie wird allgemein nicht nur als zukunftsträchtig angesehen, sondern gilt auch als Schlüsselindustrie, da sie regelmäßig die Ansiedlung einer Vielzahl von Unternehmen vor- und nachgelagerter Branchen nach sich zieht.[296] Die mit dem Aufbau einer eigenen Automobilindustrie verbundenen Perspektiven lassen die Länder Südostasiens untereinander um die Errichtung von entsprechenden Produktionsstrukturen konkurrieren. Zu diesem Zweck wurden häufig **Sonderwirtschaftszonen** mit **Gewerbeparks** ins Leben gerufen, um internationale Unternehmen mit Hilfe verschiedenster Anreize zur Gründung von Niederlassungen zu bewegen. Die *direkten Vorteile* reichen von der Bereitstellung der Infrastruktur über die Gewährung von Sonderkonditionen bei Steuern, Zöllen oder der Ein- und Ausfuhr von Gütern bis hin zur Zahlung von Zuschüssen. Zudem zeigen sich die Regierungen meist verhandlungsoffen, wenn ihnen hinreichend große Projekte in Aussicht gestellt werden. Bestehende Gewerbeparks bieten darüber hinaus den *indirekten Vorteil*, dass sie bereits ein breites Spektrum zuliefernder und abnehmender Unternehmen beherbergen. Besonders für die japanische Automobilindustrie dürfte dies wegen des hohen Anteils fremdbezogener Teilleistungen in ihren Produkten und der sehr weit entwickelten Modulbauweise als besonderer Attraktionsfaktor wirken.

Geht man davon aus, dass sich in einem Gewerbepark auch Konkurrenten niederlassen, so ist anzunehmen, dass die - ebenfalls dort ansässigen - Unternehmen vor- und nachgelagerter Branchen keine exklusiven Beziehungen zu ihren Zulieferern bzw. Abnehmern unterhalten, sondern mit mehreren Abnehmern in Kontakt stehen. Je technologieintensiver und komplexer das betreffende Produkt ist und je intensiver die Fremdfirmen in den Problemlösungsprozess eingebunden sind, desto mehr dürfte sich die Örtlichkeit zu einem *Kompetenzzentrum* wandeln, in dem spezifische Problemlösungen entwickelt und verbreitet werden. Damit steigt gleichzeitig ihre Attraktivität als Standort für Unternehmen, die in dieser Industrie tätig sind. Anders ausgedrückt ist die Präsenz in diesem Wissenszentrum um so wichtiger, je wissensintensiver die betreffende Industrie ist.[297] Zu vermuten ist, dass die Gewerbeparks und Sonderwirtschaftszonen Südostasiens sich immer mehr zu derartigen Kompetenzzentren entwickeln werden, an denen präsent zu sein sich für jeden Automobilhersteller dringend empfiehlt, der ernsthafte Absichten in Südostasien hegt.

---

[296] Vgl. z. B. ABEGGLEN [1994], S. 31; FUNKE [1997], S. 1

[297] Zur Illustration dieses Arguments sei auf die Computerindustrie im *Sillicon Valley* hingewiesen. Computerunternehmen, die am Markt bestehen wollten, waren gezwungen, sich dort anzusiedeln, weil sonst die Gefahr zu groß war, den Anschluss an die Konkurrenz zu verlieren.

Schließlich ist noch auf die **natürliche Infrastruktur** der Region einzugehen. Die gute Ausstattung mit *Naturressourcen* erhöht ihre Attraktivität insbesondere für rohstoffarme Länder zusätzlich.[298] Die Archipelstruktur garantiert einerseits eine gute *Erreichbarkeit* aller Orte innerhalb der Region und verbindet sie andererseits mit dem Rest der Welt. Besonders begünstigt scheint hier Japan, welches wegen seiner geographischen Nähe gegenüber den anderen Triadeländern von deutlich kürzeren Transportzeiten profitiert.

Somit ist Südostasien nicht nur von allen Erdteilen aus gut erreichbar, sondern eignet sich ebenso als Ausgangspunkt für deren Versorgung, womit es an seine Vergangenheit als vorkoloniales Handelszentrum anknüpft. Der Vorteil aufgrund geographischer Gegebenheiten wird durch *handelspolitische Aspekte* noch vergrößert. Als (ehemalige) Entwicklungsländer genießen mehrere Staaten Südostasiens eine bevorzugte Behandlung beim Warenexport in Industrienationen.[299] Weil als entscheidendes Kriterium für die Begünstigung der Entwicklungsstatus des Produktionslandes gilt, lassen sich durch die Verlegung der Produktion in die Archipelregion unter Umständen Handelshindernisse umgehen. Damit eröffnet sich vor allem für die japanischen Automobilhersteller die Möglichkeit, jene Einfuhrbeschränkungen teilweise zu umgehen, die in den 80er und 90er Jahren in Folge ihrer hohen Exportaktivitäten gegen die japanischen Hersteller erlassen wurden.[300]

Die hier vorgestellten Faktoren zeigen, dass der südostasiatische Wirtschaftsraum für die Automobilindustrie nicht nur als Absatzmarkt, sondern auch als Produktionsstandort eine hohe Attraktivität aufweist. Dies gilt in besonderem Maße für japanische Unternehmen, die daher bereits frühzeitig begannen, ihre anfänglichen Exporte in die Nachbarregion durch den Aufbau lokaler Produktionsstrukturen zunächst zu ergänzen und dann zu ersetzen. Tabelle 2.5 zeigt die Entwicklung der lokalen Produktionszahlen japanischer Firmen in Südostasien im Zeitablauf. Es wird deutlich, dass es den Japanern im gesamten Berichtszeitraum gelang, mit dem Wachstum der südostasiatischen Märkte Schritt zu halten und ihren Anteil von über 90% der lokalen Kraftfahrzeugproduktion zu behaupten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die japanischen Automobilhersteller auf den südostasiatischen Kraftfahrzeugmärkten sowohl beim Absatz als

---

[298] Dieser Aspekt ist vor allem für Japan als das rohstoffärmste Industrieland von Bedeutung.
[299] Vgl. WALLRAF [1994], S. 378
[300] Zwischen Japan und den USA führten derartige Friktionen z. B. zu den **V**oluntary **E**xport **R**estraints (VER) der japanischen Automobilindustrie.

auch bei der Produktion eindeutig eine Vormachtstellung einnehmen. Diese Tatsache verwundert insbesondere, da sich andere Hersteller wegen der hohen Attraktivität Südostasiens für die Automobilindustrie schon seit längerem intensiv um die dortigen Kraftfahrzeugmärkte bemühen. Im anschließenden Abschnitt soll daher das strategische Vorgehen der japanischen Hersteller genauer beleuchtet werden.

	1970	**1980**	**1985**	**1990**	**1995**	**1996**	**1997**
Thailand	22	72	82	305	483	559	360
Indonesien	10	174	139	272	388	325	389
Malaysia	28	101	124	205	308	396	460
Philippinen	19	93	20	40	123	137	111
ASEAN-4	79	440	365	822	1,302	1,417	1,320
Marktanteil Japan [%]	90-95	90-95	90-95	92,3	95,3	91,6	91,0

Tabelle 2.5: *Automobilproduktion in Südostasien*[301] [Tsd. Einheiten]

[301] Quelle: NIKKAN JIDÔSHA SHINBUNSHA [1996]; FOURIN [1998]

2.4 Ausgewählte Elemente der Südostasienstrategie japanischer Automobilhersteller

Das Vorgehen der japanischen Automobilhersteller in Südostasien ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl spezieller Maßnahmen zur Stärkung ihrer Position auf den dortigen Märkten. Auf der Produktebene geschieht dies durch das Angebot von eigens für die Region entworfenen '*Asia-Cars*'. Handelspolitische Maßnahmen der Zielländer zwingen die Unternehmen, zur Herstellung dieser Fahrzeuge lokale Produktionsstätten einzurichten. Um dabei nicht auf ihre überlegenen Fertigungsmethoden verzichten zu müssen, stellte sich das Problem der *Übertragung japanischer Produktionsmethoden* in die südliche Nachbarregion. Daneben bedingt die Aufnahme der Fertigung vor Ort neben dem Transfer der Produktionsmethoden auch eine *Beziehungen zu verbundenen Unternehmen*. Jede der so entstandenen Niederlassungen übernimmt bestimmte Aufgaben im Rahmen eines *regionalen Netzwerks*.

2.4.1 Berücksichtigung regionaler Besonderheiten durch 'Asia-Cars'

Die Idee zur Produktion von Asia-Cars wurde erstmals auf der Bangkok Konferenz 1971 geäußert. Gemeint war seinerzeit ein Kooperationsprojekt der ASEAN-Staaten, in dem - ähnlich dem Airbus in Europa - ein Automobil in regionaler Zusammenarbeit produziert werden sollte. Das Projekt scheiterte jedoch bereits in der Planungsphase, weil die beteiligten Staaten keine Einigkeit über die Verteilung der Aufgaben auf die einzelnen Länder erzielen konnten. Mit Zustandekommen des Brand-to-Brand-Complementation-Abkommens (BBC)[302] wurde die Idee von der japanischen Automobilindustrie wieder aufgegriffen und seither in erweiterter Form und auf Unternehmensebene umgesetzt.

Bei den Asia-Cars handelt es sich bei allen Herstellern um einfache, den Besonderheiten der Region angepasste Fahrzeuge. Ihre robuste Konstruktion beispielsweise trägt den Straßenverhältnissen in Südostasien Rechnung und der Verzicht auf Ausstattungsmerkmale, die bei einem Einsatz des Fahrzeugs in der Region unnötig sind (wie etwa heizbare Heckscheiben), senkt die Herstellungskosten.[303] Die Asia-Cars zielen somit offensichtlich auf das untere Marktsegment, womit die japanischen Produzenten ihrer in den USA und Europa bewährten Strategie folgen. Danach wird zunächst über preiswerte Angebote das

---

[302] Vgl. Abschnitt 2.2.2
[303] Vgl. etwa MOFFETT [1996], S. 66

volumenstarke untere Marktsegment erschlossen. Hohe Absatzzahlen ermöglichen dann die Erlangung von Skaleneffekten. Aus dieser überlegenen Kostenposition heraus lassen sich Gewinne langfristig sichern.[304]

Anders als in den USA und Europa befinden sich die japanischen Hersteller in Südostasien in der überlegenen Position des etablierten Anbieters,[305] der zudem bei den Käufern über ein positives Image verfügt. Ein weiterer Unterschied ist, dass es sich bei dem südostasiatischen Automobilmarkt um einen Wachstumsmarkt handelt, mithin die Absatzsteigerung vornehmlich über die Akquisition neuer Kunden erfolgt und so Markenloyalität eine weitaus geringere Rolle spielt. Unter diesen Umständen kann mit dem Asia-Car, als einem auf die spezifischen Kundenbedürfnisse zugeschnittenen, preiswerten Produkt, ein strategischer Vorteil gegenüber den Wettbewerbern realisiert werden, deren Angebot sich bislang fast ausschließlich auf den Import ursprünglich für andere Märkte entwickelter Modelle beschränkt.

Um diesen strategischen Vorteil zu erlangen, müssen die Asia-Cars vor allem zwei Kriterien erfüllen. Zum einen müssen sie, um preiswert angeboten werden zu können, zu niedrigen Kosten herstellbar sein. Die Erfüllung dieser Bedingung wird durch die Situation in Südostasien erschwert. Denn einerseits ist der Markt stark fragmentiert. Auf regionaler Ebene verhinderten anfangs die Importsubstitutionspolitik der 70er Jahre und später nationale Vorschriften zu lokalen Produktionsanteilen und Einfuhrzöllen die Verschmelzung der Automobilmärkte. Angesichts der Wachstumsaussichten der Region engagierten sich daraufhin in jedem einzelnen Land eine Vielzahl von Herstellern, wodurch sich die Fragmentierung auf nationaler Ebene fortsetzte. Und schließlich versuchte jedes Unternehmen, seinen Marktanteil durch ein möglichst breites Angebot auszuweiten, was seinen Gesamtabsatz nochmals auf verschiedene Modelle aufspaltete und die Erreichung von Skaleneffekten gänzlich unmöglich machte.[306] Dieser Zersplitterung des Marktes stehen auf der anderen Seite Produkti-

---

[304] Vgl. BUZZELL/GALE/SULTAN [1975], S. 97

[305] Der hohe Marktanteil von 80-90% erklärt sich zunächst historisch daraus, dass die japanischen Hersteller seit dem Zweiten Weltkrieg bereit waren, die südostasiatischen Märkte trotz ihrer zunächst unbedeutenden Nachfrage mit Kraftfahrzeugen zu beliefern. Als dann die einzelnen Regierungen ab den 60er Jahren mittels umfangreicher Vorschriften und Regelungen zum Aufbau und Schutz eigener Industrien den Handel zunehmend erschwerten, bewiesen die Japaner Flexibilität und Kompromissbereitschaft und passten sich den wechselnden Gegebenheiten ständig an.

[306] So berichtet ISHIZAKI ([1996], S. 28), dass 1996 nur sechs der insgesamt 18 auf den *Philippinen* tätigen Unternehmen eine Kapazität von mehr als 10.000 Einheiten haben. In *Malaysia* verteilte sich 1980 die Gesamtproduktion von 80.422 Einheiten auf 19 Marken und 56 Mo-

onskosten gegenüber, die rund 20%-30% über denen in den Heimatländern der Hersteller liegen.[307] Zum anderen erfordern sowohl gesetzliche Vorschriften der Zielländer als auch die Absicht, die Asia-Cars weitestgehend den Besonderheiten der Region anzupassen, einen möglichst hohen Lokalisationsgrad[308]. Diesen beiden Kriterien kommt die japanische Automobilindustrie mit einer Reihe von Maßnahmen nach.

Das Rückgrat der Kostenreduzierung ist die Erreichung von Skaleneffekten durch länderübergreifende Produktion der Asia-Cars. Nachdem das BBC-Abkommen den Herstellern einen zollbegünstigten Austausch selbsthergestellter Teile zwischen ihren Werken in der Region ermöglichte, dehnte das AICO-System die Begünstigung auch auf die Zulieferunternehmen aus.[309] Hierdurch ist es den japanischen Automobilunternehmen möglich geworden, ihre Produktion in der Region zusammenzufassen und, in Verbindung mit ihrer hocheffizienten Fertigungstechnologie, in den Bereich kostendegressiver Herstellung vorzustoßen.

Die Asia-Cars bauen regelmäßig auf älteren, im japanischen Markt bewährten Modellen auf.[310] Auf diese Weise lassen sich nicht nur die Entwicklungszeit und -kosten erheblich verkürzen, sondern es wird auch die Gefahr reduziert, dass nach der Markteinführung konstruktionsbedingte Mängel auftreten. Gerade angesichts des außerhalb der Ballungszentren noch wenig ausgebauten Verkaufs- und Wartungsnetzes wäre derartiger Nachbesserungsbedarf sehr kostspielig. In dem Maße, wie zuvor in Japan verwendete Bauteile in die Asia-Cars eingehen, können auch die alten Anlagen weitergenutzt werden. Da diese bereits amortisiert sind, leistet auch ihre weitere Nutzung in der Produktion der Asia-Cars einen Beitrag zur Senkung der Kosten. Ein weiterer Vorteil der Verwendung älterer Anlagen dürfte darin liegen, dass sie sich technisch auf

---

delle (vgl. MACHADO [1989/90], S. 509, FN 15). Damit liegen sie weit unter der MOTB, die in den 90er Jahren bei rund 200.000 Einheiten gesehen wird (vgl. ISHIZAKI [1994], S. 28).

[307] Vgl. TAKAYASU [1996], S. 38. (Der Grund dürfte in den niedrigen Stückzahlen bei hoher Variantenzahl und der vergleichsweise veralteten Technologien vor Ort liegen. Bei der Kapitalintensität der heutigen Automobilproduktion fallen die Ersparnisse durch niedrigere Lohnkosten kaum ins Gewicht.)

[308] Der **Lokalisationsgrad** (auch: **lokaler Produktionsgrad**, **lokaler Produktionsanteil** oder **local content**) beschreibt jenen Anteil, den vor Ort produzierte Teile am Gesamtfahrzeug ausmachen (vgl. z. B. FUNKE [1997], S. 47). Fast alle südostasiatischen Regierungen legten im Rahmen ihrer Industrialisierungsbemühungen in Gesetzen Mindestwerte hierzu fest, an deren Erfüllung Zollvergünstigungen geknüpft waren. (Vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 2.2.2).

[309] Vgl. Abschnitt 2.2.2

[310] Vgl. hierzu auch die Übersicht in ANLAGE 4, S. 236

einem niedrigeren Niveau befinden als neue Maschinen. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, sie vor Ort betreiben und warten zu können, womit zum einen die Möglichkeit verbunden ist, den lokalen Produktionsanteil zu erhöhen und somit den gesetzlichen Anforderungen nachzukommen. Zum anderen könnte dies einen Ansatzpunkt für die Stärkung der lokalen Zulieferindustrie bieten.

Um den lokalen Produktionsanteil zu erhöhen, wird bei der Entwicklung der Asia-Cars darauf geachtet, dass sich die benötigten Zulieferleistungen so weit wie möglich lokal erbringen lassen.[311] Konkret bedeutet dies, dass die Beschaffenheit von Teilen auf die Produktionsbedingungen vor Ort abgestimmt werden muss und Systeme möglichst einfach gehalten werden. Im Bereich größerer Baugruppen sind die Unternehmen bemüht, Standardlösungen zu entwickeln, die später eine im globalen Kontext optimierte Beschaffung zulassen.[312] Zu denken wäre hier etwa an die so genannten Plattformstrategien, bei denen die Bodengruppen der Kraftfahrzeuge so konzipiert sind, dass sie modellübergreifend verwendbar sind. Im Fertigungsablauf lassen sich zunächst die standardisierten Elemente aus lokaler Produktion zusammenfügen. Am Ende des Prozesses werden dann die für eine lokale Fertigung nicht geeigneten, importierten Baugruppen in Form von Modulen hinzugefügt.

Neben der Übertragung weiter Teile der Produktion beinhaltet das Asia-Car-Konzept auch die Verlegung der Entwicklungsarbeit nach Südostasien. Von der damit verbundenen Marktnähe erhoffen die Unternehmen sich vor allem eine verbesserte Abstimmung der Asia-Cars auf die Konsumentenwünsche.[313] Außerdem können die Möglichkeiten der lokalen Produktion vor Ort besser eingeschätzt werden, was der Abstimmung des Fertigungsprozesses auf die örtlichen Gegebenheiten zugute kommt. Gleiches gilt auch für die Bewertung der Versorgungslage mit Material und Rohstoffen. Außerdem lassen sich die Zulieferunternehmen so besser in die Entwicklungsarbeit einbinden. Und schließlich können Modellüberarbeitungen und Retuschen in unmittelbarer Marktnähe schneller und kundenorientierter durchgeführt werden.

Mittlerweile haben alle großen japanischen Hersteller Asia-Cars in ihrem Programm. Eine genauere Betrachtung zeigt, dass sich zwei grundsätzliche Vorgehensweisen herausgebildet haben. [314] Entweder ist das betreffende Asia-Car auf

---

[311] Vgl. TAKAYASU [1996], S. 42
[312] Vgl. ISHIZAKI [1996], S. 38
[313] Vgl. TAKAYASU [1996], S. 42
[314] Vgl. hierzu die Übersicht in ANLAGE 4

der Grundlage eines Personenkraftwagens der Unterklasse entwickelt worden, bei dem hauptsächlich das Chassis an die Wetter- und Straßenverhältnisse angepasst wurde. Oder es diente ein leichtes Nutzfahrzeug als Basis, bei dem der Innenraum soweit aufgewertet wurde, dass ein zeitgemäßer Personentransport ermöglicht wird. Dass mit dem Asia-Car mehr als ein Marktsegment angesprochen wird, lässt sich an dem Vorgehen der Nissan Motor Co, Ltd. erkennen, die beide Fahrzeugarten im Programm führt.

Für den Verkauf ihrer Asia-Cars können die meisten japanischen Automobilfirmen auf ein bereits bestehendes Vertriebsnetzwerk vor Ort zurückgreifen. Über dieses lassen sich auch Wartung, technische Betreuung und vor allem 'After-Sales'-Maßnahmen durchführen. Letzteres wird in der Region allgemein hoch geschätzt, so dass eine Überlegenheit der japanischen Anbieter gegenüber ihren westlichen Konkurrenten vermutet werden darf. Ein weiterer Vorteil ist erkennbar, wenn man bedenkt, dass sich die Automobilindustrie Japans vor kurzem noch in derselben Entwicklungsphase befand wie heute die Südostasiens. Daraus lässt sich eine größere zeitliche Nähe des südostasiatischen Automobilmarktes zu dem seines asiatischen Nachbarn ableiten als zu den westlichen Ländern. Letztere haben das Stadium, in dem sich Südostasien derzeit befindet, schon vor längerer Zeit verlassen. Entsprechend hoch dürfte die Produktkompatibilität zwischen Japan und Südostasien sein. Eine ernsthafte Bedrohung dürften unter diesem Aspekt allerdings die südkoreanischen Hersteller darstellen, die sich noch weniger zeitversetzt zu Südostasien entwickeln.

2.4.2 Übertragung japanischer Produktionsmethoden

Weil die Besonderheiten ihrer Produktion in Japan den japanischen Automobilherstellern einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz verschafften, waren sie lange Zeit bemüht, den südostasiatischen Markt so weit wie möglich über Exporte zu bedienen. Die Produktion vor Ort wurde, sofern es die Wirtschaftspolitik der betreffenden Staaten zuließ, vermieden.[315]

Mit der Entscheidung zur Aufnahme der lokalen Produktion stellte sich die Frage, ob es möglich sei, das erfolgsbegründende Produktions- und Managementsystem der japanischen Betriebe auf die südostasiatischen Niederlassungen zu übertragen. Die Tatsache, dass es nicht nur in Japan, sondern auch als Reaktion auf die dort herrschenden Rahmenbedingungen entwickelt worden

---

[315] Vgl. YOSHINO [1976], S. 68 ; TACHIKI/AOKI [1992], S. 184f.; SCHLÖGL [1997], S. 42

war, macht es zunächst zu einem sehr umweltspezifischen System. Es ist offensichtlich, dass ein derart eng mit seinen Umgebungsbedingungen verbundenes Modell nicht ohne weiteres in eine andere Umwelt übertragbar ist. Vielmehr liegt die Vermutung nahe, dass es in verschiedenen Bereichen an seine neue Umgebung angepasst werden muss. Auslandsniederlassungen bewegen sich daher im Spannungsfeld zwischen Applikation auf der einen Seite und Adaption auf der anderen. Ersteres darf als Bemühen der japanischen Automobilhersteller aufgefasst werden, ihren systembedingten Wettbewerbsvorteil so weit wie möglich zu erhalten, während letzteres durch die Andersartigkeit der Umweltbedingungen erzwungen wird.

Diesen Grundgedanken greift ITAGAKI bei seiner Untersuchung verschiedener Niederlassungen japanischer Unternehmen in Südostasien auf.[316] Untersuchungsziel ist eine Antwort auf die Frage, inwieweit es gelingt, das japanische Produktions- und Managementsystem in die südostasiatischen Niederlassungen zu übertragen. Zu diesem Zweck wird das japanische Modell zunächst anhand von 23 Schlüsselelementen operationalisiert. Diese werden alsdann vier Kategorien zugeordnet, die sich durch Kombination aus den Merkmalen 'Mensch'-'Material' und 'Methode'-'Ergebnis' ergeben.[317] 'Ergebnisse' beschreiben in diesem Zusammenhang direkt aus Japan eingeführte Gegenstände oder Personen. So fallen beispielsweise aus Japan nach Südostasien verbrachte Maschinen in die Kategorie 'Material-Ergebnis' und zeitlich befristet in die Wachstumsregion versetzte japanischen Angestellte (Expatriates) in die Gruppe 'Mensch-Ergebnis'. Demgegenüber wird die Übertragung japantypischer Vorgehensweisen als 'Methode' bezeichnet. In die Kategorie 'Methode-Material' fallen etwa Maßnahmen der Qualitätskontrolle, Ausbildung und Training hingegen in die Gruppe 'Methode-Mensch'.

In einem dritten Schritt wurden für jedes Schlüsselelement Kriterien erarbeitet, mit deren Hilfe sich das Ausmaß der Übertragung von Japan in die Niederlassungen auf einer Skala von 5 (vollständige Übertragung) bis 1 (keinerlei Übertragung) erfassen lässt.[318] Abschließend wurden in einer Felduntersuchung

---

[316] Vgl. ITAGAKI [1998], S. 113ff.

[317] Einen Überblick über die Schlüsselelemente und ihre Zuordnung zu den vier Kategorien findet sich in ANLAGE 5. Ausführlich zu den Schlüsselelementen s. KAWAMURA [1994], S. 40-54

[318] Beispiel: Im Bereich ‚Ausrüstungen' (Kategorie ‚Material-Ergebnis') wird festgestellt, welcher Anteil der Produktionsmittel aus Japan importiert wurde: ~100% → 5; ~75% → 4; ~50% → 3; ~25% → 2; ~0% → 1. (Für eine genaue Auflistung s. KAWAMURA [1994], S. 31ff., Tabelle 2-2.)

Auslandsniederlassungen japanischer Firmen anhand des Kriterienkatalogs untersucht. Die wichtigsten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen.[319]

Die fast ausnahmslos über dem mittleren Wert (3.0) liegenden Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Übertragbarkeit des japanischen Systems gegenüber den Anpassungen an die lokalen Gegebenheiten überwiegt.[320] Relativ hoch sind die Werte bei den 'Ergebnissen', was angesichts der hohen Kapitalintensität in der Automobilproduktion nicht überrascht. Die technisch anspruchsvollen Produktionsgüter sind in Südostasien nicht beschaffbar und müssen daher aus Japan importiert werden. Eine genauere Betrachtung der Zusammensetzung des Wertes bestätigt diese Vermutung. So wird in der Kategorie 'Material-Ergebnis' bei 'Ausrüstungen' der sehr hohe Wert von 4.0 und bei 'Zulieferern' 3.8 erreicht. Besonders bei letzterem sehen die japanischen Hersteller aber eine Möglichkeit zur Erhöhung des Lokalisationsgrades[321], welchen sie durch umfangreiche technische Unterstützung von Betrieben vor Ort in den Bereichen Produktdesign, Qualitäts- und Produktionskontrolle zu fördern versuchen.[322]

Relativ hohe Werte bei den 'Methoden' (sowohl 'Mensch' als auch 'Material') stehen vergleichsweise niedrigen Werten in der Kategorie 'Mensch-Ergebnis' gegenüber. Hieraus kann geschlossen werden, dass sich die japanische Vorgehensweise in Südostasien mit wenig Personaltransfer aus Japan einführen lässt. Bestärkt wird diese Annahme, wenn man den Wert um die hohe Zahl japanischer Manager in den südostasiatischen Betrieben bereinigt. Ihre starke Präsenz scheint wegen der geringen Erfahrung der lokalen Bevölkerung im Management, welche sich mit dem Entwicklungsstadium, in dem sich die Region befindet, erklären lässt, unvermeidbar. Nach der Korrektur des Wertes zeigt sich, dass trotz sehr weniger Expatriates vor Ort ein hoher 'Methoden'-Wert erreicht wird. Sowohl die 'Qualitätskontrolle' als auch das 'Management des Produktionsprozesses' (beide 'Material-Methode') bewegen sich nahe am japanischen Vorbild. Die Voraussetzungen hierfür dürften jedoch in der Wachstumsregion, die auf keinerlei diesbezügliche 'Tradition' aufbauen kann, deutlich schlechter sein als in dem ostasiatischen Industriestaat. Dass die Qualitätskontrolle und das Prozessmanagement dennoch dem japanischen Vorbild vergleichsweise nahe kommen, könnte auf ein vehementes Betreiben der Japaner hinweisen. Der Zahlenwert für 'Material-Methode' wäre noch höher, würde die 'Zuliefer-

---

319 Für die gesamten Ergebnisse s. ANLAGE 5.

320 Die folgenden Interpretationen beziehen sich auf die Ergebnisse der Untersuchung von ITAGAKI [1998], aufgeführt in ANLAGE 5.

321 Vgl. FN 308, S. 92

322 Vgl. ITAGAKI [1998], S. 128

methode' herausgefiltert. Dass dieser Teilwert hauptsächlich von den äußeren Gegebenheiten in Südostasien verhältnismäßig gering gehalten und an einer Änderung dieses Zustands mit Nachdruck gearbeitet wird, wurde bereits erwähnt.

Den Schwerpunkt des japanischen Produktions- und Managementsystems sehen die Forscher eindeutig im Bereich 'Mensch-Methode', worunter 13 der 23 Schlüsselelemente gefasst werden. Für die Subkategorie 'Arbeitsbeziehungen' wird im Hinblick auf die Übertragung in die ASEAN-Länder nur ein mittelmäßiger Wert (3,1) ausgewiesen. Das überrascht auf den ersten Blick, bedenkt man ihre Bedeutung in Japan. Berücksichtigt man jedoch die besondere Situation in Südostasien, wo ein häufiger Arbeitsplatzwechsel (*job-hopping*) üblich ist[323], wird der Wert erklärbar. Eine hohe Mitarbeiterfluktuation beeinträchtigt die 'Arbeitsbeziehungen' ganz offensichtlich negativ. Der Wert für die Unterkategorie 'harmonische Arbeitsbeziehungen' beispielsweise liegt zwar über dem median (3,0), weicht aber mit 3,3 nicht sonderlich von diesem ab. Gerade Niederlassungen japanischer Unternehmen hätten einen höheren Wert erwarten lassen. Dass dem nicht so ist, dürfte auch auf die hohe Mobilität der Belegschaften zurückzuführen sein. Eine weitere Erklärung dafür, dass das Ausmaß der Übertragung in der Kategorie 'harmonische Arbeitsbeziehungen' hinter den Erwartungen zurückbleibt, mag in der multiethnischen Zusammensetzung der Gesellschaft zu finden sein[324], die bis in die Betriebe hineinwirkt und stark mit der homogenen Belegschaft in japanischen Großunternehmen kontrastiert, wo Harmonie daher leichter erreichbar scheint. Der gleiche Grund dürfte auch beim 'Gruppenbewusstsein' eine Rolle spielen, welches ebenfalls insgesamt zwar über dem mittleren Wert liegt, doch durch das schwache 'Kleingruppenverhalten' heruntergezogen wird. Ohne diesen Einfluss wäre der Wert noch deutlicher 'japanisch'.

Auch das Ausmaß der Übertragung im Bereich 'Arbeitsorganisation und -verwaltung' wird durch einen einzelnen Wert deutlich gesenkt. Dass multifunktionale Fertigkeiten bei der hohen Fluktuation nur begrenzt gebildet werden können, überrascht nicht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es den japanischen Unternehmen gelingt, ihr Produktions- und Managementsystem in weiten Teilen unverändert auf ihre Niederlassungen im südostasiatischen Raum zu übertragen (*Applikati-*

---

[323] Vgl. SCHÜTTE/LASSERRE [1996], S. 201f.
[324] Vgl. Abschnitt 2.2.1 sowie ITAGAKI [1998], S. 124

on). Anpassungen an die Gegebenheiten vor Ort (*Adaption*) bilden, zumindest mit Blick auf die untersuchten Kategorien, die Ausnahme. In einigen Bereichen wäre zwar auf den ersten Blick eine noch höhere Orientierung an den japanischen Verhältnissen zu erwarten gewesen, doch lassen sich für die Abweichungen stets gute Gründe finden. Es zeigt sich, dass diese Abweichungen vorwiegend ökonomisch oder durch das Entwicklungsstadium der Region bedingt sind.

Die Wettbewerbsstärke der japanischen Unternehmen ist weistestgehend ihrem speziellen Produktions- und Managementsystem geschuldet. Wie bereits gezeigt wurde, entstand dieses System zum einen unter dem Einfluss spezifischer kultureller Rahmenbedingungen, zum anderen baut es in besonderem Maße auf den darin tätigen Menschen auf. Damit ist es tief in dem soziokulturellen Kontext Japans eingebunden und somit bezüglich seiner Replizierbarkeit im Ausland an das Vorliegen ähnlicher Umstände gebunden. Übertragungshemmende kulturelle Differenzen ließen sich in der Untersuchung von ITAGAMI jedoch nicht ausmachen, was erklärt, dass es bei der Einführung japanischer Methoden in Südostasien meist zu originalgetreuen Übertragungen (Applikation) kam und Anpassungen (Adaption) kaum erforderlich waren. Die weitgehend unveränderte Übernahme bedeutet gleichzeitig, dass der in den Methoden begründete japanische Wettbewerbsvorteil auch in den südostasiatischen Niederlassungen verwirklicht wird, was einen weiteren Erklärungsbeitrag zum starken Marktauftritt der japanischen Automobilhersteller in Südostasien leistet. Demgegenüber werden westliche Anbieter in Südostasien mit großen kulturellen Differenzen konfrontiert.

Zahlreiche Fehlschläge internationaler Konzerne dokumentieren das große Risiko kulturübergreifenden Agierens anschaulich.[325] Dieses Risiko dürfte im vorliegenden Fall noch höher sein, da sich der interkulturelle Kontakt nicht auf den Vertrieb und die Verwendung eines Produktes beschränkt, sondern die gesamte, tagesablaufbestimmende Arbeitstätigkeit von Individuen umfasst.[326] Aus diesem Grund scheint eine einhundertprozentige Übertragung in eine andere Umgebung von vornherein unmöglich, wenn keine kulturelle Identität des Ziellandes mit dem Ursprungsland gegeben ist. Insofern scheint auch der Be-

---

[325] Vgl. etwa die bei LEE, K.-H. ([1995], S. 103ff.) beschriebenen Beispiele.

[326] Bei ähnlichen Übertragungsversuche in Amerika zeigten sich nach beeindruckenden Anfangserfolgen die damit verbundenen Schwierigkeiten erst nach längerer Zeit. (Vgl. JÜRGENS [1992], S. 81).

griff eines 'Transplants' ungeeignet.[327] Deshalb soll hier mit ABO von Hybrid[328]-Fabriken gesprochen werden, um dem beschriebenen Spannungsverhältnis zwischen Übertragungswunsch und Anpassungsnotwendigkeit Rechnung zu tragen.[329] Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die weitgehende Ausrichtung ihrer südostasiatischen Niederlassungen am japanischen Produktions- und Managementmodell einen größeren strategischen Vorteil der japanischen Automobilhersteller verkörpert, als dies auf den ersten Blick scheinen mag.

Nachdem festgestellt werden konnte, dass sich das Produktions- und Managementsystem der japanischen Automobilhersteller in Hybrid-Fabriken nach Südostasien übertragen lässt, stellt sich die Frage, durch welche Maßnahmen die Unternehmen diesen Vorgang unterstützen. Entsprechend der hohen Bedeutung des Individuums zielen die Maßnahmen der Hersteller zur Verankerung ihres Modells neben der Prozessplanung nach japanischem Vorbild und der Bereitstellung der benötigten Kapitalgüter vor allem auf die lokalen Angestellten.

Der Übergang von der Montage- zur Produktionstätigkeit konfrontierte die japanischen Unternehmen in Südostasien vor allem mit veränderten Anforderungen an ihr Personal.[330] Während die quantitative Ausweitung der Belegschaften angesichts der hohen Bevölkerungszahlen leicht zu bewerkstelligen war, brachten die gestiegenen Qualifikationsanforderungen regelmäßig Probleme mit sich. Um die Defizite zu beheben, setzen die Unternehmen verstärkt auf Ausbildung und Training. Hierzu wurden sowohl vor Ort in den Betrieben entsprechende Maßnahmen von lokalen Mitarbeitern durchgeführt als auch auf Trainer zurückgegriffen, die von der Unternehmensleitung in Japan bereitgestellt wurden. Zur effizienten Organisation dieser Entwicklungsaktivitäten werden zunehmend lokale Trainingszentren von den Firmen eingerichtet.[331]

Eine dritte Säule des betrieblichen Bildungssystems ist die befristete Entsendung lokaler Arbeitskräfte nach Japan, um sie dort an Bildungsmaßnahmen

---

[327] Der Wortursprung verweist auf eine Verpflanzung einzelner Elemente von deren ursprünglicher in eine neue Umgebung, ähnlich einer Organtransplantation (vgl. JÜRGENS [1992], S. 72). Der Begriff ist jedoch insofern irreführend, als dass durch die Verwendung dieser Metapher die (zwangsläufig) erforderlichen Anpassungen übersehen werden.

[328] *lat.*: gemischt, von zweierlei Herkunft, aus Verschiedenem zusammengesetzt

[329] Vgl. ABO [1994], S. 20; KAWAMURA [1994], S. 26, 29

[330] Vgl. ISHIZAKI [1996], S. 42

[331] Von der Einrichtung eines solchen bei der Siam Nissan Automobile berichtet ISHIZAKI ([1996], S. 42).

teilnehmen zu lassen. In diesen Bemühungen werden die Automobilhersteller von der japanischen Regierung sowie von unternehmensübergreifenden Zweckverbänden unterstützt.[332]

Ein großes Problem bleibt in diesem Zusammenhang das job-hopping nach Abschluss einer Bildungsmaßnahme. Allerdings sehen die Unternehmen dies nicht als Grund, ihre Bildungsangebote einzuschränken. Vielmehr werden diese einheitlich in einem größeren Kontext als langfristiger Beitrag gesehen, um den Technologie- und Managementtransfer sowie die Übertragung von Fertigkeiten und Produktionstechniken zu fördern.[333] Eine gute Basis hierfür bilden auch die zunehmende Akzeptanz Japans als Vorbild im Prozess der industriellen Entwicklung, der darauf basierende Wunsch, von dem ostasiatischen Land zu lernen und die steigende Zahl in Japan ausgebildeter Studenten aus Südostasien.[334]

2.4.3 Anpassung der Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

Charakteristisch für die Automobilindustrie ist die hohe Abhängigkeit der Hersteller von ihren **Zulieferern**. Das gilt in besonderem Maße für die japanischen Unternehmen, bei denen die Eigenheiten des Produktionsprozesses außerdem eine hohe räumliche Nähe der Partner erfordern.[335] Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie die Hersteller mit der großen Entfernung zwischen ihren südostasiatischen Produktionsstätten und den japanischen Zulieferbetrieben umgehen.

Anfänglich wurde Südostasien ausschließlich durch Exporte mit japanischen Automobilen versorgt. Die ersten Fertigungseinrichtungen beschränkten sich auf Montagebetriebe, in denen voll- oder teilzerlegte Bausätze für die lokalen Märkte zusammengebaut wurden.[336] Diese Tätigkeiten waren auch ohne die Anwesenheit der Zulieferer vor Ort durchführbar, so dass für die unterstützen-

---

[332] Vgl. beispielsweise *Nikkei Weekly* vom 13.04.1998, S. 20: „Toyota to expand ODA-backed training“ (ODA = **O**fficial **D**evelopment **A**ssistance; die offizielle Entwicklungshilfe Japans). Berichtet wird davon, dass die japanische Firma 1998 280 Mitarbeiter aus Südostasien für jeweils drei Monate nach Japan schicken wird. Das dortige Programm beinhaltet ein drei- bis sechswöchiges Training unter der Leitung des MITI, japanische Sprachkurse, Fabrikbesichtigungen und On-The-Job-Training im Hauptwerk von Toyota. Im nicht-staatlichen Bereich spielt die **A**ssociation for **O**verseas **T**echnical **S**cholarships (AOTS) eine wichtige Rolle (vgl. z. B. ISHIZAKI [1996], S. 42).

[333] Vgl. TIRALAP [1998], S. 95

[334] Vgl. DONER [1991], S. 80

[335] Vgl. Abschnitt 1.3

[336] Vgl. ISHIZAKI [1996], S. 40

den Industrien in dieser Phase kein Anlass bestand, ihren Abnehmern nach Südostasien zu folgen. Das kam den Interessen der Zulieferer entgegen, da die meist mittelständischen Unternehmen in ihrer Finanzkraft weit hinter den Herstellern zurückstanden und die Gründung von Auslandsniederlassungen hohe Investitionen bei gleichzeitiger Steigerung des Risikos erfordert hätte. Hierzu wären die Unwägbarkeiten der lokalen Produktion in Südostasien getreten, wie Qualitätsprobleme, erhöhte Kosten und eine schlechtere terminliche Planbarkeit.[337] Die schnelle Bildung einer lokalen Zulieferindustrie nach japanischem Vorbild scheiterte jedoch vor allem an der fehlenden Dualisierung[338] in der südostasiatischen Wirtschaft.[339]

Die ablehnende Haltung ihrer Zulieferer wurde von den Herstellern weitgehend geteilt. Für sie wäre eine Ausweitung ihres Engagements vor Ort über die Montage hinaus mit einer Störung der eingespielten Zusammenarbeit in Japan, einem Verzicht auf Betriebsgrößenvorteile sowie Qualitätsproblemen und somit einer Minderung ihrer internationalen Wettbewerbsstärke verbunden gewesen.[340]

Ab den 70er Jahren zwangen die südostasiatischen Staaten jedoch die japanischen Automobilhersteller mit ihrer Industrialisierungspolitik zu einer kontinuierlichen Erhöhung der Fertigungstiefe ihrer Betriebe in der Wachstumsregion.[341] Damit drohte zunächst eine hohe räumliche Distanz, welche die bedarfsgerechte Versorgung mit Zulieferleistungen gefährdet und somit den Einsatz des Just-In-Time-Systems als einer wesentlichen Stütze der japanischen Konkurrenzfähigkeit unmöglich gemacht hätte. In sehr begrenztem Maße wäre dieses Problem durch Anpassung des Produktionsprozesses an die veränderten Rahmenbedingungen lösbar gewesen. Die Modulbauweise hätte es ermöglicht, die importierten Zulieferleistungen zu bündeln und am Ende des Produktionsprozesses geschlossen in das bis dahin ausschließlich aus Teilen lokaler Herkunft bestehende Zwischenprodukt einzubauen. Damit wäre aber das grundsätzliche Problem der geographisch weit zerstreuten Produktion nicht behoben worden. Außerdem ist zu bedenken, dass aller Wahrscheinlichkeit nach der

---

337 Vgl. ISHIZAKI [1996], S. 40

338 Vgl. Abschnitt 1.3.2

339 Vgl. HIRAMOTO [1992], S. 225

340 Ausführlich zur ablehnenden Haltung der japanischen Hersteller gegenüber der Produktion im Ausland s. DONER [1991], S. 64ff.

341 Einzige Ausnahme hierzu bildet Thailand, wo die im Folgenden beschriebenen Entwicklungen rund zehn Jahre *früher* stattfanden. Für einen statistischen Überblick über die quantitative Entwicklung der japanischen Fabriken in Südostasien s. ferner NOMURA RESEARCH INSTITUTE [1995], S. 48, Tabelle 13.

Großteil der Wertschöpfung nach wie vor in Japan erfolgt wäre, was das Ziel der südostasiatischen Lokalisierungspolitik untergraben und entsprechende Gegenmaßnahmen der ASEAN-Staaten herbeigeführt hätte.

	62-69	70-74	75-79	80-85	86-90	91-95	1996	1997	Gesamt
Thailand	13	14	5	13	48	63	38	14	**208**
Indonesien	0	5	12	3	12	28	14	8	**82**
Malaysia	1	5	4	13	16	21	1	0	**61**
Philippinen	0	4	2	0	12	22	10	4	**54**
ASEAN-4	14	28	23	29	88	134	63	26	**405**

Tabelle 2.6: *Investitionsprojekte japanischer Zulieferer in den ASEAN-4 Ländern*[342]

Stattdessen begannen die Zulieferunternehmen ab den 70er Jahren, ihren Abnehmern nach Südostasien zu folgen und ebenfalls Niederlassungen in Südostasien zu gründen (vgl. Tabelle 2.6). Diese im Vergleich zu ihren westlichen Konkurrenten sehr frühe Engagement in der Region führte dazu, dass außer der Automobilindustrie auch die Kraftfahrzeugzulieferindustrie in Südostasien eindeutig von Unternehmen japanischer Herkunft dominiert wird (vgl. Tabelle 2.7).

Je nach Stellung des Lieferanten lassen sich dabei drei *Motive* unterscheiden.[343] Für diejenigen Zulieferer, die in einem starken Abhängigkeitsverhältnis zu ihrem Abnehmer standen, war die Tatsache, dass der betreffende Hersteller sein Engagement in der Nachbarregion ausweitete, ein hinreichender Grund, dort ebenfalls eine Niederlassung zu gründen. Dabei dürfte der Druck, den die Hersteller mit einem entsprechenden Vorschlag erzeugten, durch die Angst der Zulieferbetriebe, ihren Abnehmer zu verlieren, bedeutend gesteigert worden sein. Zulieferer ohne besondere Bindung an einen Abnehmer sahen in dem Tätigwerden in der Wachstumsregion eine Chance, 'first-mover-advantages' zu erzielen und schwache Geschäftsverbindungen zu vertiefen oder neue Kontakte zu schaffen. Für Spezialanbieter schließlich bot sich mit dem Schritt eine Mög-

---

342 Quelle: FOURIN [1998]; die Berichtszeiträume sind erfassungsbedingt unregelmäßig
343 Vgl. NOMURA RESEARCH INSTITUTE [1995], S. 49

lichkeit, ihr Angebot zu diversifizieren. Wegen des hohen Misserfolgrisikos, welches mit dem Eintritt in einen der dicht besetzten japanischen Märkte verbunden ist, sahen sie womöglich günstigere Rahmenbedingungen in Südostasien, wo die Hersteller nach Zulieferern suchten und eine Vielzahl von Nischen noch nicht besetzt waren.

	In ASEAN ansässige Kraftfahrzeug-Teileproduzenten				
	absolut	***davon aus Japan***		***davon aus USA/Europa***	
		absolut	rel. [%]	absolut	rel. [%]
Thailand	750-800	209	27,0	21	2,7
Indonesien	150-200	82	46,9	7	4,0
Malaysia	200-250	61	27,1	19	8,4
Philippinen	150-200	54	30,9	5	2,9
ASEAN-4	1300-1500	406	30,2	52	4,0

Tabelle 2.7: *Die südostasiatische Teileindustrie*[344]

Neben den Motiven, auf welchen die grundsätzliche Entscheidung für oder gegen den Schritt in die ASEAN-Staaten fußte, lassen sich noch Faktoren erkennen, die bei der Wahl des *Zeitpunktes* für die Auslandsgründung bestimmend waren. Erstens wurden vergleichsweise früh diejenigen Zuliefergruppen vor Ort ansässig, die einfache, aber schwere Güter herstellten.[345] Damit dürften die Firmen den für sie relativ hohen Transportkosten Rechnung getragen haben, die bei einem Import aus Japan anfallen.

Deutlich beschleunigt wurde der Prozess der Lokalisierung zweitens durch die Entscheidung von Automobilherstellern, Funktionsteile (z. B. Motoren, Getriebe) vor Ort herzustellen.[346] Der Zusammenhang scheint plausibel, bedenkt man die zentrale Bedeutung dieser Komponenten im Endprodukt. Bei Zulieferern, die in ihre Herstellung eingebunden sind, darf man von einer sehr guten Bezie-

[344] Quelle: LEGEWIE [1998], S. 14
[345] Hierzu zählen etwa Batterien, Reifen oder Sitze.
[346] Vgl. NOMURA RESEARCH INSTITUTE [1995], S. 49

hung zum Hersteller ausgehen. Um aus dieser bevorzugten Position nicht von Konkurrenten verdrängt zu werden, folgen die betreffenden Zulieferer den Herstellern zeitnah in die Nachbarregion. Es ist wahrscheinlich, dass dieser Zusammenhang von den ASEAN-Regierungen schon früh erkannt und benutzt wurde, um über Bestimmungen zum lokalen Produktionsanteil die Ansiedlung japanischer Zulieferunternehmen und somit den Technologietransfer von Japan nach Südostasien zu forcieren.[347]

Weiterhin stellt sich die Frage, wie die Automobilindustrie mit der Verschlechterung der Qualitäts- und Kostenstandards bei den Zulieferleistungen umging. In beiden Bereichen waren Produkte japanischer Herkunft regelmäßig überlegen und dienten häufig als Maßstab. Entsprechend wurde die Einhaltung dieser Standards regelmäßig zur Bedingung für weitere Geschäftsbeziehungen.[348] Eine starke Verhandlungsposition erhielten die Produzenten dadurch, dass die meisten Zulieferleistungen von mehreren Unternehmen vor Ort angeboten wurden. Weiterhin profitierten sie von ihrer Globalisierungsstrategie, durch die sie über Zulieferkontakte in der ganzen Welt verfügten. Auf dieser Grundlage ließ sich das 'Global-Best-Concept'[349] wirksam einsetzen, um Druck auf die Unternehmen der unterstützenden Industrien auszuüben. Es versetzt die Abnehmer stets in die Lage, die gleiche Leistung anderweitig zu beziehen, wenn die Konditionen dort besser sind. Zur Qualitätssicherung wird von den Herstellern bereits seit einigen Jahren eine Zertifizierung der Zuliefererunternehmen nach ISO 9000 zur Voraussetzung für eine Geschäftsbeziehung gemacht.[350]

Auf den hohen Kostendruck reagieren die Zulieferer ihrerseits durch eine abnehmerübergreifende Produktion, um Betriebsgrößenvorteile zu nutzen.[351] Zu-

---

[347] Ob ein ähnlicher Gedankengang tatsächlich der Industrialisierungspolitik der ASEAN-Länder zugrunde lag, kann hier nicht geprüft werden. Es lässt sich nur feststellen, dass das Ansiedlungsmuster japanischer Unternehmen in der Region (vgl. TACHIKI/AOKI [1992], S. 38) nicht im Widerspruch zu dieser Erklärung steht.

[348] Vgl. ISHIZAKI [1996], S. 40

[349] Das **Global-Best-Concept** beschreibt einen Aspekt der Beschaffungspolitik aller japanischen Automobilhersteller, nach dem beim Teilekauf ausschließlich das weltweit insgesamt beste Angebot Berücksichtigung findet. Als Kriterien gelten (vgl. JAMA [2000]):
a) Qualität
b) Kosten
c) Lieferung (Schnelligkeit und Flexibilität)
d) Entwicklung (Schnelligkeit und Kompetenz)
e) Management (im Hinblick auf die Eignung zum Aufbau einer langfristigen Beziehung).

[350] Vgl. ISHIZAKI [1996], S. 42

[351] Daraus ergaben sich wiederum Verzögerungen bei Modellübergängen einzelner Hersteller (vgl. ISHIZAKI [1996], S. 43), weil die Modellübergänge zu verschiedenen Zeitpunkten erfolgten und die Zulieferer in der Interimsperiode mehrere Varianten bereithalten mussten, was die Erzielung von Skaleneffekten behinderte. Die im vorausgegangenen Abschnitt beschrie-

sätzlich gehen die Unternehmen, die über mehrere Betriebe in der Region verfügen, aus dem gleichen Grund dazu über, die Produktion der einzelnen Elemente ihres Leistungsspektrums auf jeweils ein Land zu konzentrieren.[352]

Mit ihren Zulieferern sind die Hersteller meist in klaren Über-/Unterordnungsverhältnissen verbunden. Diesen vertikalen Beziehungen stehen diejenigen zu verbundenen Unternehmen gegenüber. Hierbei handelt es sich regelmäßig um Gleichordnungsverhältnisse. Besonders in der Anfangsphase ihres Auftritts in Südostasien erfuhren die japanischen Automobilhersteller starke Unterstützung von Unternehmen aus ihrer **Industriegruppe** (*keiretsu*). Eine herausragende Rolle spielten in diesem Zusammenhang die Generalhandelshäuser (*sôgo shôsha*), welche den Herstellern ihre Erfahrungen zur Verfügung stellten, Zugang zu Informationen boten und Kontakte für sie vermittelten.[353] Ihre finanzielle Unterstützung war insbesondere in der ersten, kostenintensiven Phase sehr hilfreich und schloss auch das Umfeld der Hersteller mit ein, indem Lieferantenkredite an Zulieferer in Übersee vergeben wurden.[354] Ein weiterer wichtiger Akteur bei der finanziellen Unterstützung der Automobilhersteller war die japanische Export-Import Bank.[355] Auch sie beschränkte sich nicht auf die unmittelbare Förderung des Auslandsauftritts japanischer Unternehmen, sondern unterstützte diesen auch mittelbar durch Vergabe von Krediten an ausländische Unternehmen, die Geschäftsverbindungen zu den japanischen Herstellern unterhielten. Die Kredite beliefen sich zwischen 1951 und 1967 auf nahezu 30% der Auslandsinvestitionen japanischer Automobilhersteller, von 1968 bis 1973 auf 24% und von 1974 bis 1980 auf 28%.[356]

Anfangs wurde die Wettbewerbsituation eines Herstellers wesentlich dadurch bestimmt, dass einer Unternehmensgruppe meist mehrere Produzenten angehörten, die um die Unterstützung des Konzerns konkurrierten. Die Folge war, dass das Vorgehen vor allem von gruppeninternem Wettbewerb der Hersteller bestimmt wurde. Je länger die Firmen aber in Südostasien tätig waren, desto

---

benen Informationsnetzwerke dienen einem besseren Informationsfluss und somit der Behebung solcher Friktionen.

[352] So produzierte etwa Toyota Benzinmotoren in Indonesien, Getriebe auf den Philippinen, Dieselmotoren in Thailand und Lenkungen in Malaysia (vgl. JAMA [1999], S. 17). Gerade diese länderspezifische Produktion wollte die Gastlandgemeinschaft jedoch anfangs vermeiden. Vgl. LEGEWIE [1998], S. 9f.

[353] Vgl. LANGE [1995], S. 236

[354] Vgl. LIFSON [1993], S. 18f.; DONER [1991],S. 81f.

[355] Die **Export-Import-Bank** (EXIM-Bank) ist eine 1950 von der japanischen Regierung gegründete Finanzinstitution zur Förderung der internationalen Aktivitäten der japanischen Privatwirtschaft.

[356] Vgl. OZAWA [1986], S. 599ff.

mehr gewannen sie an Erfahrung in der Region, und die wachsende Finanzkraft machte sie zunehmend unabhängig von ihren Geldgebern. Die damit einhergehende Selbständigkeit minderte die Bindung an die Unternehmensgruppen. Gleichzeitig wuchsen aber auch die anderen Anbieter auf dem Markt, so dass sich der Wettbewerb zunehmend vom gruppeninternen Niveau auf eine marktweite Ebene verlagerte. Gruppenübergreifende Allianzen zum Zwecke der Kostenteilung bestimmten immer mehr das Bild und ließen die Bedeutung der Unternehmensgruppe noch weiter sinken. In diesem Zusammenhang lassen sich drei Formen *gruppenübergreifender Kooperation* unterscheiden.[357] Erstens besteht beispielsweise zwischen Mitsubishi und Isuzu eine Zusammenarbeit auf dem sehr kostenintensiven Gebiet der Entwicklung von Nutzfahrzeugen. Zweitens sollen mit Hilfe gegenseitiger Teileversorgung die Lasten besonders kapitalintensiver Produktionsabschnitte auf mehrere Unternehmen verteilt werden. So beliefern Toyota, Nissan und Isuzu in Thailand einander mit gegossenen Motorteilen. Über gegenseitige Modelllieferungen versuchen einige Firmen drittens, eigene Schwächen im Produktsortiment durch Stärken anderer Hersteller auszugleichen. Hondas sehr gute Marktposition im Bereich Personenkraftwagen und die Stärke von Isuzu bei den Nutzfahrzeugen werden durch eine Partnerschaft zu einem kompletten Sortiment zusammengeführt.

Der schwindende Einfluss übergeordneter Instanzen und die zunehmende Selbständigkeit ehemals nachrangiger Einheiten spiegelt sich auch auf **Unternehmensebene** wider. Mit der Gründung von Niederlassungen in Südostasien ergaben sich bald Koordinationsprobleme für die traditionell stark zentralisierten japanischen Automobilproduzenten. Zu ihrer Überwindung wurden 'Regional Headquarters' eingerichtet.[358] Ursprünglich waren sie lediglich zur Verbesserung der Kommunikation zwischen den Niederlassungen und der Unternehmensleitung bestimmt.[359] Bald jedoch machten das wachsende Engagement in der Region sowie der wirtschaftliche Aufschwung Südostasiens die Ausweitung ihrer Kompetenzen notwendig, bis sie zu selbständigen Entscheidungseinheiten wurden.[360] Ihre Aufgaben umfassen

---

[357] Vgl. ISHIZAKI [1996], S. 38, 40

[358] **Regional Headquarters** (*engl.*: Regionale Hauptquartiere) sind „institutionelle Einrichtungen, welche die effiziente Nutzung der Managementressourcen von einer Mehrzahl, über eine Region verstreuter Betriebe erleichtern und die Koordination ihrer Aktivitäten fördern soll." (AOKI/TACHIKI [1996], S. 212, Übersetzung durch den Verfasser)

[359] Vgl. TACHIKI/AOKI [1992], S. 197

[360] WATANABE verweist hierzu vor allem auf die Entscheidung der ASEAN-Staaten, die Wechselkurskontrollen aufzuheben, wodurch ein komplexes Währungsgefüge entstand, welches von Japan aus nur unzureichend zu beobachten ist (vgl. WATANABE [1997], S. 18). Ähnlich

- die Organisation des Materialflusses von und zu den Niederlassungen,
- die Abwicklung der Finanzgeschäfte (Finanzierung, Investition, Währungskontrolle),
- die technische Unterstützung der Niederlassungen,
- die Durchführung von Verhandlungen mit den lokalen Behörden,
- die Beobachtung und Analyse des Marktes,
- die Bündelung der Marketingaktivitäten.[361]

Damit übernehmen sie einerseits die früheren Aufgaben der Handelshäuser[362] und stellen andererseits im Verhältnis zur Unternehmenszentrale weitgehend unabhängige Entscheidungseinheiten dar. Die weitreichenden Kompetenzen und die Marktnähe ihrer 'Regional Headquarters' versetzen die japanischen Automobilhersteller in Südostasien in die Lage, auf jede Veränderung der Marktbedingungen überaus zeitnah und umfassend reagieren zu können. Diese Flexibilität durch Dezentralisation stellt somit einen weiteren strategischen Vorteil der japanischen Anbieter gegenüber ihren Konkurrenten im südostasiatischen Markt dar. Sie ist umso bemerkenswerter, als die Firmen des ostasiatischen Industriestaates auf eine lange Tradition stark zentralisierter Entscheidungsstrukturen zurückblicken.

2.4.4 Aufbau regionaler Netzwerke

Die Einführung des BBC-Schemas brachte für die japanischen Automobilhersteller endlich die Möglichkeit, ihre bis dahin unabhängig voneinander produzierenden Niederlassungen in den ASEAN-Mitgliedsländern zu **Produktionsnetzwerken** zusammenzufassen.[363] Damit wurden Doppelinvestitionen fortan ausgeschlossen und über die gegenseitige Teileversorgung zwischen den bestehenden Werken der regionalen Arbeitsteilung Vorschub geleistet. Auf dieser Grundlage ließen sich die Produktionszahlen erhöhen und Kostendegressionseffekte realisieren.

---

auch AOKI /TACHIKI, die ferner feststellen, dass die Zahl japanischer ‚Regional Headquarters' seit Ende der 80er Jahre stark anstieg, was die Erklärung stützt (vgl. AOKI /TACHIKI [1992], S. 212f.).

361 Vgl. hierzu AOKI /TACHIKI [1992], S. 215

362 Vgl. TACHIKI/AOKI [1992], S. 197

363 Zur langen Tradition von (strategischen) Netzwerken in der japanischen Wirtschaft vgl. insbes. LÜCKE [1997], S. 99ff.

Diese Entwicklung war von den japanischen Herstellern nicht nur lange vorausgesehen, sondern durch gezielte politische Einflussnahme geradezu herbeigeführt worden. Entsprechend hatten sie bereits in den 70er Jahren bei ihren Investitionsentscheidungen den späteren Aufbau von Produktionsnetzwerken berücksichtigen können, was den relativ schnellen und reibungslosen Übergang zur Verbundproduktion mit erklärt.[364] Zwar war den ASEAN-Mitgliedsländern die mit der Umsetzung des BBC-Schemas einhergehende Begünstigung der japanischen Autohersteller bekannt. Doch wurde dieser Umstand billigend in Kauf genommen, da die Alternative die fortgesetzte Lähmung der industriellen Entwicklung aufgrund einzelstaatlicher Rivalitäten bedeutet hätte.

Das große Engagement der japanischen Automobilindustrie bei der Erschließung der Automobilmärkte Südostasiens erklärt sich mit der besonderen Beziehung des Inselstaates zu der Region. Unmittelbar nährte die geographische Nähe die Hoffnung, die ASEAN-Länder langfristig zum Ausgleich des in absehbarer Zeit an seine Grenzen stoßenden Inlandsmarktes nutzen zu können. Der sich abzeichnende wirtschaftliche Aufschwung Südostasiens verstärkte diesen Gedanken. DONER weist außerdem darauf hin, dass eine starke Präsenz westlicher Autofirmen in Südostasien möglicherweise zu einem Gefühl der Bedrohung geführt hätte. Aus diesem Grunde hatten die japanischen Firmen mittelbar ein starkes Interesse daran, sich eine zentrale Position auf diesem, vor ihrer Haustür liegenden Markt zu sichern. Die Geschichte des Inselreiches, in deren Verlauf die Japaner nur ein einziges Mal das Eindringen Fremder gegen ihren Willen dulden mussten sowie der japantypische Glaube an die Heiligkeit ihrer Nation machen auch diese Erklärung nachvollziehbar.[365]

---

[364] Zwar wurden ab 1989 von zahlreichen Firmen Anträge auf BBC-Zertifizierung gestellt, doch gelang es nur den japanischen Herstellern, bis 1996 einen nennenswerten Teileaustausch aufzubauen (vgl. LEGEWIE [1998], S. 8).

[365] Vgl. DONER [1991], S. 76.
Der Glaube an die Heiligkeit der Nation entspringt dem Shintôismus, dem zufolge die kaiserliche Familie direkt von der Sonnengöttin AMATERASU abstammt. Hieraus entwickelte sich der Glaube an eine besondere göttliche Begünstigung des Volkes, welches durch entsprechende Deutung geschichtlicher Ereignisse untermauert wurde. Z. B. handelte es sich bei den Taifunen, die 1274 und 1281 das Eindringen der Mongolen nach Japan verhinderten der Legende nach um **Kamikaze** (*jap.*: Heilige Winde), mit denen die Götter das japanische Volk vor seinen Angreifern schützten. Dieses Selbstverständnis überdauerte in Teilen und zeigt sich heute beispielsweise in einem besonderen 'Japan-Bewusstsein':

> "Die Mehrheit der Japaner glaubt fest daran, dass es nur zwei Gruppen von Menschen auf der Welt gibt - 'Uns Japaner' (Ware Ware Nippon-jin) und all die anderen. Der Begriff gaijin, regelmäßig als Ausländer übersetzt, genauer aber wohl als Außenseiter, sagt uns viel über diese Wertorientierung." (WHITEHILL [1991]. S. 51; Übersetzung durch den Verfasser, Hervorhebungen im Original)

Das AICO-Abkommen ersetzte 1996 die BBC-Regelungen und erlaubte, nicht zum Automobilhersteller gehörende (Zuliefer-)Unternehmen ebenfalls in die Netzwerke einzubinden. In der Folge entstanden schnell regional operierende Versorgungssysteme. Die Aufgabe der Hersteller verlagerte sich dementsprechend immer mehr in Richtung koordinierender Tätigkeiten, die eine Optimierung der zwischenbetrieblichen, internationalen Materialflüsse zum Inhalt haben.[366] Mit Inkrafttreten der Freihandelszone AFTA wird das AICO-System hinfällig werden. Es stellt sich daher die Frage, warum die japanischen Hersteller bisher mit viel Aufwand Produktionsnetzwerke ins Leben riefen, wenn dies in absehbarer Zeit vergleichsweise einfach bewerkstelligt werden kann. Die Antwort ergibt sich aus einer Betrachtung des japanischen Vorgehens im Zeitablauf. Aufbauend auf ihrer Stellung als Importeure von Fahrzeugen begannen die Unternehmen in den 70er Jahren, unverbundene Niederlassungen in Südostasien zu gründen. In den 80er Jahren erlaubte das BBC-Schema deren Konsolidierung zu Netzwerken für die unternehmensinterne Fertigung von Teilen und die Montage von Fahrzeugen. Parallel hierzu wurden große Zulieferer ermutigt, dem Beispiel zu folgen, so dass in den 90er Jahren weitere Synergien unter dem AICO-System möglich wurden. Die westlichen Konkurrenten begannen erst in den 80er und 90er Jahren mit der Gründung einzelner Niederlassungen und verfügen auch derzeit noch nicht über genügend Betriebe, um einen regionalen Produktionsverbund zu errichten. Die Japaner bewegten sich also stets mindestens einen Schritt vor ihren Konkurrenten, was sie nicht nur in die Lage versetzte Gewinne zu realisieren, als die westlichen Wettbewerber noch mit der Amortisation ihrer Investitionen beschäftigt waren. Viel wichtiger ist, dass die Produzenten aus dem asiatischen Nachbarland sich so erstens einen überwältigenden Marktanteil sicherten und zweitens mit fertig ausgebauten und erprobten Produktionsstrukturen in die Freihandelszone eintreten.

Markteintrittsbarrieren lassen sich definieren als Marktmerkmale, die dazu führen, dass neuen Anbietern durch ihren Markteintritt erhöhte Kosten entstehen.[367] Zu unterscheiden sind natürliche und künstlich geschaffene Hindernisse. Letztere untergliedern sich weiter in staatlich geschaffene Hindernisse und solche, die von anderen Marktteilnehmern ins Leben gerufen wurden.[368] Von

---

[366] Vgl. *Asiaweek* vom 26.10.1986, S. 23: "Administering the traffic" (Unter Bezug auf Aussagen von Vertretern der Firma Nissan.)

[367] Vgl. YIP [1982], S. 86

[368] Vgl. SIMON [1989], Sp. 1442
In seinem Grundlagenwerk hierzu unterscheidet BAIN ([1956], S. 53ff., 114ff.,144ff.):
a) Betriebsgrößenvorteile,
b) Produktdifferenzierungsvorteile und

besonderem Interesse sind hier letztere, da sie Mittel darstellen, um potentiellen Konkurrenten den Markteintritt zu erschweren oder sie sogar gänzlich von einem solchen Versuch abzuhalten. Sie sichern mithin die bereits im Markt befindlichen Anbieter gegen ihre möglichen Wettbewerber ab, sofern der Nachteil durch das Hindernis nicht von den eintrittsbedingten, zusätzlichen Gewinnen aufgewogen wird.[369]

Die Netzwerke der japanischen Automobilhersteller in Südostasien wirken für deren westliche Konkurrenten als derartige Markteintrittsbarrieren. Denn zusammen mit ihrem überragenden Marktanteil von rund 90%[370] und ihren ausgefeilten Produktionstechnologien gelangten die japanischen Firmen in eine überlegene Kostenposition, die sie beispielsweise über ihre Asia-Cars in eine Niedrigpreisstrategie umsetzen. Damit senken sie das Preisniveau des Marktes und erzielen gegenwärtig einen eintrittssperrenden Effekt gegenüber den Wettbewerbern ohne Netzwerke und mit geringem Marktanteil. Damit ist es ihnen gelungen, die staatlich geschaffenen Hindernisse, als welche die CEPT-Regelungen[371] wirkten, rechtzeitig vor ihrem Wegfall durch neue, auch in der Freihandelszone AFTA fortwirkende Barrieren zu ersetzen. Diese behindern dann aber nicht mehr alle Hersteller gleichermaßen, sondern richten sich nur noch gegen die westlichen Anbieter. Der japanischen Automobilindustrie ist es somit gelungen, so genannte 'first-mover-advantages' auf dem Gebiet der Netzwerkbildung in kompetitive Vorteile umzuwandeln.[372]

Die mit Abstand größten Probleme ausländischer Unternehmen bei der Nutzung des AICO-Systems zur Schaffung regionaler Produktionsnetzwerke verursacht die Bedingung, dass die beteiligten Unternehmen mindestens zu 30% lokal finanziert sein müssen.[373] Um diesem Erfordernis nachzukommen, bemü-

---

c) Vorteile aus niedrigen absoluten Kosten.
PORTER ([1980], S. 7) erweitert den Katalog um:
d) Hohe Anfangsinvestitionen,
e) Umstellungskosten für die Konsumenten,
f) Zugang zu Vertriebsnetzen und
g) Maßnahmen der Regierung.
(Für einen Überblick zu diesem Thema s. KARAKAYA/STAHL [1989], S. 80ff., insbes. 81f.)

369 Vgl. MINDERLEIN [1990], S. 156

370 Vgl. Abschnitt 2.3

371 Gemeint sind der anfängliche Protektionismus und später die gemeinsamen Zollregelungen des **C**ommon **E**ffective **P**referential **T**ariff (vgl. Abschnitt 2.2.2).

372 Im Gegensatz zu **komparativen Vorteilen**, die auf der Ressourcenausstattung beruhen und daher unveränderbar sind, können **kompetitive Vorteile** ungeachtet der Ausgangslage durch strategisches Verhalten erworben aber auch wieder verloren werden. (Vgl. PORTER [1993], S. 30f., 38ff.)

373 Vgl. ANLAGE 3, S. 235

hen sich die Automobilhersteller schon seit längerem um eine stärkere lokale Finanzierung ihrer südostasiatischen Niederlassungen. Eine Möglichkeit ist die Notierung an einer lokalen Börse. Damit erschließt sich das Unternehmen zunächst neue Mittel, die geeignet sind, auf die Finanzierungsbedingungen angerechnet zu werden. Darüber hinaus dient ein solcher Schritt aber auch der Verbesserung des Außenbildes der Unternehmung und scheint gleichsam geeignet, Vertrauen in den Standort zu demonstrieren. Wegen der langen Verbindung zu Südostasien können viele japanische Unternehmen dabei an eine Tradition anknüpfen, die das positive Außenbild eindrucksvoll untermauert. Mit den zusätzlichen Ressourcen erweitert das Unternehmen schließlich auch seinen finanziellen Spielraum und damit seine Unabhängigkeit von der Mutterunternehmung. Als Beispiel sei auf die Unternehmen Siam Nissan Automobile, Sunchirin Industry oder Stanley Electric hingewiesen. Bei letzterem handelt es sich um einen japanischen Zulieferer, dessen Anteile seit 1991 an der thailändischen Börse gehandelt werden. Die beiden erstgenannten Unternehmen sind jeweils Joint Ventures japanischer Unternehmen (Nissan Motors Co, Ltd. und Sunrise Industry Co) mit lokalen Partnern. Sunchirin wird seit April 1996 an der Börse in Kuala Lumpur und Siam Nissan seit Ende des gleichen Jahres an der Börse von Thailand gehandelt. Die Gewinne dieser Unternehmen können auf dem Wege der Selbstfinanzierung[374] zur Stärkung der eigenen Kapitalbasis verwandt werden oder zur Durchführung von Investitionen in Drittländern der Region dienen. Letzteres ist unter strategischen Gesichtspunkten besonders interessant, da es die Ausdehnung des Produktionsnetzwerkes in die weniger entwickelten Länder Südostasiens über den Weg der 'umgekehrten Erschließung' ermöglicht. In der Vergangenheit gründeten die Automobilhersteller meist eine Niederlassung und forderten dann die Zulieferindustrie auf, ihrem Beispiel zu folgen. Dieses Vorgehen führte in der Anfangsphase regelmäßig zu Versorgungsengpässen.

Mit Hilfe lokal erwirtschafteter Gewinne lassen sich andersherum zunächst jene Teile der örtlichen Industrie stärken, die hauptsächlich technisch weniger anspruchsvolle Zulieferleistungen erstellen. Diese Unternehmen können ihre Erzeugnisse auch in weniger entwickelten Nachbarländern herstellen, wo sie zudem wegen ihrer vergleichsweise arbeitsintensiven Fertigung von Lohnkostendifferenzen profitieren.[375] Wird diese Verlegung mit Hilfe von Gewinnen finan-

---

[374] "Die **Selbstfinanzierung** erfolgt durch Zurückbehaltung von Gewinnen im Betrieb." (WÖHE/BILSTEIN) [1991], S. 275; im Original weitere Hervorhebungen)

[375] So zahlt die Firma Daewoo Electronics Co. ihren Arbeitern in Korea einen Monatslohn von USD 1.150, denen in Vietnam hingegen nur USD 60 (vgl. Interview mit NAM KWI-HYEN, Exe-

ziert, welche die südostasiatischen Niederlassungen japanischer Unternehmen innerhalb der Region erwirtschaftet haben, dann bewirkt der lokale Ursprung der Mittel, dass auch die neuen Zulieferbetriebe den Status lokaler Unternehmen erhalten und die Verwendung ihrer Erzeugnisse zur Erfüllung der local-content[376]-Vorschriften beiträgt. Außerdem wird das betreffende Nachbarland auf die spätere Errichtung eines Fertigungsbetriebes des Herstellers vorbereitet ('umgekehrte Erschließung').

Alternativ können die vor Ort erwirtschafteten Gewinne auch genutzt werden, um Tochterunternehmen in Nachbarländern ins Leben zu rufen. So gründeten beispielsweise die thailändische Tochtergesellschaft der Stanley Electric Co. aus eigenen Mitteln eine Niederlassung in Laos und ein Joint Venture mit dem Mutterunternehmen in Vietnam.[377] Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass für den Hersteller das Risiko der anfänglichen Versorgungsengpässe reduziert wird. Bis dahin profitiert er außerdem über seine Zulieferer von Lohnkostendifferenzen, die er selber wegen der Kapitalintensität seiner Fertigung nicht nutzen könnte.

Dass es sich bei der 'umgekehrten Erschließung' um ein überaus aktuelles Strategieelement der japanischen Automobilindustrie zum Aufbau von Produktionsnetzwerken in Südostasien handelt, beweist die Veranstaltung von Reverse Fairs (*engl.*: umgekehrte Messen), bei denen nicht die lokalen Produzenten den Automobilfirmen ihre Leistungen präsentieren, sondern japanische Hersteller von ihnen benötigte Teile vorstellen und die lokalen Produzenten zur Herstellung derselben auffordern.[378]

Neben diesen unternehmensinternen Aktivitäten zum Aufbau von Produktionsnetzwerken führten die hohe Kapitalintensität einiger Produktionsabschnitte und der wachsende Kostendruck auch zu unternehmensübergreifender Zusammenarbeit. Bemerkenswert ist in diesem Zusammengang, dass die Kooperationen mitunter auch über die Grenzen der Unternehmensgruppe (*keiretsu*) hinweg stattfinden.

Ein weiterer Teilbereich der Südostasienstrategien japanischer Automobilunternehmen ist der Aufbau eigener **Informationsnetzwerke** zur Gewinnung und

---

cutive Vice President der Daewoo Electronics Co, in: *Asian Wall Street Journal* vom 22.05.1996)

[376] Vgl. FN 308, S. 92

[377] Vgl. ISHIZAKI [1996], S. 43

[378] Vgl. z. B. KAGAYA [1997], S. 26

Verarbeitung marktrelevanter Daten. Schon immer kam der Verfügbarkeit von Informationen eine zentrale Bedeutung im Zusammenhang mit der Strategiefestlegung, insbesondere auf Auslandsmärkten zu. Die zunehmende Internationalisierung und steigende Technologieintensität machen effizient funktionierende Informationsnetzwerke zur Voraussetzung für die Handhabung der immer komplexeren Daten. Ein Auto besteht heute aus bis zu 30.000 Einzelteilen,[379] von denen viele, trotz intensiver Bemühungen um Standardisierung, modellspezifische Merkmale aufweisen. Besonders die Asia-Cars werden in länderübergreifender Parallelproduktion hergestellt, was einen schnellen und zuverlässigen Austausch sehr großer Datenmengen bedingt. Dass die Einbindung von Zulieferunternehmen in Planung und Produktion bei den japanischen Herstellern besonders intensiv ist, wurde bereits ausführlich dargestellt.[380] Zudem ist ihr Fertigungsprozess überdurchschnittlich kapitalintensiv und in besonderem Maße auf einen reibungslosen Material(zu)fluss angewiesen.

Die Datennetzwerke der japanischen Automobilhersteller übernehmen die Informationsfunktion, welche zuvor von den Handelshäusern und Banken der jeweiligen Industriegruppe erfüllt wurde. Von besonderem Interesse sind integrierte Informationssysteme zur Unterstützung von Beschaffung, Produktion und Vertrieb.[381] Sie verbinden Hersteller und Zulieferer länderübergreifend und zielen damit vor allem auf eine Verbesserung des Informationsflusses an den Schnittstellen zu den einzelnen Unternehmen. Davon verspricht man sich auf dem Wege einer reibungsloseren Anpassung an veränderte Spezifikationen kürzere Entwicklungsvorlaufzeiten und sinkende Abstimmungskosten. Die hohe Zahl an beteiligten Unternehmen in verschiedenen Ländern sowie die Vielzahl zu berücksichtigender Vorschriften lassen die Informationsnetzwerke für den Einsatz im südostasiatischen Automobilbau besonders geeignet scheinen.

Bei dem Aufbau ihrer Datennetze können die japanischen Unternehmen auf die Kooperation der Regierungen bauen, welche die große Bedeutung von Informationsnetzwerken erkannt haben. Das MITI unterstützte Toyota bei der Entwicklung eines Datenübermittlungssystems zur Verbindung der ASEAN-Länder und China mit Japan,[382] und die nationale Telefongesellschaft NTT bemüht

---

[379] Vgl. ITAMI [1994], S. 38; HAMMES [1994], S. 337; CONTI [1996], S. 2459

[380] Vgl. Abschnitt 1.3.2

[381] Zur Bedeutung dieser als **C**ommerce **A**t **L**ight **S**peed (CALS) bezeichneten Systeme im Automobilbau in Asien vgl. etwa FUJITA/HILL [1997], S. 318.

[382] Vgl. EBENDA sowie JAMA [1999], S. 17

sich um die Schaffung einheitlicher Standards in Asien.[383] Die ASEAN-Staaten sind ihrerseits bemüht, ihre Standortqualität für ausländische Unternehmen durch das Angebot einer modernen Daten-Infrastruktur zu erhöhen. In diesen Kontext sind etwa die Anstrengungen Malaysias einzuordnen, einen Multi-Media-Superkorridor zu schaffen.[384]

Schließlich ist auf die südostasiatischen **Distributionsnetzwerke** der japanischen Automobilindustrie hinzuweisen. Wegen ihrer langen Präsenz in der Region genießen die Japaner hier einen deutlichen Vorteil gegenüber ihren westlichen Konkurrenten. Allerdings beschränkt sich das Verkaufsnetz bislang zumeist auf die Ballungszentren der Region. Da die Motorisierungswelle zunehmend aber auch die ländlichen Gebiete erfasst, arbeiten die japanischen Firmen schon seit längerem intensiv daran, ihr Verkaufsstellensystem diesem Trend entsprechend zu vervollkommnen.[385]

---

[383] Vgl. GOTO [1997], S. 21

[384] Vgl. etwa WATANABE/KANDIAH [1996], S. 22. Mit dem Vorhaben sollen, wie auch mit dem 'Singapore-One'-Projekt des Nachbarstaates, gezielt ausländische, speziell japanische Unternehmen, angezogen werden. Die Bemühungen führten bereits zu zahlreichen bilateralen Vereinbarungen (vgl. z. B. „Japan, Malaysia in Multimedia Agreement", in: *The Nikkei Weekly* vom 12.05.1997, S. 22).

[385] Vgl. ISHIZAKI/MORI [1996], S. 11

3 Hintergrundfaktoren für den Erfolg der japanischen Automobilindustrie in Südostasien

Im vorliegenden Abschnitt gilt es, Erklärungsansätze dafür zu finden, warum die japanischen Firmen sich so fest im südostasiatischen Markt etablieren konnten, während ihre westliche Konkurrenz eher ein Schattendasein fristet. Zu diesem Zweck werden zunächst die soziokulturellen Besonderheiten Japans auf eventuelle, dem Marktauftritt in der südlichen Nachbarregion zuträgliche Merkmale untersucht. Danach wird der Frage nachgegangen, ob kulturelle Gemeinsamkeiten des Industrielandes mit der Entwicklungsregion einen Beitrag zum japanischen Markterfolg geleistet haben könnten. Abschließend soll geklärt werden, ob der Markterfolg der japanischen Hersteller vielleicht durch die Wirtschaftspolitik der beteiligten Länder gefördert wurde.

3.1 Unterstützende Wirkung soziokultureller Besonderheiten Japans

Um eventuelle Auswirkungen soziokultureller Besonderheiten Japans auf den Marktauftritt in Südostasien identifizieren zu können, sind zunächst potenziell erfolgsrelevante Merkmale herauszuarbeiten. Daran anschließend wird untersucht, inwieweit diese Merkmale dem Vorgehen der japanischen Automobilindustrie dienlich gewesen sein könnten.

3.1.1 Komponenten soziokultureller Besonderheit Japans

Wegen des intensiven kulturellen Austausches von Japan und China im Laufe der Geschichte könnte der Eindruck einer kulturellen Einheit aufkommen. Tatsächlich aber weist das Inselreich subtile Unterschiede zum restlichen Asien auf, die sich dem Betrachter erst bei genauerem Hinsehen erschließen. Derartige Unterschiede sollen zunächst in der religiös-philosophischen Sphäre und dann im gesellschaftlichen Bereich aufgespürt werden.

3.1.1.1 Japanische Religion und Philosophie

Die ursprüngliche Religion Japans ist der **Shintôismus**, der in zwei Formen auftritt.[386] Zum einen ist er eine lockere Sammlung von folkloristischen Praktiken, Glaubensbekenntnissen und Einstellungen, die sich auf *lokaler Ebene* unab-

---

[386] Vgl. GRAPARD [1993], S. 125

hängig voneinander entwickelten. Unter seinem Dach werden Elemente des Schamanismus[387], des Animismus und des Ahnenkultes miteinander verbunden. Zum anderen ist der *Staatsshintôismus* eine streng geregelte und organisierte Religion, an deren Spitze der Tennô (*jap.*: Kaiser) als geistliches Oberhaupt des Landes steht. Seine Stellung wird durch die angeblich direkte Abstammung der kaiserlichen Familie von der Sonnengöttin AMATERASU legitimiert. Obwohl die tatsächliche Machtausübung im Staat über lange Strecken der Geschichte in den Händen militärischer Führer lag,[388] wurde der Tennô formal auch als weltlicher Herrscher angesehen. Seine Abstammung hat bis heute eine einende Wirkung auf das japanische Volk, die in der Vergangenheit mehrfach in den Dienst nationalistischer Bestrebungen gestellt wurde. Hieraus entwickelte sich bei den Japanern das Bewusstsein, es handle sich bei ihrem Land um eine *heilige Nation*, deren auserwähltes Volk unter dem besonderen Schutz der Götter steht. Gefestigt wurde dieser Glaube durch entsprechende Interpretation geschichtlicher Ereignisse.[389]

Die Existenz einer Vielzahl von Gottheiten und das gänzliche Fehlen absoluter Regeln und Gebote deuten auf eine dem Shintôismus immanente *Flexibilität* hin. Durch die Vermischung mit anderen Religionen vom chinesischen Festland konnte daher eine Vielzahl synkretischer Glaubensformen und Kulte in Japan entstehen, welche allesamt von der Shintô-typischen nationalen Identität durchzogen werden.[390]

Ein hierarchisches Grundverständnis, das im Shintôismus in der unbedingten Ergebenheit gegenüber dem Kaiser seinen Ausdruck findet, ist auch das zentrale Element des **Bushidô**, dem Ehrenkodex der Samurai. Außer Loyalität for-

---

[387] Als **Schamanismus** werden Religionen bezeichnet, in deren Mittelpunkt Zauberpriester stehen, die mit Geistern und Seelen Verstorbener Verbindung aufnehmen und denen heilende, weissagende und exorzistische Fähigkeiten nachgesagt werden.

[388] Vgl. MORISHIMA [1982], S. 9

[389] Drei Beispiele mögen dies veranschaulichen:
1274 wurde eine mongolische Flotte (rd. 40.000 Soldaten), die das Inselreich von Korea aus erobern wollte, von einem Taifun erfasst und zur Aufgabe der Invasionspläne gezwungen. 1281 kam es zu einem weiteren mongolischen Angriff (zwei Flotten; rd. 140.000 Soldaten), doch ereilte die Angreifer das gleiche Schicksal. Die shintôistische Interpretation reklamiert göttliches Eingreifen zum Schutze des 'Heiligen Landes' als Grund und spricht seither von den 'Heiligen Winden' (**Kamikaze**).
Trotz militärischer Unterlegenheit Japans gegenüber dem Westen gelang es bis zum Ende des TOKUGAWA-Shogunats (1863) Fremden niemals, das Land unerlaubt zu betreten.
Die im Rahmen der japanischen Kapitulation 1945 erzwungene Erklärung des Kaisers, nicht göttlich zu sein, löste Bestürzung im Volk aus, führte zu einem Massenselbstmord (**Harakiri**) vor dem kaiserlichen Palast in Tokio und wurde von weiten Teilen der Bevölkerung schlichtweg ignoriert.

[390] Vgl. GRAPARD [1993], S. 125

dert dieser noch ein starkes Pflichtbewusstsein, Mut sowie Ehrgefühl von den Angehörigen der militärischen Klasse.[391] Die Bushidô-Ethik baut in Japan auf einer mehrere Jahrhunderte alten Tradition auf, erlebte ihren Höhepunkt aber erst in der Feudalphase. In dieser Zeit war das Land jedoch bereits weitgehend befriedet, so dass ein Großteil der Samurai verbürgerlichte und die Werte des Bushidô auf diese Weise Eingang in die zivile Gesellschaft und vor allem die Wirtschaft fanden.[392]

Gestärkt wurden die Tugenden des Bushidô durch den **Konfuzianismus**, der ab dem sechsten Jahrhundert vom chinesischen Festland nach Japan gelangte und seither ebenfalls das Wertesystem des Volkes prägt. Angesichts der über lange Strecken der Geschichte instabilen politischen Lage des Landes erkannte die Regierung bald den Wert der konservativ orientierten chinesischen Moralphilosophie für die Durchsetzung einer hierarchischen Staatsordnung und förderte ihre Übernahme entsprechend. Dabei fand gleichzeitig eine Vermengung mit dem Staatsshintôismus statt, für den der Konfuzianismus zum „weltlichen Ideologierahmen"[393] wurde und so auch zur Festigung des kaiserlichen Herrschaftsanspruchs beitrug. Zudem wurde der Gesellschaftsordnung durch Übernahme der 'Fünf Beziehungen'[394] eine Struktur gegeben, die bis in die heutige Zeit nachwirkt.

Hervorzuheben sind hier ferner die *konfuzianischen Tugenden*. Sie standen im weitgehenden Einklang mit den Inhalten des Bushidô, so dass beide einander ergänzten und verstärkten, wodurch eine weitere Besonderheit der Japaner, nämlich ihre lernwillige, leistungsbereite und selbstbeschränkende Gesamthaltung, mitgeprägt worden sein dürfte. Während im Laufe der Geschichte ihre förderliche Wirkung auf die staatliche Ordnung im Vordergrund des Interesses stand, dürften diese Tugenden in jüngerer Zeit vor allem in wirtschaftlicher Hinsicht ihren Niederschlag finden.[395] Entsprechende Wirkungen von Eigen-

---

[391] Während der hohe Stellenwert der Loyalität den konfuzianistischen Einfluss belegt, zeigen die kontemplativen Elemente des Bushidô die Verbindung zum Buddhismus auf (vgl. HORI [1980], S. 112).

[392] Da die Samurai in der TOKUGAWA-Periode (1603-1868) die höchste gesellschaftliche Klasse bildeten, suchten sie nach deren Zerfall im Zuge der MEIJI-Restauration (03.01.1868) nach angemessener Weiterbeschäftigung, wozu vor allem die Unternehmensführung zählte; aus vielen Samurai wurden Manager (vgl. FRASER [1989], S. 29ff.).

[393] POHL [1993], S. 84

[394] Vgl. Abschnitt 2.2.1

[395] Solange Japan sich noch auf dem Niveau eines Entwicklungslandes befand, sah die herrschende Meinung in den konfuzianischen Merkmalen der Gesellschaft einen der Hauptgründe für die Rückständigkeit des Landes. Dies änderte sich mit der sich abzeichnenden Industrialisierung des Landes, als immer mehr Autoren sich der These HERMAN KAHNs an-

schaften wie Selbstdisziplin, Ausdauer, Fleiß, Lernbereitschaft, Bescheidenheit, Loyalität, Selbstbeschränkung oder ständigem Streben nach Verbesserung sind offensichtlich und müssen daher an dieser Stelle nicht weiter verdeutlicht werden.[396] Ein besonderer Wert dürfte diesen Merkmalen mit Blick auf die Thematik der vorliegenden Arbeit bei Marktauftritten im Ausland zukommen, da diese durch ein erhöhtes Risiko und eine hohe Misserfolgswahrscheinlichkeit gekennzeichnet sind.

Während ein großer Teil des konfuzianistischen Gedankengebäudes unverändert übernommen wurde, kam es in einigen Bereichen im Zuge der Übernahme zu Anpassungen an die Besonderheiten und Traditionen des Inselstaates. Allerdings handelt es sich dabei zumeist um sehr subtile Modifikationen, die nach außen nur bedingt in Erscheinung treten, wie im Folgenden verdeutlicht werden soll.

Zentrales Element des Konfuzianismus ist die Treue. In China bedeutete dies die unbedingte Ergebenheit der Kinder gegenüber den leiblichen Eltern, wie der folgende Auszug aus den konfuzianischen Analekten zeigt.

> „1. Der Herzog von Sheh sagte zu Kung-tze [gemeint ist KONFUZIUS, Anm. d. Verf.]: In meinem Dorf gibt es ehrliche Menschen, wenn ein Mann ein Schaf stiehlt, wird sein Sohn es bezeugen. Kung-Tze sagte: In meinem Dorf gibt es ehrliche Menschen mit dem folgenden Unterschied: Ein Vater wird das Tun seines Sohnes verschweigen, und ein Sohn das seines Vaters. ...“[397]

In Japan hingegen hatte, entsprechend den Traditionen, die Fortführung des Hauses (*ie*) stets Vorrang vor der Blutsverwandtschaft (*ko*).

> „Ein bekannter [japanischer, Anm. d. Verf.] Moralprediger des 18. Jahrhunderts wurde einst eine hypothetische Frage gefragt: Was solltest Du tun, wenn Dein leiblicher Vater Deinen Adoptivvater tötet? Die Antwort war, den Tod des Adoptivvaters zu rächen und den Kopf des Mörders am Grab [gemeint ist das des Adoptivvaters, Anm. d. Verf.] zu opfern. Kurz, die moralische Pflicht eines Mannes wäre, seinen tatsächlichen Vater zu töten, ungeachtet dessen wie hoch die emotionale Last ist.“[398]

---

schlossen, der in den konfuzianistischen Tugenden ein hohes wirtschaftliches Potenzial erkannte (vgl. KAHN [1979], S. 121ff.).

[396] Stattdessen sei auf die einschlägige Literatur verwiesen. Stellvertretend hierzu vgl. PETRI [1993A], S. 20f., HOFSTEDE [1993], S. 188ff., HOFSTEDE [1991], S. 164ff.

[397] CONFUCIUS [Analekten], Buch 13, Nr. XVIII, Tz. 1f. (Übersetzung durch den Verfasser. Mit den Bezeichnungen ‘Vater’ und ‘Sohn’ sind leibliche Verwandtschaftsverhältnisse gemeint.)

[398] ISHIDA BAIGAN, in SHIBATA MINORU, zitiert nach WATANABE [1996], S. 121 (**ie** [家]: *jap*. Haus); Übersetzung durch den Verfasser. Hervorhebungen im Original).

Anders als im ursprünglichen Konfuzianismus bedeutet die Treue in Japan nicht in erster Linie die unbedingte Ergebenheit gegenüber den (leiblichen) Eltern, sondern bezieht sich stattdessen auf Vorgesetzte innerhalb gesellschaftlich geschaffener Hierarchien.[399] Die positiven Wirkungen einer derartigen Interpretation des Treuebegriffs für Wirtschaftsorganisationen sind offensichtlich.

Eine weitere Modifikation war die *Vermengung der Morallehre mit der Religion*. Die Lehrer des Konfuzianismus waren in Japan oftmals praktizierende Buddhisten und somit nicht unreligiös, wie es KONFUZIUS ursprünglich vorsah.[400] Auch war in Japan der Ahnenkult stets Teil des Konfuzianismus. KONFUZIUS praktizierte diesen zwar selber in gewissem Ausmaß. Sein Ziel war es allerdings, der Philosophie ein vertrautes Element beizufügen, damit das Volk sie besser akzeptierte. Der Ahnenkult in Japan hingegen ist Ausfluss des originär japanischen Shintô-Glaubens. Beide Ausübungsformen sind zwar äußerlich gleich, doch ihrem Wesen nach verschieden.

Ein dritter Bereich, in dem Anpassungen vorgenommen wurden, ist der *Adressatenkreis*. Während sich KONFUZIUS ausschließlich an die Literaten seines Landes wandte, wurden in Japan alle Bevölkerungsschichten mit der Morallehre bekannt gemacht, was als ein Hinweis auf den vorrangig instrumentellen Charakter der Lehre in dem Inselreich gewertet werden könnte. In Japan standen vor allem die Sicherung der sozialen Ordnung und die Festigung der Machtstrukturen im Vordergrund. Beabsichtigt war, 'den guten Japaner' zu erziehen, was sich einerseits auf charakterliche Eigenschaften des Individuums und andererseits auf seine Rolle als Staatsbürger bezog. Ersteres hatte die Umsetzung der Kardinaltugenden zum Inhalt, wobei Loyalität, selbstbeschränkende Tugenden und Lernbereitschaft eindeutig im Vordergrund standen. Letzteres bezieht sich auf Bürger, „die ihre Steuern zahlen, den vom Staat geschaffenen Gesetzen und Regelungen folgen, zur Stellung [des Landes, Anm. d. Verf.] in der Welt beitragen und, wenn erforderlich, für das Land sterben."[401]

Ungefähr zur gleichen Zeit wie der Konfuzianismus gelangte der **Buddhismus** über die Königreiche des heutigen Korea von China nach Japan. Mit ihm erreichten verschiedene kulturelle Errungenschaften der kontinentalen Hochkultur das Inselreich. Ihr Neuigkeitswert löste Erstaunen und Bewunderung aus und führte dazu, dass der Buddhismus schnell in ganz Japan Verbreitung

---

399 Ähnlich spricht NAKANE von einem **vertikalen Prinzip**, welches ihrer Meinung nach die gesamte japanische Gesellschaft durchzieht (vgl. NAKANE [1985], S. 62ff.).

400 Vgl. MEI [1980], S. 1092; COHEN [1993], S. 542

401 YAMASHITA [1996], S. 144 (Übersetzung durch den Verfasser)

fand.[402] Seine Absorption weist dabei deutliche Parallelen zu der des Konfuzianismus auf. So wurden auch hier einige Bereiche unverändert übernommen, insbesondere dort, wo die Religion in Japan auf gleichlautende Strukturen traf. Es scheint, als wäre es so zu Verstärkungsprozessen gekommen, in deren Folge sich japanische Besonderheiten herausbildeten. In anderen Bereichen hingegen wurden Anpassungen an die Gegebenheiten in Japan vorgenommen.

So ist der japanische Buddhismus erstens durch eine stärkere Akzeptanz und Betonung *gesellschaftlicher Institutionen* gekennzeichnet. Über- und Unterordnungsverhältnisse sind, anders als in China, integraler Bestandteil des japanischen Buddhismus, der nicht zuletzt deshalb auch eine gesteigerte Zweckorientierung aufweist. Zweitens unterscheidet er sich von der Ursprungsform durch eine höhere Bereitschaft, *Gegebenes hinzunehmen* und sich in das Bestehende einzufügen, statt Veränderungen anzustreben. In diesem Zusammenhang lässt sich auch eine stärker ausgeprägte Tendenz zur Vermeidung von Konfrontationen ausmachen.[403] Anschauliches Beispiel hierfür ist die starke Anpassung des japanischen Buddhismus an die traditionellen Glaubenspraktiken Japans.[404] Als eine dritte Modifikation ist die Verdrängung der betont universalistischen Weltanschauung des Buddhismus und deren Ersatz durch das zuvor erwähnte *japanische Selbstverständnis* als heilige Nation zu sehen.

Eine ökonomische Relevanz des Buddhismus fällt nicht unmittelbar ins Auge. Dennoch lässt sich bei genauerer Betrachtung für einige seiner Merkmale eine förderliche Beziehung zum wirtschaftlichen Handeln herstellen. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass buddhistisch begründete Einstellungen und Werte sich im Verhalten von Individuen niederschlagen und so Eingang in die Arbeitswelt finden. Allerdings sind diese Einflüsse mehr indirekter Natur und daher nicht eindeutig nachweisbar.

Einen ersten Ansatzpunkt bietet die dem Buddhismus immanente *Betonung des Prozesshaften*. Zwar ist die Glaubensausübung gekennzeichnet von dem ständigen Streben nach der Erlösung.[405] Doch tritt die Erreichung des Ziels in ihrer Bedeutung weit hinter den Prozess der Annäherung an selbiges zurück. Die Funktion des Ziels liegt mehr darin, dass es eine Orientierung schafft, weshalb

---

[402] Zu seinen Erfolgsfaktoren zählten neben der inneren Geschlossenheit des Gedankengebäudes auch seine Leistungen auf den Gebieten der Kunst, des Schrifttums und der Architektur (vgl. KITAGAWA [1980], S. 409).
[403] Vgl. NAKAMURA [1993], S. 179
[404] Vgl. NAKAMURA [1993], S. 179f.
[405] Vgl. Abschnitt 2.2.1

es auch im Abstrakten verbleiben kann. Im Kontext wirtschaftlicher Tätigkeit ließe sich hieraus auf eine hohe Aufmerksamkeit gegenüber den Betriebsprozessen und ihrer ständigen Verbesserung schließen.

Unterstützt wird dieser Gedanke durch einen zweiten Aspekt buddhistischen Glaubens, der in Japan besonders ausgeprägt ist. Dort fand vor allem der Zen-Buddhismus weite Verbreitung, der sich durch seinen hohen ästhetischen Anspruch und seine besondere *Aufmerksamkeit gegenüber dem Detail*, welches aber stets auch als Teil des und im Verhältnis zum Ganzen gesehen wird, auszeichnet.[406] In Verbindung mit der vorgenannten Prozessorientierung ließe sich hieraus ein ständiges Streben nach Perfektionierung der Abläufe ableiten. Zudem weist die Liebe zum Detail auf ein Bemühen um ausgereifte Detaillösungen hin, die aber wegen des gleichzeitigen Strebens nach Einbindung in das Ganze nicht als isolierte Teillösungen auftreten, sondern möglichst harmonisch in den Gesamtprozess integriert werden.

Drittens wäre denkbar, dass die nachrangige Stellung des ohnehin wenig konkreten Ziels bei gleichzeitig hoher Bedeutung des Weges dorthin sich in einer *langfristigen Ausrichtung* der wirtschaftlichen Tätigkeit niederschlägt. Konkret könnte dies bedeuten, dass nicht kurzfristige Erfolgsgrößen angestrebt werden, sondern die Erreichung langfristiger Größen das Handeln bestimmt.

Die Ausführungen lassen erkennen, dass religiöse und philosophische Orientierungen in Japan zweierlei Arten von Besonderheiten hervorgerufen haben. Zum einen fanden über einzelne Ethiken gewisse Qualitäten Eingang in die Gesellschaft. Dort trafen sie in Teilen auf begünstigende Umstände oder gar ähnliche Merkmale aus anderen Ethiken, wodurch es zur Verstärkung kam und letztlich japanspezifische Besonderheiten entstanden. Als ein solcher Fall wurden die konfuzianischen Tugenden identifiziert, von denen jene mit Bezug auf Selbstbeschränkung, Lernwilligkeit und Leistungsbereitschaft eine herausgehobene Rolle in der japanischen Gesellschaft erlangten. Gleiches gilt für den (Zen-) Buddhismus, der in Japan besonders weit verbreitet ist.

Zum anderen scheint es aber auch Merkmale zu geben, die sämtliche Ethiken durchziehen. Ein Beispiel hierfür ist der Glaube an Japan als eine heilige Nation mit dem Tennô als halbgöttlichem Wesen an der Spitze. In enger Verbindung hierzu steht die unbedingte Pflicht zur Treue und Loyalität, die sich in ihrer japantypischen Interpretation nicht auf Blutsverwandtschaften, sondern auf

---

[406] Vgl. HORI [1980], S. 112

'künstlich' geschaffene gesellschaftliche Hierarchien bezieht, die in Japan sehr stark ausgeprägt sind und sich durch alle Bereiche der Gesellschaft ziehen. Sie bilden eine weitere Besonderheit des Inselstaates.

3.1.1.2 Nihonjinron

Unter der Bezeichnung Nihonjinron[407] wird seit einiger Zeit eine Diskussion geführt, in deren Mittelpunkt die Frage nach einer eventuellen grundlegenden Andersartigkeit des japanischen Volkes steht. Das Spektrum der vorgetragenen Meinungen reicht dabei von psychologischen über soziologische bis hin zu physiologischen Unterschieden. Wenngleich zeitweilige nationalistische Untertöne zu einer Kritik an der Debatte und gelegentlich auch zu einer negativen Konnotation des Wortes 'Nihonjinron' geführt haben,[408] soll es für unsere Zwecke doch Verwendung finden, da es einerseits an einem alternativen Begriff fehlt und andererseits die Beiträge mehrheitlich sachlich angelegt und auf eine wertfreie Untersuchung der japanischen Gesellschaft ausgerichtet sind. Einige von ihnen scheinen für die vorliegende Ausarbeitung von Bedeutung zu sein und sollen daher kurz umrissen werden.

Herausragende Bedeutung kommt hier der Gruppenorientierung der Japaner zu.[409] Sie tritt auf drei Ebenen in Erscheinung. Erstens wird individualpsychologisch argumentiert, dass Japaner über ein wenig ausgeprägtes Ego verfügen und nur einen geringen Grad an Unabhängigkeit aufweisen. Das '**amae**'-Konzept von DOI etwa betont die japanspezifische emotionale Befriedigung, die dem Bewusstsein entspringt, sich in einem Abhängigkeitsverhältnis zu einer übergeordneten Person zu befinden und auf deren Toleranz, Liebe, Fürsorge und Zuwendung angewiesen zu sein.[410] Dadurch treten die Ziele des Individuums hinter die von anderen Personen zurück. Aus der Erreichung letzterer vermag das Individuum dann eine spezielle psychologische Befriedigung abzuleiten.[411]

---

407 **Nihonjinron** (*jap.*: Theorie über den/die Japaner)

408 Vgl. DIRKS [1995], S. 100f.

409 Vgl. etwa REISCHAUER [1988], S. 128ff.

410 Vgl. DOI [1989], *pass.*, v. a. S. 7ff.; ferner auch DOI [1982], S. 36ff.

411 Typisch für Japan ist, dass derartige Führer-Geführten-Beziehungen (**Oyabun-Kobun**) die japanische Gesellschaft in vielfältiger Weise durchziehen. Typische Beispiele sind die Beziehungen von Lehrern und Schülern, Ehemann und -frau, älteren und jüngeren Schülern, Vorgesetzten und Untergebenen in Unternehmen. Auch hier lässt sich eine Verbindung zum Konfuzianismus (s. Abschnitt 2.2.1) erkennen.

Zweitens wird auf Gruppenebene argumentiert, dass wegen des japanspezifischen Strebens nach **Harmonie** der Pflege und Förderung von Beziehungen innerhalb sozialer Gebilde eine besondere Bedeutung beigemessen wird.[412] Das Fortwirken dieses Harmoniestrebens auf der Intergruppen-Ebene bewirkt drittens eine außerordentlich hohe Stabilität und einen starken Zusammenhalt der japanischen Gesellschaft auch auf nationaler Ebene.[413] Damit steht die Energie, welche sonst für die Erreichung eines Konsenses aufgewandt werden müsste, für andere Aufgaben zur Verfügung.

Weil es der Erreichung von Gruppenzielen in Teilen hinderlich sein könnte, hatte das Wort 'gambaru' ursprünglich einen negativen Beiklang.[414] Dies änderte sich jedoch mit Beginn des 20. Jahrhunderts, so dass das **Gambari**-Konzept heute im positiven Sinne das Bemühen beschreibt, auch in aussichtslosen Situationen nicht aufzugeben, sondern zu versuchen, das betreffende Projekt durch Ausdauer, Hartnäckigkeit und persönlichen Einsatz doch noch zum Erfolg zu führen. AMANUMA sieht in diesem Merkmal ein zentrales Charakteristikum der Japaner, welches sich durch sämtliche ihrer Lebensbereiche zieht und sie gleichzeitig von Angehörigen anderer Nationen unterscheidet.[415] Dabei trägt es seit seinem Bedeutungswechsel der Einbindung des Individuums in die Gruppe Rechnung, indem die zugrundeliegende Motivation das Beste zu geben, in großen Teilen auf den Wunsch zurückzuführen ist, die Erwartungen anderer Gruppenmitglieder und das Vertrauen, was diese in die betreffende Person setzten, nicht zu enttäuschen.[416]

Damit lässt sich das Konzept des 'gambaru' zu einem weiteren japanischen Gesellschaftsphänomen in Beziehung setzen. Als **giri** wird die Verpflichtung eines Einzelnen gegenüber anderen Personen aus der Gesellschaft bezeichnet. Diese Art der Verpflichtung ist aber auf solche Personen beschränkt, mit denen eine soziale Beziehung unterhalten wird und besitzt daher keine universelle Gültig-

---

412 Vgl. SUGIMOTO [1997], S. 3

413 Vgl. ISHIDA [1983], S. 23ff.

414 WAGATSUMA führt dies auf den wahrscheinlichen Ursprung des Wortes aus „ga-o-haru" (*jap.*: starrsinnig / dickköpfig sein), was durch eine teilweise gleiche Orthographie (‚gambaru': 頑張る vs. ‚ga-o-haru': 我お張る) ergänzende Plausibilität erfährt (vgl. WAGATSUMA [1993], S. 5).

415 AMANUMA [1987], S. 24ff.

416 Deutlich wird dies beispielsweise in der Unterstützung, die ein Jugendlicher von seinen Eltern, Lehrern und Freunden erfährt, bevor er in die Stadt zieht, um dort eine Arbeit aufzunehmen. Im Gegenzug verspricht er: „*Gambarimasu*!" („Ich werde mein Bestes geben / durchhalten / mich bemühen." Vgl. WAGATSUMA [1993], S. 5). Gleiches gilt für die Beziehung eines Sportlers zu seinen Anhängern. Zwar stellen seine sportlichen Errungenschaften zunächst eine Einzelleistung dar, die aber stets in gewissem Maße auch Produkt der Erwartungshaltung der ihn unterstützenden Gruppe sind.

keit. Ihr wohl deutlichster Ausfluss ist die empfundene Pflicht, Geschenke oder sonstige Zuwendungen zu erwidern. **Ninjô** hingegen beschreibt natürliche Emotionen gegenüber anderen Personen wie Liebe, Zuneigung, Mitleid, Sympathie und dergleichen. Normalerweise stehen ‚giri' und ‚ninjô' einander nicht entgegen, doch kann es in Einzelfällen dazu kommen, dass durch das Verhalten anderer eine gesellschaftliche Pflicht entstanden ist, deren Erfüllung dem emotionalen Empfinden entgegensteht. In diesen Fällen wiegt die gesellschaftliche Pflicht regelmäßig schwerer als das eigene Empfinden.[417]

Im vorangehenden Abschnitt sind bereits direkte Auswirkungen japanischer Religionen und Philosophien auf das Volk herausgestellt worden. Hinweise auf weitere Besonderheiten der Japaner lassen sich zudem durch eine abstraktere Betrachtung der dort beschriebenen Vorgänge ableiten. Zunächst fällt auf, dass in dem Inselstaat mehrere Glaubensrichtungen nebeneinander existieren, was auf eine gewisse Offenheit der religiösen Landschaft Japans hindeutet. Dies bezieht sich nicht nur auf eine konfliktfreie Koexistenz auf nationaler Ebene, sondern spiegelt sich auch im ‚mehrfachen' Glauben der einzelnen Individuen wider. Japaner haben offensichtlich keine Probleme damit, mehreren Religionen gleichzeitig anzugehören. Belegen lässt sich dieser 'polytheistische' Umgang mit verschiedenen Glaubensformen anhand entsprechender Statistiken.[418] Er ist seit längerem bekannt und wurde in der Literatur hinreichend thematisiert. Demnach orientiert sich die jeweilige Hinwendung zu einer bestimmten Religion an ihrem Nutzen unter den gegebenen Umständen, was auf eine gewisse Zweckorientierung im religiösen Handeln der Japaner hinweist.[419]

Die darin zum Ausdruck kommende **Widerspruchstoleranz**, zeigt sich nicht nur im Religionsleben der Japaner, sondern auch an der Schnittstelle zum außerreligiösen Alltagsleben. So wurde nachgewiesen, dass in Japan keine Säkularisierungsprozesse nach westlichem Muster zu beobachten sind. Stattdessen existieren die Traditionen der Glaubenswelt weitgehend unberührt von der Verweltlichung der Gesellschaft in selbiger fort.[420] Ähnliches gilt für den ja-

---

417 Ausführlich hierzu s. MINAMOTO [1986], S. 57ff.

418 So ergab eine Untersuchung der staatlichen *Agency for Cultural Affairs* zur Religionszugehörigkeit folgende Zahlen (Stand: 31.12.1996, Quelle: JAPAN ALMANAC [1999], S. 263):

Religionszugehörigkeiten der japanischen Bevölkerung:

Religion	Buddhismus	Shintô	Christentum	Andere
Gläubige	91.583.843	102.213.787	3.168.596	10.792.548

Die Gesamtbevölkerung beläuft sich jedoch nur auf 124,963 Mio. Personen (s. EBENDA, S. 56).

419 Vgl. KATO [1988], S. 27

420 Vgl. SASAKI/SUZUKI [1987], S. 1056, 1073

pantypischen Wertewandel, für dessen Beschreibung und Erklärung die bisweilen in westlichen Ländern zu beobachtende Verdrängung 'traditioneller' Werte durch 'moderne' wenig geeignet erscheint.[421] Und schließlich drückt sich diese Fähigkeit mit Widersprüchen zu leben auch in der Ambiguität der japanischen Gesellschaft aus.[422]

Es scheint daher, als wäre **sozialer Pragmatismus** ein weiteres charakteristisches Merkmal der Japaner. Dieser Eindruck wird noch verstärkt durch den augenscheinlich sehr instrumentellen Gebrauch fremder Konzepte. So wurde der Konfuzianismus wegen seiner die Gesellschaft ordnenden Funktion eingeführt, und die schnelle Verbreitung des Buddhismus ist in weiten Teilen seinen kulturellen Errungenschaften geschuldet, welche die chinesische Religion vom Festland mitbrachte.[423] Dabei legten die Japaner eine überaus große **Flexibilität** bei der Integration der neuen Ideen in ihre Kultur an den Tag. Die gleiche Anpassungsfähigkeit trat auch sehr deutlich in Erscheinung, als das Land nach der

---

[421] Vgl. SCHANZ [1993], S. 164-178 für eine Darstellung der Grundlagen und Formen des Wertewandels. Zum Wertewandel in Japan im Speziellen s. TOMINAGA [1990], S. 39ff. und TROMMSDORFF [1983], S. 337ff., 351

[422] Wohl anschaulichster Ausdruck dieser **Ambiguität** sind diverse ‚*Doppel-Kodizes*' in der japanischen Sprache, welche die Legitimität derartiger Mehrdeutigkeiten dokumentieren. Folgende Wortpaare mögen dies exemplarisch dokumentieren:

1. **omote** (表, *jap.*: Vorderseite) vs. **ura** (裏, *jap.*: Rückseite):
   Während ‚omote' das korrekte Außenbild beschreibt, steht ‚ura' für das Dunkle, Inoffizielle, ggf. Illegale. In Unternehmen erhalten neue Mitarbeiter ‚omote'-Erklärungen von den Vorgesetzten, lernen die tatsächlichen Abläufe aber eher durch die ‚ura'-Beschreibungen ihrer Kollegen. Kinder wohlhabender Eltern können durch Zahlung von Schmiergeldern durch die Hintertür (‚ura-guchi') Zugang zu Bildungseinrichtungen erhalten, deren Vordereingang (‚omote-guchi') ihnen wegen mangelnder Leistungen verschlossen bleibt.
2. **tatemae** (建前, *jap.*: Grundsatz, Prinzip) vs. **honne** (本音, *jap.*: [tatsächliche] Wahrheit):
   ‚tatemae' sind politisch-korrekte Aussagen, ‚honne' zeigen die wahren Gefühle, die aber häufig wegen der Stärke der ‚tatemae'-Aussagen nicht artikuliert werden können. Ein Politiker könnte bspw. den Ausstieg aus der Atomenergie propagieren und dafür offiziell Sicherheitsbedenken als Grund angeben (‚tatemae'), obwohl er in Wahrheit von Interessengruppen unter Druck gesetzt wird (‚honne').
3. **soto** (外, *jap.*: draußen) vs. **uchi** (内, *jap.*: innen):
   Mit Hilfe dieser Begriffe werden Mitglieder der eigenen Gruppe gegenüber Außenstehenden abgegrenzt. Außerhalb der Firma wird von dieser als ‚uchi' gesprochen. Unter Mitgliedern der eigenen Gruppe kann man offen sein, gegenüber Fremden ist das Außenbild zu wahren. Obwohl die Frau in Gesellschaft (‚soto') als ihrem Mann unterwürfig auftritt, kann sie zu Hause (‚uchi') eindeutig das Sagen haben.

(Vgl. hierzu z. B. DOI [1985], *pass.*, welche das erstgenannte Begriffspaar als Sinnbild für die hier behandelte, japantypische gesellschaftliche Ambiguität verwendet oder SUGIMOTO [1997], S. 25ff.)

[423] Ein weiteres Beispiel für die instrumentelle Nutzung des Glaubens zeigte sich im 16. Jahrhundert, als westliche Handelsschiffe den Verkauf von Waffen an die Erlaubnis zur christlichen Missionsarbeit knüpften. In der Folge wurde der Übertritt zum christlichen Glauben von lokalen Herrschern ‚angeordnet' (vgl. JANSEN ET AL. [1980], S. 69).

MEIJI-Revolution (1868) binnen kürzester Zeit modernisiert wurde oder als es im Anschluss an den Zweiten Weltkrieg wiederaufgebaut wurde. Stets nahm die japantypische Kombination aus Kompromissbereitschaft, Lernwillen und Offenheit für fremde Ideen eine Schlüsselstellung ein.

Es wurde im vorausgegangenen Abschnitt auch gezeigt, dass bei der Übernahme fremden Gedankenguts stets Anpassungen vorgenommen wurden. Es stellt sich daher die Frage, ob diese Modifikationen systematisch erfolgten oder Zufallsprodukte waren. Für den Buddhismus konnte gezeigt werden, dass die Anpassungen in denjenigen Bereichen auftraten, wo Überschneidungen mit dem Shintô-Glauben vorlagen. So wurde die universalistische Weltanschauung des Buddhismus durch das nationale Selbstverständnis ersetzt, wie auch eine hierarchische Ordnung Eingang in den ursprünglich indischen Glauben fand. Ähnliches ist bei der Absorption des Konfuzianismus festzustellen. So wurde das im chinesischen Konfuzianismus zentrale Element der Blutsverwandtschaft von der japantypischen, in der Zugehörigkeit zu einem Haus (*ie*) begründeten 'Verwandtschaft' ersetzt.

Es sieht also so aus, als stieße die Anpassungsbereitschaft dort an ihre Grenzen, wo das traditionelle Gedankengut Japans gefährdet sein könnte. Bestimmte Bereiche wie das Selbstbild der 'heiligen Nation'[424] standen für Anpassungen nicht zur Verfügung. Stattdessen wurden in diesen Bereichen die eingeführten Gedankengebäude den japanischen Auffassungen angepasst.[425] Eine mögliche Erklärung hierfür wäre, dass die außergewöhnlich hohe Anpassungsfähigkeit in den äußeren Bereichen ihrer Kultur von den Japanern durch einen überaus wandlungsresistenten kulturellen Kern ausgeglichen wird. Dieser Kern mag als langfristige Orientierung und Halt dienen und somit die hohe Flexibilität der 'Peripherie' erst ermöglichen. Diese Konstellation würde auch eine Erklärung dafür bieten, warum in Japan traditionelle und moderne Werte in so einzigartiger Weise nebeneinander zu existieren vermögen.

---

[424] Vgl. FN 389, S. 116

[425] Im Zusammenhang mit dem Technologietransfer aus westlichen Ländern spricht YOSHINO von einer „stark ausgeprägten Fähigkeit zur Nachahmung ausländischer Technologien und deren Anpassung an die japanischen Bedürfnisse." (YOSHINO [1976], S. 65, Übersetzung durch den Verfasser). Ähnlich äußert sich auch KUBLIN, wenn er mit Blick auf das japanische Gesetzessystem feststellt, dass es sich zwar in großen Teilen auf die Vorbilder Frankreichs und Deutschlands stützt, „die Bedürfnisse der Japaner aber niemals aus den Augen verliert." (KUBLIN [1993], S. 830).

3.1.2 Auswirkungen der soziokulturellen Besonderheiten auf das Vorgehen der japanischen Automobilhersteller

Von den zuvor beschriebenen Besonderheiten der japanischen Gesellschaft ist anzunehmen, dass sie für den Erfolg der Automobilhersteller in Südostasien relevant sind, da sie über die Mitarbeiter in die Firmen hineinwirken und so auch den Marktauftritt in der Region mitbestimmen. Besondere Bedeutung dürfte hier dem Merkmal der **Flexibilität** zukommen, da es die Unternehmen in die Lage versetzt, sich den ständig wechselnden Gegebenheiten in der Entwicklungsregion stets aufs Neue erfolgreich anzupassen. Diese wechselnden Rahmenbedingungen waren sowohl auf nationaler als auch auf regionaler Ebene vorzufinden, wo häufig (wirtschafts-)politische Entscheidungen zur Förderung der nationalen Automobilindustrie(n) diskriminierend gegen ausländische Produzenten wirkten.[426] Über eine bloße Anpassung hinaus gelang es den japanischen Herstellern meist, aus der Not eine Tugend zu machen und Hindernisse nicht nur zu überwinden, sondern sie auch in ihrem Sinne und gegen potenzielle Konkurrenten zu nutzen.

Auf *nationaler Ebene* führten beispielsweise staatlicherseits eingeführte Maßnahmen zur Devisenbewirtschaftung in den ASEAN-Ländern[427] zu einem Mangel an ausländischen Zahlungsmitteln bei den Herstellern. Denn diese folgten anfangs allgemein der Strategie, die lokalen Märkte ausschließlich durch importierte und vor Ort montierte Fahrzeug-Bausätze zu bedienen. Durch die Einrichtung regionaler Produktionszentren zur Herstellung von (hochwertigen) Funktionsteilen wie Achsen, Getrieben, Motoren und dergleichen sowie deren Export innerhalb von Netzwerken zur regionsweiten Teileversorgung erzeugten die japanischen Unternehmen einen Devisenzufluss, der die Abflüsse aufgrund des Importes von voll- oder teilzerlegten Fahrzeugen ausglich.[428] Im Ergebnis konnten die Restriktionen, die sich aus den staatlichen Maßnahmen ergaben, nicht nur überwunden, sondern gleichzeitig auch first-mover-advantages in Wettbewerbsvorteile gegenüber jenen Konkurrenten umgewandelt werden, die nicht in der Lage waren, ihre Produktionsstrukturen den neuen Bedingungen anzupassen.[429] Gleiches gilt auf *regionaler Ebene* bei der schnellen Umsetzung der Vorschriften zum lokalen Produktionsanteil und zur

---

426 Ausführlich hierzu s. Abschnitt 2.2.2

427 So etwa in Thailand, wo Unternehmen verpflichtet wurden, die für Importe von Teilen notwendigen Devisen selber zu beschaffen (vgl. NOLTE [1990], S. 115f.).

428 Vgl. Abschnitt 2.4.4

429 Vgl. Abschnitt 2.4.3, 2.4.4

ASEAN-weiten Komplementarität von Fahrzeugteilen.[430] Auch hier konnten sich die japanischen Firmen aufgrund ihrer Flexibilität den neuen Anforderungen schnell anpassen und zudem über deren Erfüllung einen eintrittssperrenden Effekt gegenüber der Konkurrenz erzielen.

Die Flexibilität zeigt sich jedoch nicht nur im Vorgehen, sondern auch in den *Produktionstechniken* der japanischen Kraftfahrzeughersteller. Unter dem intensiven Konkurrenzdruck auf dem Heimatmarkt entwickelten sie bereits frühzeitig flexible Fertigungstechniken. Dank dieser waren sie in der Lage, auch kleine Losgrößen effizient zu fertigen, und konnten so die Märkte in Südostasien trotz deren starker Fragmentierung mit Fahrzeugen bedienen. Daneben zeigt sich die Anpassungsfähigkeit der japanischen Automobilfirmen auch in der hohen Abstimmung ihrer Produkte auf die speziellen Anforderungen des südostasiatischen Marktes, wie sie in den Asia-Cars zum Ausdruck kommt.

Damit steht das proaktive Handeln der Japaner dem Verhalten westlicher Unternehmen diametral gegenüber. Letztere beschränkten sich lange Zeit auf die Verfolgung von Defensivstrategien. Sie erkannten zwar die Bedeutung des südostasiatischen Marktes und bauten daraufhin eine Präsenz in der Region auf, verharrten dann aber passiv in ihrer Position, weil sie nicht in der Lage waren, ihr Vorgehen oder ihre Produkte an die lokalen Erfordernisse anzupassen. Ihr ständiger Bedeutungsverlust in Südostasien[431] dürfte sich aus diesem Verhalten in Verbindung mit der dynamischen Marktentwicklung in der Region erklären. So scheiterten zum Beispiel viele Joint-Ventures daran, dass die potenziellen westlichen Partner nicht bereit waren, sich mit einer Minderheitsbeteiligung zufriedenzugeben. Japanische Unternehmen hingegen zeigten eine wesentlich höhere Kompromissbereitschaft und waren durchaus willens, Partnerschaften einzugehen, an denen sie nicht mehrheitlich beteiligt waren.[432] Einschränkend ist allerdings anzumerken, dass den japanischen Unternehmen die Anpassung in einigen Bereichen wahrscheinlich dadurch erleichtert wurde, dass sie mit dem Entwicklungsmuster der ASEAN-Staaten[433] aus eigener Erfahrung vertraut waren.

---

430 Vgl. die Darstellungen zum BBC-Schema und zu AICO in Abschnitt 2.2.2

431 Vgl. O'BRIEN/ALLEN [1984], S. 125

432 Vgl. DONER [1991], S. 79; ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT [1985], S. 14

433 Das Entwicklungsmuster umfasst die Phasen
(a) *Import-Substitution*,
(b) *Export-Orientierung*,
(c) *Liberalisierung*
und wurde in Abschnitt 2.2.2 herausgearbeitet.

Das Vorgehen der japanischen Unternehmen wird ferner unterstützt durch ihren **Pragmatismus**. Bei der Bereitstellung von Handbüchern in Landessprache statt in Englisch beispielsweise handelt es sich ganz offensichtlich nicht nur um eine 'nette Geste', sondern es lässt sich auch die dahinterstehende Absicht in Bezug auf eine Effizienzsteigerung der Produktion erkennen. Ähnliches gilt für die Durchsetzung der eigenen Interessen bei den Entscheidungsträgern der Gastländer mittels korrumptiver Maßnahmen oder für die in Abschnitt 2.4.4 vorgestellten 'Reverse Fairs'.[434] Es zeigt sich, dass die japanischen Unternehmen bei aller Anpassung nicht das eigentliche Ziel ihrer Präsenz in Südostasien aus den Augen verloren. Damit werden Parallelen deutlich zum japanischen Glaubensgebäude, wo die sehr hohe Anpassungsfähigkeit in den Außenbereichen einem Halt und Orientierung stiftenden religiösen Kern gegenüberstehen. Ähnlich könnte auch hier die Flexibilität beim Vorgehen zu dem Festhalten an einem übergeordneten Ziel in Beziehung gesetzt werden.

Die Aktivitäten jedes Unternehmens stützten sich auf dessen **Mitarbeiter**. Für japanische Firmen darf angenommen werden, dass ihre Arbeitskräfte den unternehmerischen Zielen in besonderem Maße verpflichtet sind. Hierfür lassen sich mehrere Gründe anführen. Zunächst ist festzustellen, dass die Rolle der Unternehmung für den Mitarbeiter in Japan eine andere ist als nach westlichem Verständnis. So geht der Begriffsinhalt der 'Kaisha' (*jap.*: Firma) über das westliche Wortverständnis als bloße Beschreibung des arbeitgebenden Unternehmens hinaus. Daneben tritt in Japan nämlich der Ausdruck eines *Gruppenbewusstseins*, durch welches der einzelne Mitarbeiter sich vor allem als Teil des Unternehmens sieht. Seine emotionale Bindung an die Firma ist höher und damit auch die Identifikation mit ihr.[435] Aus diesem Grunde wird die japanische Unternehmung verschiedentlich auch mit einer Familie verglichen.[436] Das wird nachvollziehbar, bedenkt man, dass sich in Japan der Familienbegriff weniger auf Blutsverwandtschaft als vielmehr auf die Hausgemeinschaft (*ie*) bezieht.[437] Damit wird dem Unternehmen unbedingte Treue geschuldet, woraus sich eine hohe Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter für die Unternehmensziele ableiten lässt.

Außer dem Ort wirtschaftlicher Betätigung stellt die Unternehmung für ihre Mitarbeiter daher auch ein größeres soziales Gebilde dar, in das sie eingebun-

---

[434] Vgl. LANGE [1995]; S. 237, KAGAYA [1997], S. 26
[435] Vgl. NAKANE [1985], S. 15f.
[436] In diesem Zusammenhang spricht NAKANE ([1985], S. 33) auch von **Familismus**.
[437] Vgl. Abschnitt 3.1.1.1

den werden und das ihnen Geborgenheit bietet. Damit gibt die Firma Gelegenheit zur Befriedigung des im *amae*-Konzept von DOI zum Ausdruck gebrachten, in Japan sehr wichtigen Bedürfnisses nach Abhängigkeit und Fürsorge. Weil dem *giri*-Konzept zufolge aber Verpflichtungen nach Möglichkeit auszugleichen sind, ist anzunehmen, dass die Arbeitnehmer in der Folge bemüht sind, sich im Sinne der Unternehmung zu engagieren. Verstärkend dürfte hier das *Wertesystem* Japans wirken, welches selbstbeschränkende, leistungs- und loyalitätsbetonende Tugenden besonders hervorhebt. Es scheint plausibel, aus dem Gesagten auf eine Bereitschaft der Mitglieder zu hoher Leistungsverausgabung zu schließen.

Eine besondere Rolle dürfte in diesem Zusammenhang das **gambari**-Konzept spielen. Zunächst beschreibt es das japantypische Bestreben, nicht aufzugeben und mittels persönlichem Einsatz und *vermehrten Anstrengungen* zu versuchen, die gestellte Aufgabe doch noch zu lösen, auch wenn dies aussichtslos scheint. Der Nutzen dieser Eigenschaft ist offensichtlich, weil gerade beim Auftritt auf einem ausländischen Markt das Unternehmen sich in einer anderen Umwelt zurechtfinden muss. Damit geht automatisch ein erhöhtes Misserfolgsrisiko einher. Charakteristisch für ein Auslandsengagement ist ferner, dass viele der getätigten Investitionen grundsätzlich sunk costs (*engl.*: versunkene Kosten) darstellen und somit dem Investor bei Rückzug aus dem jeweiligen Markt ersatzlos verloren gehen.[438] Der drohende Verlust ist in der Automobilindustrie besonders hoch, da dort wegen der hohen Kapitalintensität der Anlagen das Investitionsvolumen sehr groß ist.[439] Unter diesen Umständen dürfte das hohe Durchhaltevermögen, auf welches das gambari-Konzept hinweist, einen Vorteil der japanischen Automobilhersteller darstellen.

Während für den vorgenannten Effekt erhöhten Bemühens eine generelle Gültigkeit angenommen werden kann, postuliert das gambari-Konzept zwei weitere Effekte für den Fall, dass die betrachteten Personen sich in einer als fremd empfundenen Umwelt befinden.[440] Erstens stärkt die fremde Umwelt den *Zusammenhalt* der Gruppenmitglieder untereinander. Zweitens bewirkt sie eine *Verstärkung der japantypischen Merkmale* im Allgemeinen. Mit Blick auf die Pro-

---

[438] Vgl. etwa CAVES/PORTER [1977], S. 243. Wegen der drohenden Verluste wird mitunter auch von **barriers of exit** (*engl.*: Austrittsbarrieren) gesprochen, die Unternehmen im Markt halten (vgl. SHAPIRO/KHEMANI [1987], S. 16). Das Problem nimmt ab, wenn noch *Verwertungsmöglichkeiten* bestehen. Diese sinken allerdings mit der *Spezifität* der Anlagen, was für die Automobilindustrie zutrifft.

[439] Vgl. Abschnitt 1.2.1

[440] Vgl. AMANUMA [1987], S. 30f.

blemstellung der vorliegenden Arbeit scheint es plausibel, Südostasien als eine fremde Umwelt einzustufen. Zudem wurde gezeigt, dass vor allem in Japan jedes Unternehmen auch ein soziales Gebilde darstellt. Es darf daher geschlossen werden, dass das - in japanischen Unternehmen ohnehin hohe - Gruppenbewusstsein für die Mitarbeiter der Auslandsniederlassung nochmals gesteigert wird. In Verbindung mit dem hohen Harmoniestreben der Japaner ist anzunehmen, dass so der niederlassungsinterne 'Reibungsverlust' reduziert wird, wodurch die Kräfte auf die Durchsetzung des eigentlichen Zieles, nämlich die Behauptung auf dem betreffenden Markt, konzentriert werden können. Zudem werden die japantypischen Merkmale akzentuiert, was insbesondere in den Bereichen der Flexibilität und Leistungsbereitschaft, aber auch bei den zuvor herausgearbeiteten, vom Konfuzianismus geprägten Tugenden einen Erfolgsfaktor für die japanischen Automobilfirmen darstellen dürfte.

Die aus den religiösen und philosophischen Orientierungen der Japaner abgeleiteten, Loyalität und Treue betonenden Tugenden dürften auch in einem weiteren Zusammenhang dem Markterfolg der Automobilfirmen in Südostasien zuträglich gewesen sein. So wurde gezeigt, dass japanische Automobilhersteller in pyramidenähnlichen Strukturen mit ihren **Zulieferern** verbunden sind, innerhalb derer eine klare hierarchische Ordnung herrscht. Damit gelten auch hier die Prinzipien der Treue und Fürsorge.[441] Im konkreten Fall könnte dies dazu beigetragen haben, dass die Zulieferer den Herstellern vergleichsweise bereitwillig nach Südostasien folgten. Im Gegenzug wurden sie von den Autofirmen bei eventuellen Schwierigkeiten über das zwischen westlichen Unternehmen übliche Maß hinaus unterstützt. Deutlich wurde dies beispielsweise in der jüngsten Asienkrise, als japanische Automobilhersteller ihren Zulieferern vor Ort umfangreiche Hilfen zukommen ließen, während westliche Hersteller dazu tendierten, sich aus dem Markt zurückzuziehen.[442] Gleiches gilt wahrscheinlich auch für das Verhältnis von Zulieferern der ersten zu solchen der zweiten Ebene. Für die japanischen Hersteller ist anzunehmen, dass diese Bereitschaft von entscheidender Bedeutung war, weil die *Just-In-Time* Fertigung, auf die sich ihr Wettbewerbsvorteil in weiten Teilen gründet, sehr sensibel auf große Entfernungen reagiert. Dasselbe gilt für die *Modulbauweise*, bei der von Zulieferern nach Maßgabe der Automobilfirmen eigenverantwortlich entworfene und hergestellte komplexe Baugruppen das bis dahin halbfertige Produkt

---

[441] Vgl. Abschnitt 2.2.1

[442] Vgl. z. B. „Truck makers to aid partners in Southeast Asia", in: *Nikkei Weekly* vom 26.01.1998, S. 26. In diesem Zusammenhang tritt wiederum das Prinzip des *giri* in Erscheinung.

komplettieren. Beide Verfahren verlangen einen hohen Abstimmungsbedarf, der ebenfalls von räumlicher Nähe profitiert.

Als weitere soziokulturelle Besonderheiten Japans wurden aus dem (Zen-)**Buddhismus** die langfristige Orientierung, die Betonung des Prozesshaften sowie die besondere Aufmerksamkeit gegenüber dem Detail abgeleitet. Erstere, die auch in dem Bemühen um Sicherung des Fortbestandes der häuslichen Gemeinschaft (*ie*) wiederzufinden ist,[443] könnte mitverantwortlich dafür sein, dass die japanischen Hersteller sich auch dann nicht aus den ASEAN-Märkten zurückzogen, als ein unmittelbarer Erfolg nicht abzusehen war. Zu denken ist hier insbesondere an die Probleme ausländischer Hersteller im Zusammenhang mit (wirtschafts-)politischen Maßnahmen im Zuge der Industrialisierungsbemühungen.[444] Auch legten die japanischen Hersteller durch Gründung einer Vielzahl von Niederlassungen in ganz Südostasien bereits zu einer Zeit den Grundstein für ihre späteren Netzwerke, als westliche Unternehmen ihre Betriebe in der Region noch als Einzellösungen betrachteten. Die gleiche *Langfristigkeit* zeigt sich in den zwischenmenschlichen Beziehungen. Nach der Niederlage im Zweiten Weltkrieg wurden die Kontakte nach Südostasien auch ohne ein konkretes Ziel gepflegt und standen so zur Verfügung, als die Wirtschaftsbeziehungen wiederbelebt werden sollten.[445] Zusammen mit der ausgeprägten *Widerspruchstoleranz* könnte die langfristige Orientierung erklären, warum die japanischen Automobilhersteller sich auch dann nicht aus der ASEAN-Region zurückzogen, als beispielsweise lange Zeit keine geeigneten lokalen Partner gefunden werden konnten, komplizierte Regelwerke die Produktion vor Ort behinderten oder fällige Steuerrückerstattungen von den Regierungen nicht umgesetzt wurden. Insgesamt wurde sogar die Funktionsfähigkeit des AICO-Schemas von den Japanern allgemein angezweifelt,[446] doch war auch dies für keinen der ostasiatischen Hersteller ein Grund, sich aus der südlichen Nachbarregion zurückzuziehen.

Angesichts der Vielzahl von Problemen dürfte auch die hohe *Aufmerksamkeit gegenüber Detailfragen* und deren Lösung unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Gesamtzusammenhänge dem Erfolg zuträglich gewesen sein. Diese umfangreiche Betrachtungsweise dürfte auch dazu beigetragen haben, dass das

---

443 Vgl. ABE [1996], S. 432
444 Vgl. Abschnitt 2.2.2
445 Vgl. Abschnitt 2.1.2
446 Vgl. KENG [1997], S. 16

japanische Engagement in mancherlei Hinsicht als vollständiger bezeichnet werden kann als das der westlichen Konkurrenz.

Nachdem verschiedene Ansatzpunkte für die erfolgsförderliche Wirkung soziokultureller Besonderheiten herausgearbeitet wurden, stellt sich noch die Frage, ob diese auch einen generellen Erklärungsbeitrag für das sehr große Interesse der japanischen Fahrzeugfirmen an den ASEAN-Ländern leisten können. Die allgemeinen und japanspezifischen wirtschaftlichen Argumente[447] für ein Südostasien-Engagement der Automobilindustrie ließen sich um die Vermutung ergänzen, dass der südostasiatische Raum für Japan auch *psychologisch von großer Bedeutung* ist. Es könnte sein, dass die Internationalisierung der westlichen Automobilindustrie in Japan das Gefühl einer erneuten wirtschaftlichen Bedrohung aufkommen ließ.[448] Mit der Übernahme der südostasiatischen Märkte hätten die westlichen Firmen nicht nur ihre Vorrangstellung auf dem Weltmarkt ausgebaut, sondern es wäre ihnen auch gelungen, sich geographisch in unmittelbarer Nachbarschaft zu Japan zu positionieren. Das nationale Selbstverständnis mag hier - zusammen mit den historischen Erfahrungen des Inselstaates - zu dem verstärkten Bemühen japanischer Hersteller um die Märkte der Region geführt haben.[449]

---

[447] Vgl. Abschnitt 2.3

[448] Hierbei ist zu bedenken, dass das Inselreich bis weit in das 20. Jahrhundert dem Westen militärisch und wirtschaftlich weit unterlegen war (s. Abschnitt 2.1.2) und die amerikanischen Automobilfirmen in den 30er Jahren nur mit Mühe aus dem japanischen Markt verdrängt werden konnten (s. Abschnitt 1.1.2).

[449] Das Bedrohungsargument erwähnt auch DONER ([1991], S. 76; mit Verweis auf Firmeninterviews), stellt aber keine Überlegungen zu den eventuell dahinterliegenden Gründen an.

3.2 Mögliche Einflüsse kultureller Ähnlichkeiten auf den japanischen Markterfolg

In diesem Abschnitt soll überprüft werden, ob Gemeinsamkeiten zwischen dem ostasiatischen Industrieland und seiner südlichen Nachbarregion ebenfalls einen Erfolgsbeitrag geleistet haben könnten. Dazu wird zunächst das Konzept 'kultureller Nähe' vorgestellt, um es anschließend auf das Verhältnis zwischen Japan und Südostasien anzuwenden. In einem dritten Schritt sind dann konkrete Bezugspunkte zu dem Markterfolg japanischer Automobilfirmen in Südostasien herauszuarbeiten.

3.2.1 Das Konzept kultureller Nähe

Mit dem Auftritt im Ausland begibt sich ein Unternehmen stets in eine ihm mehr oder weniger unbekannte Umwelt. Insbesondere von westlichen Firmen wird in diesem Zusammenhang häufig eine gewisse 'Andersartigkeit' der asiatischen Länder beklagt, welche die dortige Geschäftstätigkeit erheblich erschwere oder gar unmöglich mache.[450] Mit seinem Fremdheitsbegriff liefert DÜLFER einen Ansatzpunkt, um dieses Phänomen genauer zu fassen. Er bezeichnet den kulturellen **Fremdheitsgrad** eines Landes für Mitarbeiter ausländischer Unternehmen als „den subjektiv empfundenen Mangel eines Entscheidungsträgers an Informationen, der daraus resultiert, dass dieser die inhaltlichen Auswirkungen von Umwelteinflüssen in den Konsequenzen seiner Entscheidungsalternativen nicht erkennen kann, und zwar weil er die entsprechenden Umwelt-Elemente nicht zutreffend zu interpretieren weiß."[451]

Hierbei können drei *Stufen* unterschieden werden.[452] Umweltbedingungen, die im Stammland in ähnlicher Form auftreten, lassen sich in der Regel durch einfachen Analogieschluss einschätzen. Schwieriger zu bewältigen sind Probleme, wie sie insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern auftreten, da sie in Umweltkonstellationen eingebettet sind, die in dem Stammland der Unternehmung in einer früheren Entwicklungsphase anzutreffen waren, aber aktuell keine Geltung mehr besitzen. Sie sind daher grundsätzlich lösbar, doch müssen Entscheidungen unter größerer Unsicherheit getroffen werden. Auf einer dritten Stufe schließlich sind die Rahmenbedingungen den Entscheidungsträgern aus ihrem Heimatland gänzlich unbekannt oder stehen gar im Widerspruch zu

---

450 Vgl. z. B. SCHÜTTE/LASSERRE [1996], S. XV
451 DÜLFER [1999], S. 185
452 Vgl. DÜLFER [1999], S. 205f.

den dortigen Verhältnissen. Entschlüsse können nur unter sehr hoher Unsicherheit gefasst werden und stellen sich dennoch oftmals als falsch heraus, weil die zugrundeliegenden Denkmodelle auf Wirkungszusammenhängen basieren, die nur im Stamm-, nicht aber im Gastland Geltung besitzen.

In dem Maße, wie derartige Besonderheiten eines Landes Firmen aus anderen Kulturbereichen in der beschriebenen Weise benachteiligen, begünstigen sie Unternehmen aus kulturell ähnlichen Umwelten. Denn während sie im erstgenannten Fall Fremdheit begründen, erzeugen sie im zweiten Fall eine Vertrautheit der Unternehmung mit den Umständen im Gastland. Diese **kulturelle Nähe** verringert die Unsicherheit im Umgang mit den dortigen Gegebenheiten und erhöht dadurch die Handlungsfähigkeit.[453] Damit kann dem Konzept der kulturellen Nähe eine hohe Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen beim Marktauftritt in fremden Kulturkreisen zugesprochen werden. Weil diesem Phänomen in der Betriebswirtschaftslehre bislang jedoch kaum Aufmerksamkeit zuteil wurde, soll im Folgenden versucht werden, entsprechende Erkenntnisse aus der Sozialpsychologie für die Zwecke der vorliegenden Arbeit nutzbar zu machen. Hierbei bieten sich besonders solche Theorien an, welche auf die Erklärung individuellen Verhaltens gegenüber anderen Personen gerichtet sind. Als solche werden im Folgenden die *Balancetheorie* von HEIDER, die *Theorie der kognitiven Konsistenz* von NEWCOMB, die *Theorie des realistischen Gruppenkonflikts* von SHERIF und die *Theorie der sozialen Identität* von TAJFEL vorgestellt.

HEIDER betrachtet in seiner **Balancetheorie** eine wahrnehmende Person (‚person' *p*), eine Person oder Gruppe als weitere soziale Einheit (‚other' *o*) sowie ein Objekt (*x*) aus der sozialen Umwelt der wahrnehmenden Person und versucht aus diesem Dreiecksverhältnis, interpersonale Beziehungen zu erklären. Ihm zufolge nehmen Individuen zwischen sich und den Elementen ihrer sozialen Umwelt Beziehungen wahr. Dabei kann es sich um Einheits- oder Gefühlsrelationen handeln.[454] **Einheitsrelationen** stellen auf das Empfinden ab, dass die betrachteten Elemente ‚zusammen' gehören, mithin eine Einheit erkannt bzw. nicht erkannt wird. **Gefühlsrelationen** beziehen sich auf das ‚Mögen' bzw. ‚Nichtmögen' des Betrachtungsgegenstandes. Weil das Modell aus drei Ele-

---

[453] Als **Nähe** soll hier das 'Ausmaß' der Beziehungen zwischen zwei Untersuchungsobjekten verstanden werden (ähnlich auch: CAMPBELL/TESSER [1985], S. 113). In Teilen inhaltsgleich verwandt wird der Begriff der **psychologischen Distanz** (s. z. B. PENNINGS/BARKEMA/BELL [1996], S. 153; JOHANSON/WIEDERSHEIM-PAUL [1975], S. 307f.; BILKEY/TESAR [1977], S. 93, 95). Hier scheint er aber weniger geeignet, weil er die *Entfernung* betont („Distanz"), und damit bereits auf der begrifflichen Ebene dem eigentlichen Erklärungsziel („Nähe") entgegenzustehen scheint.

[454] Vgl. HEIDER [1977], S. 238f.; BERSCHEID [1985], S. 426

menten besteht, nimmt die Person *p* drei Beziehungen wahr: Ihre eigenen Verhältnisse zur anderen sozialen Einheit (*p*-*o*) und zum Objekt (*p*-*x*) sowie die vermutete Einstellung der anderen Einheit zum Objekt (*o*-*x*). Die kognitive Struktur des wahrnehmenden Individuums *p* ist genau dann balanciert, wenn die Beziehungen in dem Dreiecksverhältnis miteinander harmonieren.[455] Das ist beispielsweise der Fall, wenn die wahrnehmende Person *p* eine andere Person *o* und beide gemeinsam auch ein Objekt *x* aus ihrer gemeinsamen Umwelt mögen. Da jedes Individuum harmonische Zustände nicht-harmonischen gegenüber bevorzugt, erzeugt eine unbalancierte kognitive Struktur Änderungsdruck, in dessen Folge die betreffende Person *p* bemüht ist, durch Modifikation ihrer Gefühle oder durch Reorganisation der wahrgenommenen Zusammengehörigkeiten die Balance wiederherzustellen.[456] Ausgewogene Strukturen hingegen begründen Änderungswiderstand. Entsprechend sind gleichlautende Beurteilungen eines Objektes - mithin ähnliche Einstellungen - einem harmonischen Verhältnis zwischen dem erkennenden Individuum *p* und der anderen sozialen Einheit *o* zuträglich.

Bemerkenswert ist, dass der Zustand der Balance sowohl durch positive als auch negative Urteile erreicht werden kann. Die gemeinsame Ablehnung eines Objekts kann genauso einend wirken wie eine geteilte Zuneigung.[457] Die Sympathie lässt sich durch die mit der Einstellungsähnlichkeit implizit verbundene Wertschätzung des eigenen Wertesystems durch die Gegenseite begründen. Umgekehrt werden Unterschiede in den Bewertungen als Bedrohung des eigenen Wertesystems interpretiert und ziehen Antipathien nach sich.[458] Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ließe sich daraus ableiten, dass Asiaten einander tendenziell zugeneigt sind, weil sie aufgrund der zwischen ihnen herrschenden kulturellen Nähe in der Bewertung verschiedener Elemente ihrer gemeinsamen sozialen Umwelt einander ähneln.

---

[455] „Gleichgewichts-Zustände treten dann auf, wenn die kognizierten/perzipierten Einheits-Formationen [...] und die auftretenden Emotionen [...] von minimaler psychischer Spannung („tension") sind." (IRLE [1975], S. 301; im Original insgesamt hervorgehoben.) Vereinfachend lässt sich sagen, dass hierzu in dem beschriebenen Dreiecksverhältnis die algebraische Multiplikation der symbolischen Vorzeichen (‚-' für eine negative Bewertung, ‚+' für eine positive) einen positiven Wert erzeugen muss. Ist das Ergebnis hingegen negativ, befindet sich die kognitive Struktur im Ungleichgewicht (vgl. etwa COOPER [1995], S. 100; sehr ausführlich dazu: HEIDER [1977], S. 238-245).

[456] Vgl. HEIDER [1977], S. 246ff.

[457] Denkbar wäre, dass sowohl das wahrnehmende Individuum *p* als auch die ihm sympathische (+) weitere soziale Einheit *o* ein bestimmtes Objekt *x* nicht mögen (-):
(+) · (-) · (-) = (+)

[458] Vgl. BROWN [1996], S. 176

NEWCOMBs **Theorie der kognitiven Konsistenz** weist deutliche Parallelen zur HEIDERschen Theorie auf, überwindet aber die Beschränkung auf dreielementige Strukturen und konzentriert sich stattdessen auf größere soziale Beziehungsgefüge.[459] Sie postuliert, dass in Gruppen auftretende Ungleichgewichte von den Mitgliedern wahrgenommen werden. Deren Bestreben ist dann, diese Ungleichgewichte zu vermindern, um die Gruppe wieder in die Nähe kollektiver Balance zu führen. Aus diesem Bestreben folgt unmittelbar, dass das Gleichgewicht innerhalb von Gruppen im Zeitablauf ansteigt, mithin gruppeninterne Differenzen abnehmen und der Zusammenhalt zunimmt. Diese Erkenntnis gibt Anlass zu der Vermutung, dass mit dem Prozess steigender Einigkeit innerhalb der Gruppe auch eine verstärkte Abgrenzung zu fremden Gruppen einhergeht. Demnach wären Asiaten einander nicht nur auf interpersonaler Ebene zugeneigt, sondern ihre kulturelle Nähe schafft auch ein Gruppenbewusstsein, über welches sie sich gleichzeitig von den westlichen Ländern abgrenzen.

Ergänzende Plausibilität erfährt diese Vermutung durch einen vergleichsweise jungen Forschungszweig, der als Reaktion auf den Vorwurf an die Sozialpsychologie entstand, sie stütze ihre Erklärungen zum Handeln von Individuen im sozialen Kontext ausschließlich auf eine interpersonelle Perspektive. Somit übersehe sie systematisch mögliche Einflüsse einer von Individuen empfundenen Zugehörigkeit zu größeren sozialen Einheiten auf deren Verhalten.[460] Hinweise auf die Bedeutung der Gruppenzugehörigkeit als Determinante individuellen Handelns lieferten bereits die *Ferienlagerexperimente* von SHERIF.[461] Sie zeigten, dass

---

[459] Vgl. BERSCHEID [1985], S. 427; NEWCOMB [1953], S. 401f.

[460] So fordert etwa GRAUMANN ([1979], S. 284ff.), sozialpsychologische Forschung nicht nur als solche des *Individuums*, sondern auch als Sozialpsychologie der *Interaktion* und der *sozialen Strukturen* - mithin auf drei Ebenen - zu betreiben. Vgl. auch MUMMENDEY ([1985], S. 185f.), die zwar das Erklärungspotenzial der Persönlichkeitspsychologie nicht in Abrede stellt, aber auch auf die hohe Bedeutung hinweist, welche dem Zufall implizit zugewiesen wird, wenn beispielsweise zur Erklärung des gleichzeitigen Auftretens von Aggressionen bei mehreren tausend Fußballfans auf Theorien zurückgegriffen wird, die sich lediglich auf individuelle psychologische Zustände beziehen.

[461] In den **Ferienlagerexperimenten** wurden die teilnehmenden Jungen zunächst zwei Gruppen zugewiesen und zwar unter bewusster Missachtung bestehender Freundschaften. In einer *ersten Phase* wurden die beiden Gruppen getrennt voneinander beschäftigt, so dass sich gruppenspezifische Normensysteme, Strukturen usw. herausbilden konnten. Daran anschließend wurden die Teilnehmer in einer *zweiten Phase* diversen Wettbewerbssituationen ausgesetzt, bei denen jeweils nur eine der beiden Gruppen gewinnen konnte. Während die Mitglieder beider Gruppen einander in der ersten Phase ignoriert hatten, bewirkte die nunmehr herrschende Konkurrenzsituation zweierlei Verhaltensänderungen. Die jeweils andere Gruppe wurde erstens angesichts des vorliegenden Nullsummenkonflikts als 'feindlich' er-

- das Vorliegen konfligierender Ziele zweier Gruppen zu Intergruppen-Aggressionen und Intragruppen-Begünstigung führt, während
- eine positive gegenseitige Abhängigkeit zweier Gruppen kooperative soziale Interaktion erzeugt.

Weil SHERIF das Vorliegen eines Interessenkonflikts als notwendige Bedingung für die Feindseligkeiten ansah, wird in der Literatur auch von der **Realisitc Group Conflict Theory** (RCT)[462] gesprochen. Weitere Experimente stellten diese Vermutung allerdings in Frage[463] und veranlassten TAJFEL zur Durchführung seiner *Minimalgruppenexperimente*. Indem zunächst alle Faktoren, die bei den Teilnehmern ein Gefühl einer Gruppenzugehörigkeit hätten erzeugen können, aus dem Versuchsaufbau eliminiert wurden,[464] sollte geprüft werden, ab wann die Versuchspersonen Eigengruppenfavorisierung und Fremdgruppendiskriminierung an den Tag legen. Hierzu war vorgesehen, das Experiment ständig zu wiederholen und dabei jedes Mal eine der Bedingungen zu lockern, das Gruppenbewusstsein also sukzessive zu erhöhen.

Inhalt des Experiments war, dass die Teilnehmer einander Geldbeträge zuweisen mussten. Weil es nur zwei Gruppen gab, waren die Begünstigten jeweils Mitglieder entweder der Eigen- oder der Fremdgruppe des Verteilenden. Die Gruppenzugehörigkeit der ansonsten anonymen Empfänger wurde in der Ent-

---

kannt und in der Folge regelmäßig verbal und auch physisch attackiert. Zweitens wurde die eigene Gruppe systematisch begünstigt und der innere Zusammenhalt nahm zu. In einer *dritten Phase* wurde die Situation dahingehend verändert, dass beide Gruppen nicht mehr um die Aufgabenerfüllung konkurrierten, sondern eine Erreichung der Ziele nur in Zusammenarbeit mit der anderen Gruppe möglich war. Daraufhin nahmen die Aggressionen gegenüber der jeweiligen Fremdgruppe sowie die Begünstigung der Eigengruppe deutlich ab.

462 TAJFEL/TURNER [1979], S. 33

463 RABBIE/WILKENS [1968]; FERGUSON/KELLEY [1964]

464 Die zu erfüllenden Bedingungen waren:

1. Keiner der Teilnehmer hatte jemals Kontakt zu einer anderen Versuchsperson, weder innerhalb noch zwischen den Gruppen.
2. Vollständige Anonymität der Teilnehmer.
3. Keinerlei (instrumentelle oder materielle) Verbindung zwischen den Kriterien der Gruppenbildung und dem erwarteten Zwischengruppenverhältnis.
4. Für die Teilnehmer bestand keine Möglichkeit, aus ihrem Verhalten im Experiment einen Nutzen zu ziehen.
5. Es bestanden Alternativen zur Strategie der Intergruppenbegünstigung (z. B. ‚Maximierung des (Gesamt-)Gewinns aller Teilnehmer').
6. Für die Teilnehmer sollten ihre Antworten so wichtig wie möglich sein.
7. Zur Gruppeneinteilung wurde den Teilnehmern erklärt, sie basiere auf vorher ermittelten Präferenzen der Versuchspersonen für einen von zwei Künstlern. Tatsächlich aber erfolgte die Zuweisung willkürlich.

(Vgl. hierzu insgesamt TAJFEL/BILLIG/BUNDY/FLAMENT [1971], S. 153f.)

scheidungssituation bekannt gegeben. Es zeigte sich, dass bereits unter den restriktiven Bedingungen der ersten Versuchsreihe für die Teilnehmer die (relative) Maximierung der Einkommensdifferenz von der eigenen zur Fremdgruppe wichtiger war, als der Eigengruppe zu einem möglichst (absolut) hohen Gesamteinkommen zu verhelfen. Hieraus lässt sich erstens ableiten, dass eine Eigengruppen-Begünstigung auch unter nicht-kompetitiven Umständen stattfindet, der Wettbewerb also lediglich eine hinreichende, nicht jedoch - wie von SHERIF vermutet - eine notwendige Bedingung darstellt.[465] Zweitens schloss TAJFEL, dass individuelles Verhalten nicht nur interpersonell, sondern auch intergruppal bestimmt sein kann und entwickelte auf dieser Grundlage seine **Theorie der sozialen Identität**.

Zentraler Dreh- und Angelpunkt dieser Theorie ist die '**Gruppe**', bei der es sich nach TAJFEL um „eine Ansammlung von Menschen, die fühlen oder wahrnehmen, dass sie eine Gruppe sind, die sich selbst als Angehörige einer Gruppe kategorisieren, und die konsensual in der gleichen Weise von anderen kategorisiert werden"[466] handelt. Im Gegensatz zu SHERIF[467] beinhaltet die Definition von TAJFEL keine Kriterien wie geteilte Wert- und Normensysteme oder gemeinsame Einstellungen und Ziele der Gruppenmitglieder, womit der Anwendungsbereich seiner Theorie erheblich weiter ausfällt. Für das Individuum beinhaltet der Gruppenbegriff TAJFEL zufolge drei grundlegende **psychologische Komponenten**. Aus dem Wissen um die eigene Gruppenzugehörigkeit ergibt sich die *kognitive* Komponente.[468] Die (positive oder negative) Bewertung der Gruppenmitgliedschaft weist auf die *evaluative* Komponente hin. Die *emotionale* Komponente bezieht sich auf die Gefühle gegenüber der eigenen und anderen Gruppen, die das Individuum aus dem Wissen und der Bewertung seiner Gruppenmitgliedschaft heraus entwickelt.[469] Je stärker die beiden letztgenann-

---

[465] Vgl. TAJFEL/TURNER [1979], S. 38. Es sei angemerkt, dass sogar die Forscher überrascht waren, dass bereits derart 'neutrale' Bedingungen intergruppales Verhalten erzeugten (vgl. BROWN/TAJFEL/TURNER [1980], S. 410; MUMMENDEY [1985], S. 190).

[466] TAJFEL/TURNER [1979], S. 40 (Übersetzung durch den Verfasser)

[467] „Eine Gruppe ist eine abgegrenzte soziale Einheit mit messbaren Eigenschaften, die sich auf das Verhalten ihrer Mitglieder auswirken. Diese schließen mindestens ein: (1) Struktur und Organisation [...] und (2) ein System von Normen, welche das Verhalten der Mitglieder bei der Zielverfolgung, den Beziehungen untereinander und zu Fremdgruppen sowie zu deren Mitgliedern regulieren." (SHERIF/SHERIF [1979], S. 8f.)

[468] Da dieses Wissen gemäß TAJFELs o. g. Definition auch von Nicht-Gruppenmitgliedern geteilt werden muss, handelt es sich hierbei streng genommen um eine *sozial-kognitive* Komponente.

[469] Vgl. MUMMENDEY [1985], S. 192

ten Elemente für ein Gruppenmitglied sind, desto wahrscheinlicher ist es laut TAJFEL, dass diese Person Intergruppenverhalten zeigt.[470]

Von Individuen wird nun angenommen, dass sie nach einem positiven Selbstkonzept streben, was in diesem Zusammenhang vor allem über die Erlangung einer positiven *sozialen Identität* versucht wird.[471] Als Mittel hierzu dienen *soziale Vergleiche*, bei denen Individuen ihre Eigen- verschiedenen Fremdgruppen gegenüberstellen, Unterschiede ermitteln und bewerten und auf diesem Wege bemüht sind, eine möglichst positive *soziale Distinktheit*[472] ihrer eigenen Gruppe festzustellen. Gelingt dies nicht, so mündet der Vergleichsprozess in dem Bemühen, den - subjektiv empfundenen - sozialen Status der Eigengruppe zu verbessern. Durch *direkten sozialen Wettbewerb* können die Gruppenmitglieder erstens versuchen, ihre Vergleichsgruppe auf der betreffenden Vergleichsdimension zu überbieten. Zweitens kann aber auch an der Vergleichssituation angesetzt werden: Durch *Schaffung einer neuen Vergleichsdimension*, auf der die 'Gewinnchancen' höher sind, durch *Uminterpretation der Vergleichsdimension*, indem etwa vormals negative Ergebnisse fortan als positiv bewertet werden, oder durch die Wahl einer *anderen Vergleichsgruppe*.[473] Unter Beachtung der Ergebnisse aus SHERIFs Ferienlagerexperimenten darf angenommen werden, dass in all diesen Fällen die Fremdgruppendiskriminierung angesichts der herrschenden Konkurrenzsituation steigt, und unter dem Eindruck der 'Bedrohung' von außen der Zusammenhalt in der Eigengruppe zunimmt.

---

470 Vgl. TAJFEL [1982], S. 29

471 Bei dem **Selbstkonzept des Individuums** handelt es sich um ein System von Variablen, die zwischen der sozialen Umwelt und dem Individuum vermitteln. Es setzt sich im Allgemeinen aus der sozialen Identität und der personalen Identität der betrachteten Person zusammen (vgl. BREHM/KASSIN [1996], S. 136). Die *soziale Identität* ist der „Teil des Selbstkonzepts eines Individuums, der aus dessen Wissen über seine Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe (oder Gruppen) verbunden mit dem Wert und der emotionalen Bedeutung, die dieser Gruppenmitgliedschaft beigemessen werden, erwächst." (TAJFEL [1978], S. 63) Die *personale Identität* bezieht sich eher auf ideosynkratische Aspekte einer Person wie den Intellekt oder Geschmack. (vgl. MUMMENDEY [1985], S. 199) Welcher der beiden Bereiche das Selbstkonzept stärker beeinflusst, ergibt sich daraus, ob die jeweilige soziale Situation des Individuums von diesem als vorrangig durch interpersonale Beziehungen oder durch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe bestimmt gesehen wird. Im vorliegenden Zusammenhang ist das Selbstkonzept v. a. durch das Bewusstsein der Gruppenmitgliedschaft reguliert, weshalb die soziale Identität maßgeblichen Einfluss auf das Selbstkonzept ausübt und die personale Identität in den Hintergrund tritt.

472 **Soziale Distinktheit** liegt vor, wenn es möglich ist, eine positive Eigenart der Eigengruppe festzustellen, d. h. dass die eigene Gruppe sich im Intergruppenvergleich vorteilhaft von der Vergleichsgruppe abhebt (vgl. hierzu auch STANGE [1991], S. 90f.).

473 Prinzipiell wäre es auch möglich, dass einzelne unzufriedene Individuen die Gruppe wechseln. Allerdings bedingt diese Strategie, dass die soziale Situation *individuelle Mobilität* (den Wechsel einzelner Personen von einer Gruppe in eine andere) gestattet, was aber umso unwahrscheinlicher sein dürfte, je intensiver der Intergruppen-Wettbewerb ist.

Um den beschriebenen Prozess handhabbar zu machen, bedient sich der Mensch des **Kategorisierens** als 'kognitivem Werkzeug'. Der Begriff beschreibt einen Vorgang, bei dem „die Umwelt nach Kategorien, also Personen, Objekten und Ereignissen (oder ausgewählten Attributen) geordnet wird, die in Bezug auf ihre Relevanz für die Handlungen, Absichten oder Einstellungen eines Individuums ähnlich oder äquivalent sind."[474] Es handelt sich mithin um einen Vorgang, in dessen Zuge die Umwelt in diskrete Klassen sozialer Objekte eingeteilt wird. Damit leistet das Kategorisieren einen wichtigen Beitrag zur Komplexitätsreduktion und Strukturierung der sozialen Umwelt.[475] Meist findet in diesem Zusammenhang auch eine Übertragung von Werten auf die Kategorien statt, wodurch das Individuum ein Interesse am Erhalt des Kategoriensystems entwickelt, solange sich seine Werte nicht ändern.[476] So kommt es regelmäßig zu einer **Akzentuierung** von intrakategorialen Ähnlichkeiten und interkategorialen Unterschieden, in deren Zuge das Gesamtsystem an Prägnanz gewinnt und seine Eindeutigkeit zunimmt.[477] Dem gleichen Ziel dient auch die Einordnung von Personen in Kategorien, denen sie objektiv nicht angehören (*Überinklusivität*) oder ihr Ausschluss von Kategorien, in die sich bei sachlicher Beurteilung aufzunehmen wären (*Überexklusivität*).[478] Alle diese Verzerrungen sind funktional zum Schutze des Wertesystems und bilden insofern den Preis der Eindeutigkeit. Begünstigt werden dürften diese Prozesse von der selektiven Wahrnehmung des Menschen und der Uneindeutigkeit sozialer Phänomene, die meist mehrere Auslegungen zulässt. Situationen starker sozialer Anspannungen verstärken die Neigung zur Stereotypisierung noch.[479] Sie können etwa durch intensive Intergruppenkonflikte oder Spannungen zwischen verschiede-

---

474 TAJFEL [1975], S. 345

475 „Weil die Welt im Grunde aus einer unendlichen Anzahl ungleicher Stimuli besteht, ist eine grundlegende kognitive Leistung die Unterteilung der Umwelt in Kategorien, innerhalb derer viele nicht-identische Stimuli als gleichwertig behandelt werden können." (SEGALL/DASEN/BERRY/POORTINAGA [1990], S. 161; Übersetzung durch den Verfasser.) ALLPORT nennt **Kategorien** daher anschaulich „Hauptworte, die unsere Umwelt in Scheiben schneiden" (ALLPORT [1954], S. 174). Zusammen mit den *sozialen Vergleichen* und den Konzepten der *sozialen Identität* sowie der *sozialen Distinktheit* bildet die *soziale Kategorisierung* den **funktionalen Kern** der Theorie der sozialen Identität (vgl. MUMMENDEY [1985], S. 195).

476 Vgl. TAJFEL [1975], S. 345

477 Vgl. CAMPBELL [1956], S. 351ff.; BROWN [1995], S. 42. Dabei wird die Neigung des Menschen, Unterschiede zwischen den Kategorien zu übertreiben, auch als **Differenzierung** und die zur Minimierung der Unterschiede innerhalb einer Gruppe als **Assimilation** bezeichnet (vgl. BROWN [1996], S. 170; BROWN [1995], S. 54).

478 Vgl. TAJFEL [1969], S. 358, wo der Autor feststellt, dass die Wertedifferenz positiv mit der Neigung variiert, der negativ bewerteten Kategorie zu viele und der positiv bewerteten Kategorie zu wenige Elemente zuzuordnen (vgl. EBENDA).

479 Vgl. LILLY [1982], S. 626

nen Ethnien entstehen und schlagen sich in Gefühlen wie Stress und Angst nieder.

Als Grundlage solcher Kategorisierungsprozesse können beispielsweise Gemeinsamkeiten wie geteilte Werte, Meinungen, Persönlichkeitsmerkmale, Erfahrungshintergründe, aber auch Äußerlichkeiten wie gleiche Hautfarbe oder Kleidung dienen. Bei den betreffenden Individuen erzeugen sie ein Gefühl gegenseitiger Nähe.[480] Eine herausragende Stellung kommt hier der Kultur als „gemeinsame materielle, geistig-moralische und künstlerische Werte, die das Empfinden, Denken und Handeln der Bewohner eines Landes bzw. [...] eines Kulturkreises prägen"[481] zu, womit die Brücke zum eingangs vorgestellten Konzept der kulturellen Nähe geschlagen wäre. Daher ist anzunehmen, dass Angehörige ähnlicher Kulturkreise

- einander gegenüber mehr Offenheit zeigen als gegenüber entfernteren Kulturen,
- zu einer allgemein positiveren gegenseitigen Bewertung neigen,
- einander mehr Vertrauen entgegenbringen,
- einander leichter beeinflussen,
- im Falle der Hilfsbedürftigkeit der anderen Seite schneller helfend eingreifen.[482]

Es ließe sich nun 'den Asiaten' aus deren Sicht die Gruppe der 'Nicht-Asiaten' gegenüberstellen. Untereinander nehmen die Angehörigen der erstgenannten Kategorie eine aufgeschlossene Haltung zueinander ein, während das Empfinden der kollektiven Andersartigkeit im Verhältnis zu den Mitgliedern der letztgenannten Gruppe eine kritische Distanz herbeiführt. Weil auch hier Kategorisierungsprozesse stattfinden, darf erstens angenommen werden, dass das wahrgenommene 'Asiatentum' innerhalb gewisser Grenzen geeignet ist, sowohl objektiv vorhandene innerasiatische Unterschiede als auch tatsächliche Ähnlichkeiten mit anderen Kulturkreisen wie zum Beispiel westlichen Ländern zu verdecken.

In diesem Sinne wäre zweitens denkbar, dass Empfindungen von Nähe auch auf Illusionen aufbauen können und so Sympathien und Antipathien erzeugen, die bei objektiver Betrachtung nicht zustande kämen. Dies wird insbesondere

---

[480] Vgl. MORRIS [1990], S. 608f.; BROWN [1996], S. 176
[481] SCHANZ [1993], S. 183. Vgl. dazu auch SCHANZ [1994], S. 373 sowie HOFSTEDE [1980], S. 1169
[482] Vgl. SADER [1995], S. 399

vor dem Hintergrund bedeutsam, dass Kategorisierungen oftmals angewandt werden, um bislang unbekannte Umweltelemente zu erfassen. Hierzu tragen auch zwei weitere kognitive Aspekte bei, derer sich Individuen laut TAJFEL im Rahmen ihrer Kategorisierungsaktivitäten bedienen.[483] Mittels *Deduktion* werden alle (wahrgenommenen) Merkmale einer Kategorie einem Individuum zugeschrieben, sobald dieses in die betreffende Klasse eingewiesen wurde. Durch *Induktion* werden andersherum Merkmale einzelner Individuen auf alle Angehörigen der Kategorie übertragen. Beide Prinzipien wirken verzerrend, weil bei ihnen die Zuschreibung von Merkmalen auf unzureichender Informationsgrundlage erfolgt. Ist aber die Einordnung einmal vorgenommen worden, behindern Akzentuierung und Assimilation ihre Korrektur.

Drittens liegt die Vermutung nahe, dass das Empfinden kultureller Nähe offen ist für Manipulationen. Indem auf die subjektive Bewertung Einfluss genommen wird, lassen sich Affinitäten verstärken oder abschwächen. Interessant wird dies vor allem dann, wenn dadurch die Möglichkeit eröffnet wird, nicht nur die Bindungen innerhalb der Eigengruppe und die Einstellungen gegenüber der Fremdgruppe zu verändern, sondern darüber hinaus auch einerseits Angehörige einer ursprünglich anderen Gruppe zu Mitgliedern der eigenen Gruppe zu machen und andererseits in der Eigengruppe Ausschlüsse vorzunehmen.

Anders als im Labor, wo die Versuchsanordnungen regelmäßig auf eine Isolierung einzelner Kategorien zielen, ist das Alltagsleben von dem parallelen Auftreten einer Vielzahl von Kategorisierungsdimensionen gekennzeichnet. Weil die verwendeten Kriterien der Gruppenbildung zunächst unabhängig voneinander auftreten, im Ergebnis aber in der Bildung einiger weniger Gruppen zusammenfließen, kann es bei einer solchen **Überkreuzkategorisierung** dazu kommen, dass die Klassifikationen eines Objektes auf unterschiedlichen Dimensionen einander gegenseitig aufheben. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die Dimensionen in einem orthogonalen Verhältnis zueinander stehen und dass sie die gleiche Stärke aufweisen.[484] In der Praxis dürften diese Bedingungen nur selten erfüllt sein. Assimilation und Akzentuierung führen in den meisten Fällen dazu, dass eine Kategorie die andere(n) beherrscht. Dabei wurden in geeigneten Experimenten besonders solche Einstellungen als dominant identifiziert, die einen religiösen oder lebensphilosophischen Bezug aufwiesen.[485] Als

---

[483] Vgl. TAJFEL [1975], S. 359; MUMMENDEY [1985], S. 197; STANGE [1991], S. 66
[484] Vgl. STROEBE/HEWSTONE/STEPHENSON [1996], S. 573, BROWN [1996], S. 171ff.
[485] Vgl. HEWSTONE/ISLAM/JUDD [1993], S. 779ff., 790f.; HAGEDOORN/HENKE [1991], S. 247ff.

ebenfalls sehr stark stellten sich solche Kategorisierungen heraus, die auf historisch gewachsenen Einstellungen fußten.[486] Voraussetzung hierfür ist selbstverständlich, dass diesen Bereichen eine hohe Bedeutung im Wertesystem der betrachteten Gruppe beigemessen wird.

Eine ähnliche Wirkung erzielen auch Prozesse der **Rekategorisierung**, in deren Zuge Angehörige von Fremdgruppen durch einen Wechsel der Kategorisierungsdimensionen zu Gruppenmitgliedern gemacht werden können. Erforderlich hierfür ist, dass ein neues, geeignetes Unterscheidungsmerkmal im Bewusstsein der Urteilenden derart in den Vordergrund rückt, dass es die bis dahin gültigen Klassifikationskriterien ablöst. Lässt dieses neue Kriterium eine großzügigere Gruppenbildung zu, so ist es wahrscheinlich, dass vormals Außenstehende Eingang in die Gruppe finden.

Werden im Zuge der Rekategorisierung zwei oder mehr Gruppen zusammengefasst und stehen dann als neue soziale Einheit einer weiteren Gruppe gegenüber, so kam es für die Mitglieder der vereinten Gruppen zu einer **Dekategorisierung**. Anschauliches Beispiel hierfür ist die Einigungswirkung, die Staaten durch Appelle an das Nationalgefühl ihrer Bürger in Krisenzeiten gelegentlich zu erreichen suchen.[487] Der Krisenbegriff ist hier keineswegs auf militärische Auseinandersetzungen begrenzt, sondern schließt beispielsweise auch wirtschaftliche Notlagen mit ein, wie die 'Buy-American' oder 'Buy-British'-Kampagnen der 30er bzw. 70er Jahre verdeutlichen. Die Einigungswirkung ist in derartigen Fällen besonders stark, weil das (neue) Klassifikationsmerkmal mit latent bewussten Basiswerten verknüpft ist.

Die Entstehung eines Gefühls kultureller Nähe kann durch den Einsatz verschiedener **Moderatoren** gefördert werden. Durch den *direkten Kontakt* zwischen den betrachteten Gruppen etwa werden diese in die Lage versetzt, ihre vermuteten Einstellungsähnlichkeiten zu überprüfen.[488] Kommt es zu einer Bestätigung, wirkt dies verstärkend auf die empfundene Nähe. Auch ist es möglich, dass Antipathien durch den engen Kontakt in Sympathien gewandelt werden, da vormals nicht erkannte Ähnlichkeiten nunmehr ins Bewusstsein der Beteiligten treten. Umgekehrt kann es sein, dass es durch den Kontakt zu keiner Bestätigung der vermuteten Ähnlichkeit kommt, sondern diesbezügliche Annahmen sich als Illusion herausstellen. In diesem Fall kann sich die anfängliche

---

[486] Vgl. BROWN [1995], S. 52ff.
[487] Vgl. BROWN [1996], S. 173
[488] Vgl. OUDENHOVEN [1989], S. 203

Sympathie in ihr Gegenteil verkehren. Allerdings sind diese Wirkungen an Bedingungen geknüpft.[489] Erstens ist eine soziale und institutionelle Unterstützung des Kontaktes erforderlich. Zweitens muss der Kontakt häufig und lang genug stattfinden und eine hinreichend intensive Einschätzung zulassen. Und schließlich muss der Status der Teilnehmer in ihren jeweiligen Gruppen ähnlich sein, um die gegenseitige Annäherung nicht unnötig zu behindern.

In diesem Sinne kommt auch der *Kooperation* zwischen Gruppen hohe Bedeutung zu. Wie bereits die Ferienlagerexperimente von SHERIF verdeutlichten[490], ist das gemeinschaftliche Hinarbeiten auf ein gemeinsames Ziel in besonderem Maße geeignet, soziales Näheempfinden zu fördern.

3.2.2 Bezugspunkte kultureller Nähe zwischen Japan und Südostasien

Nachdem das Konzept der kulturellen Nähe eingeführt wurde, sind nun konkrete Ansatzpunkte für die besondere Beziehung von Japan zu Südostasien zu identifizieren. Dazu werden im Folgenden zunächst die allgemeinen Lebensumstände und im Weiteren die religiös-philosophischen Orientierungen des Buddhismus und des Konfuzianismus betrachtet. Damit wird die Grundlage geschaffen für die nachfolgende Behandlung der Frage, in welcher Hinsicht die japanischen Automobilhersteller von der kulturellen Nähe ihres Landes zu Südostasien profitieren.

3.2.2.1 Geographische und historische Faktoren

Im Bereich der **Geographie** wurde bereits ausführlich auf die besondere Verbindung der Völker Südostasiens zur Natur eingegangen.[491] Sie ergibt sich erstens aus der ständigen Bedrohung durch *Naturgewalten*, die sich beispielsweise in Erdbeben, Vulkanausbrüchen, starken Niederschlägen oder Flutwellen äußert.[492] Die Hilflosigkeit gegenüber derartigen Ereignissen ließ bereits frühzeitig animistische Religionen entstehen. Ein Blick nach Japan zeigt, dass aus den gleichen Gründen auch dort der Ursprung religiöser Praktiken in animistischen Glaubensformen liegt, die sich bis heute nicht nur behaupten konnten, sondern zudem eine wesentliche Säule des nationalen Religionsgebäudes verkörpern.[493]

---

489 Vgl. BROWN [1996], S. 181
490 Vgl. FN 461, S. 137
491 Vgl. Abschnitte 2.1, 2.2.1
492 Für Südostasien s. Abschnitt 2.1; für Japan s. LÜCKE [1996], S. 3f.
493 Eine Untersuchung des japanischen Kulturministeriums von 1997 ergab, dass 120.213.787 Japaner (Gesamtbevölkerung gem. Volkszählung vom 10.11.1997: 124.963.000)

Zweitens bestimmen die geographischen Besonderheiten auch die *Ernährungsgrundlagen* der Bevölkerung. Sowohl in Japan als auch in Südostasien wird die Topographie in weiten Teilen durch Wasserflächen beherrscht. Die Bevölkerungen zeichnen sich daher durch eine intensive Verbindung zum Meer aus und schauen auf eine lange Tradition des Fischfangs zurück. Ein weiteres gemeinsames Merkmal stellt der (Nass-)Reisanbau dar. Wie der Fischfang ist auch der Reisanbau mit Tätigkeiten verbunden, die ein Individuum unmöglich allein zu erbringen in der Lage ist. Sie bedingen daher eine ständige Bereitschaft zur gegenseitigen Hilfe und Unterstützung in den betreffenden Gesellschaften. In Verbindung mit der relativen Überbevölkerung[494] führten diese Merkmale sowohl in Japan als auch in Südostasien zur Herausbildung stark gruppenorientierter und hoch-kohäsiver, aber auch rücksichtsvoller und Toleranz einfordernder, intergenerational eng verbundener und wenig individualistischer Kulturen.[495] Diese einende Wirkung wird von der vorgenannten ständigen Bedrohung durch Naturgewalten noch verstärkt.[496]

Animismus und Gruppenorientierung stellen demzufolge Bereiche dar, in denen sich eine Einstellungsähnlichkeit ausmachen lässt, die über die HEIDERsche Balancetheorie und NEWCOMBs Theorie der kognitiven Konsistenz auf kulturelle Nähe und somit auf gegenseitige Sympathien hinweist.[497] Unterstützung findet dieser Gedanke darin, dass die wahrgenommenen Ähnlichkeiten klare Ansatzpunkte für Kategorisierungsprozesse im Sinne TAJFELs darstellen. Durch die genannten Gemeinsamkeiten heben sich ‚die Asiaten' deutlich von Angehörigen westlicher Nationen ab, wodurch über die Schaffung einer geteilten sozialen Identität einem asiatischen Gruppenbewusstsein Vorschub geleistet wird.

Eine weitere Folge der geographischen Gegebenheiten ist die geringe räumliche *Entfernung* zwischen den betrachteten Gebieten. Zwar erweist sich der auf den ersten Blick plausible Schluss von geographischer auf kulturelle Nähe bei ge-

---

sich zum **Shintô**, dem *animistischen Urglauben* Japans bekannten. (Vgl. JAPAN ALMANAC [1999], S. 56, 263)

494 Vgl. SEEL [1983], S. 12

495 Vgl. DIXON [1991], S. 38-42, insbes. S. 40; TAN/WEE [1995], S. 47; OZAWA bezeichnet die Prinzipien der *Zusammenarbeit* und *gegenseitigen Unterstützung* als „kritische [Größen, Anm. d. Verf.] für das Überleben sowohl des einzelnen Bauern als auch des ganzen Dorfes" (OZAWA [1998], S. 223f.; Übersetzung durch den Verfasser).

496 Vgl. KOBAYASHI [1980], S. 11ff.

497 Weil die *Geographie* in den genannten Fällen *psychologische Auswirkungen* nach sich zog, bietet es sich an, von einer gemeinsamen **Geo-Psychologie** in den betrachteten Gebieten zu sprechen.

nauerem Hinsehen als unhaltbar.[498] Denkbar wäre aber, dass eine geringe physische Entfernung das Wirksamwerden anderer, grundlegenderer Faktoren begünstigt. Damit wäre sie lediglich die empirisch besser greifbare Erscheinung anderer, mit ihr in einer nicht umkehrbaren Kausalbeziehung stehenden Größen.[499] Offensichtlich dürfen geringe Entfernungen als eine den gegenseitigen Kontakt begünstigende Rahmenbedingung angesehen werden. Neben Wanderungsbewegungen von Bevölkerungsteilen wird vor allem der Handel von kurzen Transportwegen angeregt, wie sich mit geeigneten Modellen nachweisen lässt.[500] In der Tat besteht zwischen Japan und Südostasien eine lange Handelstradition, die auch durch die vorübergehende Abschottungspolitik des ostasiatischen Inselreiches nicht unterbunden werden konnte.[501]

Neben dem Güteraustausch wirkte der Handel aber stets auch als Medium kultureller Begegnung.[502] In diesem Sinne lassen sich die Jahrhunderte langen Wirtschaftsbeziehungen als eine Form des gegenseitigen *Kontaktes* auffassen, in dessen Rahmen die Beteiligten Gelegenheit hatten, die jeweils andere Seite näher kennen zu lernen. Der Handel führte hauptsächlich Geschäftsleute aus beiden Gebieten (Statusgleichheit) auf regelmäßiger Basis über einen mehrere Jahrhunderte umfassenden Zeitraum zusammen. Gefördert wurden die Kontakte durch die respektiven Regierungen (institutionelle Unterstützung), so dass alle im vorigen Abschnitt genannten Bedingungen für eine begünstigende Wirkung des Kontaktes auf das Empfinden kultureller Nähe erfüllt waren. Dass die Beziehungen sich ständig vertieften, lässt den Schluss zu, dass zumindest keine gravierenden Einstellungsinkongruenzen festgestellt wurden. Vielmehr

---

498 Obwohl in der Literatur verschiedentlich auf die Möglichkeit eines derartigen Zusammenhangs hingewiesen wird (vgl. z. B. LANGE [1995], S. 236), lassen doch zahlreiche Beispiele eine solche Verbindung fraglich erscheinen. So sind etwa *Australien* und *Großbritannien* kulturell sehr nahe, geographisch aber wesentlich weiter voneinander entfernt als die meisten dazwischen befindlichen, kulturell sehr andersartigen Länder. Gleiches gilt mit umgekehrten Vorzeichen für die *USA* und *Kuba*. Auch eine Betrachtung von *Neuseeland*, *Haiti* und den *USA* spricht gegen eine eindeutige Kausalbeziehung zwischen geographischer und kultureller Nähe.

499 Vgl. PETRI [1993B], S. 27

500 **Gravitätsmodelle** des Handels postulieren, dass der Handel (H) zwischen zwei Ländern (a, b) sich proportional zum Produkt der Bruttosozialprodukte (BSP) und umgekehrt proportional zu ihrer gegenseitigen Entfernung (E) verhält (vgl. ISLAM/CHOWDHURY [1997], S. 21). In Analogie zur physikalischen Formel der Massenanziehung ließe sich schreiben:

$$H_{a,\,b} = f\left(BSP_a \cdot BSP_b; \frac{1}{E_{a,\,b}}\right).$$

Für eine Liste aus Gravitätsmodellen abgeleiteter Handelsblöcke s. FRANKEL [1993], S. 81f. (insbesondere die ***Ostasien-Gruppe***, S. 82).

501 Vgl. Abschnitt 2.1

502 Vgl. Abschnitt 2.1

darf angenommen werden, dass der Warentausch zwischen Japan und Südostasien einen kulturell verbindenden Effekt hatte. Vorangetrieben wurde diese gegenseitige Annäherung auch durch die komplementäre Güterausstattung vor allem im Bereich der Bodenschätze. Auf dieser Grundlage kam es zu einer *kooperativen Zusammenarbeit*, welche das gemeinsame Näheempfinden nochmals gefördert haben dürfte.

Ein Blick in die **Geschichte** verdeutlicht, dass die Beziehungen zwischen den heutigen ASEAN-Staaten und Japan für beide Seiten stets eine besondere Bedeutung hatten.[503] Dass die langen Beziehungen sich außer auf den Handel auch auf diplomatische Kontakte und die Errichtung zahlreicher japanischer Siedlungen in Südostasien stützten, unterstreicht ihre Intensität.[504] Hieraus lässt sich auf eine hohe gegenseitige Bekanntheit und demzufolge einen geringen Fremdheitsgrad schließen. Je weiter die Ursachen derartiger Affinitäten zeitlich zurückliegen, desto schwieriger ist es, gegenwärtige Sympathien nur durch sie zu begründen. Es bedarf vielmehr auch geeigneter Hinweise aus der unmittelbaren Geschichte um zu zeigen, dass die Bindungen noch wirksam sind. Daher soll sich das Augenmerk im Folgenden auf die jüngere Vergangenheit richten.

Das Fundament zu den gegenwärtigen Beziehungen wurde unmittelbar vor den Weltkriegen gelegt, als die Japaner im Zuge ihres Hegemonialstrebens nicht nur versuchten, sich dem Westen entgegenzustellen, sondern auch bei den anderen Ländern Asiens um Unterstützung für ihren Kurs warben. Die weit in die Vergangenheit zurückreichende Bekanntschaft bildete eine geeignete Grundlage hierfür. Betrachtet man die eindringliche „Asien den Asiaten!"-Kampagne Japans[505] im Lichte der zuvor dargestellten psychologischen Konzepte, so wird deutlich, dass es sich hierbei für die einzelnen Völker Asiens um einen Prozess der *Dekategorisierung* und mit Blick auf die Abgrenzung gegenüber dem Westen um eine *Rekategorisierung* gehandelt haben mag. Die intensiven Appelle rückten auf beiden Seiten den Gedanken einer gemeinsamen Identität in den Vordergrund des Bewusstseins und förderten so das Empfinden kultureller Nähe und darauf aufbauend gegenseitige Sympathien.

Die attraktivitätssteigernde Wirkung der empfundenen Nähe von Japanern und Südost-Asiaten wurde womöglich durch das negative Bild des Westens noch verstärkt. Während die Beziehungen Südostasiens zu Japan bis zum Beginn des

---

503 Vgl. HOWE [1991], S. 1314
504 Vgl. die Ausführungen zu den ‚Nihommachi' in Abschnitt 2.1
505 Vgl. Abschnitt 2.1.2

20. Jahrhunderts auf eine weitgehend positive Vergangenheit zurückblicken konnten, stand das Verhältnis zu den Industrieländern noch unter dem negativen Eindruck der Kolonialzeit. Es liegt die Vermutung nahe, dass dieses Bild des Westens für die Asiaten eine verstärkende Wirkung auf deren kognitive Akzentuierungsprozesse hatte. Mit anderen Worten, je stärker das (negative) Image des Westens von dem (positiven) Selbstbild der Asiaten abwich, desto weniger wurden etwaige Unterschiede in der eigenen Gruppe bemerkt. So wie der direkte Kontakt der Japaner mit der Bevölkerung Südostasiens den Eindruck der Einstellungsähnlichkeit verstärkt hatte, könnte der unmittelbare Umgang mit den westlichen Nationen die unterschiedlichen Grundhaltungen verdeutlicht, und so zum einen Antipathie erzeugt und zum anderen die Hinwendung zu den asiatischen Nachbarn verstärkt haben. Die empfundene Nähe stieg mit dem wahrgenommenen Kontrast.

Darüber hinaus könnte auch das wenig differenzierte, negative Asienbild des Westens[506] eine verstärkende Wirkung auf die Beziehungen zwischen den Asiaten gehabt haben. Die pauschalisierende Haltung der Kolonialmächte gegenüber allen asiatischen Völkern und ihre daraus resultierende weitgehende Gleichbehandlung mag bei diesen einem Empfinden der Zusammengehörigkeit zuträglich gewesen sein.[507]

Kritisch ließe sich allerdings einwenden, dass es in den Außenbeziehungen Südostasiens auch Merkmale gibt, die im Widerspruch stehen zu dem zuvor gezeichneten holzschnittartigen Bild positiver Beziehungen zu Japan und negativer zum Westen. Hierzu zählen etwa die Durchsetzung der japanischen Hegemonialansprüche in den südostasiatischen Staaten mit militärischen Mitteln sowie die Tatsache, dass es letztendlich die Alliierten waren, welche die heutigen ASEAN-Staaten von der asiatischen Besatzungsmacht befreiten. Auch kann in einigen Ländern bis heute ein kolonialer Kultureinfluss Europas ausgemacht werden, der auf den ersten Blick geeignet scheint, die eindeutig nähere Beziehung Südostasiens zu Japan als zum Westen wieder in Frage zu stellen. Gerade wenn die Bindungskraft historischer Ereignisse mit deren zeitlicher Nähe steigt, müsste diesen Geschehnissen eine hohe Bedeutung zukommen.

---

[506] Vgl. Abschnitt 2.1.2

[507] Ganz in diesem Sinne stellen TAJFEL/TURNER fest, dass eine pauschalisierende Haltung der Fremdgruppe gegenüber der Eigengruppe dem Entstehen eines ähnlich undifferenzierten Bildes der Fremdgruppe bei der Eigengruppe zuträglich ist (vgl. TAJFEL/TURNER [1979], S. 36).

Allerdings waren die positiven Einflüsse Europas und der USA vergleichsweise gering und fanden unter negativen Voraussetzungen statt.[508] Daher ist es nachvollziehbar, wenn der japanische Einzug in Südostasien zunächst als eine Befreiung von den Kolonialmächten empfunden wurde. Aus dieser für sie günstigen Ausgangssituation versuchten die Japaner, ihr brutales Vorgehen bei der Besetzung durch symbolische Gesten zu verschleiern. Besonders unter dem noch nachwirkenden Eindruck der 'Kanonenboot-Diplomatie' und der 'Ungleichen Verträge'[509] mag dies in Teilen gelungen sein. Auch das Bemühen, die anschließende Führung der eroberten Länder in wirtschaftlicher Hinsicht als Entwicklung statt als Ausbeutung darzustellen, könnte in dieser Richtung gewirkt haben. Es soll hier nicht behauptet werden, dass die japanische Führung nicht ausschließlich im Eigeninteresse handelte. Denn realiter dienten die Länder Südostasiens Japan genauso wie zuvor den westlichen Kolonialmächten nur als Rohstofflieferanten und Absatzmärkte. Doch wurden im vorangehenden Abschnitt Kategorisierungsprozesse und damit auch das Näheempfinden als subjektiv identifiziert. Es kann daher in dem japanischen Vorgehen durchaus eine bindungsförderliche Wirkung gesehen werden. Der zügige Aufbau der Verwaltung vor Ort, die Einbindung der lokalen Bevölkerung in die neuen Strukturen sowie die Befreiung und Rehabilitation der Widerstandskämpfer gegen die Kolonialmächte signalisierten – entgegen den tatsächlichen Absichten - ein gemeinsames Wertesystem und ein Interesse an der Selbständigkeit der südostasiatischen Staaten. Darüber hinaus handelte es sich dabei um geeignete Maßnahmen zur wirksamen Überdeckung eventueller Unstimmigkeiten. Untermauert wurde dieser Eindruck dadurch, dass Japan sich nach dem Zweiten Weltkrieg durch umfangreiche Wiederaufbau- und Entwicklungshilfeprogramme in der südlichen Nachbarregion engagierte. Assimilations- und Akzentuierungsprozesse mögen die empfundene Nähe zu Japan und das panasiatische Wir-Gefühl einerseits sowie die Kluft zum Westen andererseits zusätzlich verstärkt haben.

Ein weiterer Bereich, aus dem sich ein Zusammengehörigkeitsgefühl ableiten lässt, ist das relative **Entwicklungsniveau** der betrachteten Länder. Die enge zeitliche Staffelung, die zutage tritt, wenn man die Entwicklung Japans mit der der ASEAN-Staaten vergleicht, deutet auf stark komplementäre Strukturen hin. Damit dürften auch die Bedürfnisse in den betrachteten Regionen einander sehr

---

[508] Negative Ereignisse wirken nach Erkenntnissen der Psychologie nachhaltiger als positive, dauerhafte stärker als vorübergehende (vgl. HERKNER [1996], S. 321).

[509] Vgl. Abschnitt 2.1.2

ähnlich sein, ohne dass es zu einer Deckungsgleichheit kommt, womit ein wichtiger Aspekt angesprochen zu sein scheint.

Aus der Attraktionstheorie wurde zuvor die Hypothese abgeleitet, dass wahrgenommene Ähnlichkeiten zwischen Gruppen ein Gefühl der Nähe erzeugen. Die hieraus entstehende Attraktion scheint allerdings nur bis zu einem gewissen Grad der Ähnlichkeit zuzunehmen. Jenseits dieser Schwelle nimmt die gegenseitige Sympathie drastisch ab.[510] Eine mögliche Erklärung könnte darin liegen, dass ab einer bestimmten Ähnlichkeit die soziale Unterscheidbarkeit (*social distinctiveness*) nicht mehr gewährleistet ist und die andere Gruppe als bedrohlich empfunden wird. Demzufolge gibt es offensichtlich eine 'optimale Unterschiedlichkeit' bzw. Ähnlichkeit, die sich aus den widerstrebenden Bedürfnissen nach Einzigartigkeit und Identität ergibt.[511] An diesem Punkt erreicht das (subjektive) Gefühl kultureller Nähe zwischen den beteiligten Parteien ein Maximum. Die gegenseitige Affinität erreicht mithin ihren Höchstwert.

Im vorliegenden Fall könnte hier ein Erklärungsbeitrag dafür liegen, dass die guten Beziehungen zwischen Japan und Südostasien unter dem Verhalten des ostasiatischen Inselreiches im Zweiten Weltkrieg weit weniger gelitten haben als die Beziehungen zwischen Japan und seinen ostasiatischen Nachbarländern. In gleicher Weise müsste auch die Hypothese der gegenseitigen Ergänzung komplementärer Bedürfnisse an ihre Grenzen stoßen, sobald die Bedürfnisstrukturen einander zu sehr gleichen, weil dann aus der gegenseitigen Ergänzung eine Konkurrenzbeziehung wird. Mit einer solchen Entwicklung ließe sich auch die kurzzeitige Verschlechterung der Beziehungen zwischen Südostasien und Japan in den 70er Jahren erklären.[512]

Unterstützung findet die Annahme, dass Japan und Südostasien einander kulturell nahe stehen, in **empirischen Untersuchungen**. Ausgangspunkt ist die Feststellung, dass mit Hilfe statistischer Methoden „Länder/Nationen nach Merkmalen aus dem Bereich gewisser kultureller Dimensionen unterschieden werden können."[513] Ziel derartiger Untersuchungen ist die Identifikation von

---

[510] Vgl. BROWN [1996], S. 180f.

[511] Vgl. BREWER [1991], S. 480f.; BERSCHEID/REIS [1998], S. 207

[512] Vor dem Hintergrund des wachsenden wirtschaftlichen Einflusses Japans in Südostasien entstand in den 70er Jahren in den aufstrebenden Staaten der Region der Eindruck der Bevormundung. Die daraus entstehenden Anti-Japan-Proteste der Bevölkerungen gipfelten 1974 im sog. **Malari-Zwischenfall**, als es beim Staatsbesuch des damaligen japanischen Premierministers TANAKA in Indonesien zu gewalttätigen Ausschreitungen kam (vgl. z. B. HERRMANN [1995], S. 27f.).

[513] RONEN/SHENKAR [1985], S. 452 (Übersetzung durch den Verfasser)

Länderbündeln, deren Elemente sich durch relative Ähnlichkeit ihrer charakteristischen Merkmale auszeichnen.[514] REDDING beispielsweise identifiziert eine Gruppe bestehend aus Hong Kong, Indonesien, Japan, Malaysia, den Philippinen, Singapur, (Süd-)Vietnam und Thailand.[515] Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch RONEN/SHENKAR, die in die Gruppe 'Ferner Osten' auch Taiwan einschließen.[516]

Eine herausragende Rolle kommt wegen ihrer Ausführlichkeit den Untersuchungen von HOFSTEDE zu. Er identifizierte zunächst vier **Kulturdimensionen** (Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität, Individualismus und Machtdistanz), anhand welcher er Wertorientierungen in den untersuchten Ländern aufdecken und gegeneinander abgrenzen konnte.[517] Die Auswertung der länderspezifischen Daten offenbarte einerseits, dass sich die betrachteten asiatischen Länder tendenziell durch eine hohe Unsicherheitsvermeidung, maskuline Orientierung, eine hohe Bedeutung kollektiver Werte sowie eine ausgeprägte Bereitschaft zur Akzeptanz hierarchischer Strukturen auszeichnen und damit einander ähneln. Zum anderen unterscheiden sie sich durch diese gemeinsame Tendenz von anderen Ländergruppen.

---

[514] Der **Untersuchungsgegenstand** bezieht sich zumeist auf *Werte, Bedürfnisse* und *Arbeitseinstellungen* der Bevölkerung. Weil damit Wertkategorien in nationalem Kontext angesprochen sind, ist der kulturelle Bezug regelmäßig gegeben.

[515] Vgl. REDDING [1976], S. 338ff.

[516] Vgl. RONEN/SHENKAR [1985], S. 435ff., insbes. Figur 1 (S. 449). Gleichzeitig weisen sie darauf hin, dass das Entwicklungsniveau Japans sich von dem der anderen Ländern deutlich unterscheidet (S. 452).

[517] Vgl. HOFSTEDE/BOND [1980], S. 10f. oder HOFSTEDE [1980], Sp. 1168ff.
Unsicherheitsvermeidung dient als Maß für das Streben der Angehörigen eines Kulturkreises nach Sicherheit.
Maskulinität (bzw. *Femininität*) erfasst das Ausmaß, in welchem die betrachtete kulturelle Gemeinschaft geschlechtsspezifische Rollen betont und in wieweit sie insgesamt feminine bzw. maskuline Ziele zu erreichen sucht. Femininität äußert sich in einem Streben nach Ausgeglichenheit und einer starken Aufmerksamkeit gegenüber dem sozialen Kontext, während Maskulinität Größen wie (materiellen) Erfolg, Fortschritt und Durchsetzungsvermögen betont.
Die Skala mit den Endpolen *Individualismus* und *Kollektivismus* dient als Maß, inwieweit die Mitglieder des Kulturkreises sich selbst als Individuen oder als Bestandteil eines Kollektivs wahrnehmen.
Die *Machtdistanz* bringt zum Ausdruck, in welchem Ausmaß die Gesellschaftsmitglieder eine ungleiche Verteilung der Macht zu akzeptieren bereit sind.
Für eine weitere Darstellung s. vor allem SCHANZ [1993], S. 184ff. oder SCHANZ [1994], S. 374f.

3.2.2.2 Religiöse und philosophische Orientierungen

Als sehr bedeutender gesellschaftlicher Teilbereich bietet sich auf der Suche nach nähebegründenden Kulturmerkmalen zwischen Japan und Südostasien neben den geographischen und historischen Faktoren die religiös-philosophische Sphäre an. Dieser Gedanke liegt nahe, da sowohl der Buddhismus als auch der Konfuzianismus von Japan aus dem chinesischen Kulturraum übernommen wurden und seither einen festen Bestandteil der japanischen Kultur darstellen.[518]

Ein erster Hinweis auf verbindende Wirkung des **Konfuzianismus** kann den Untersuchungen von HOFSTEDE entnommen werden. Im Laufe seiner Bemühungen, kulturbedingte Unterschiede zwischen Ländern zu erfassen, stieß er auf eine fünfte Kulturdimension, die seiner Einschätzung zufolge besonders im asiatischen Raum von Bedeutung ist. Dabei handelt es sich um die *Konfuzianische Dynamik*. An dem einen Ende ihrer Skala werden Kulturen eingeordnet, die Tugenden hegen, welche „auf den künftigen Erfolg ausgerichtet sind, insbesondere Sparsamkeit und Beharrlichkeit."[519] Dass die asiatischen Länder auf dieser Kulturdimension durchweg hohe Werte erreichen, deutet auf ein in diesem Bereich ähnliches Wertesystem hin, was ein Hinweis auf eine mögliche kulturelle Nähe ist. Zugleich heben sich die asiatischen Länder damit auch deutlich von den westlichen Nationen ab, wo die Untersuchungsergebnisse auf eine entgegengesetzte Einstellung hinweisen.[520]

Kritisch ließe sich jedoch einwenden, dass die Japaner den Konfuzianismus zwar aus Kontinentalasien übernommen haben, der Kontakt mit dem Festland aber über lange Strecken der Geschichte sehr dürftig war, so dass der japanische Konfuzianismus sich in eine andere Richtung entwickelt haben könnte als im übrigen Asien. Deshalb kann nicht ohne weiteres von einer geeigneten Basis für eine kulturelle Nähe ausgegangen werden. In der Tat wurden zuvor Teilbereiche im konfuzianischen Gedankengebäude identifiziert, die im Zuge der Übernahme nach Japan an die dortigen Verhältnisse angepasst wurden.[521]

---

[518] Ausführlich hierzu s. MCMULLEN [1993], S. 352ff. und NAKAMURA [1993], S. 176ff.

[519] HOFSTEDE [1993], S. 307. Diesen Pol bezeichnet HOFSTEDE als **langfristige Orientierung**.

[520] Der langfristigen Orientierung stellt HOFSTEDE auf der Kulturdimension *konfuzianische Dynamik* die **kurzfristige Orientierung** gegenüber, welche Werte betont, die „auf die Vergangenheit und Gegenwart bezogen sind, insbesondere Respekt für Traditionen, Wahrung des 'Gesichts' und Erfüllung sozialer Pflichten" (HOFSTEDE [1993], S. 307). Zu den entsprechenden Werten s. HOFSTEDE/BOND [1988], S. 12f.

[521] Vgl. Abschnitt 3.1.1.1

Es ist daher zu fragen, inwieweit die dort genannten Unterschiede geeignet sind, das Empfinden kultureller Nähe zwischen Japan und Südostasien zu beeinträchtigen. Zwei Argumente sprechen dafür, dass die Unterschiede wenig erheblich sind. Zum einen treten die Anpassungen mitunter nach außen gar nicht in Erscheinung. So wurde beispielsweise darauf hingewiesen, dass der Ahnenkult in Japan als Ausfluss des landestypischen Shintô-Glaubens in den Konfuzianismus integriert wurde. Doch ist das beobachtbare Phänomen, nämlich die Verehrung der Vorfahren, äußerlich den Praktiken in China gleich und daher nicht dazu angetan, das Nähegefühl zu stören. Ähnlich lässt sich mit Blick auf die abweichenden Inhalte der Treue argumentieren.[522]

Außerdem wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Verehrung der Vorfahren für KONFUZIUS lediglich ein Mittel war, um beim Volk Vertrauen für seine Lehren zu schaffen.[523] Das deutet darauf hin, dass auch im vorkonfuzianischen China dem Ahnenkult eine größere Bedeutung zukam, als dies bei ausschließlicher Betrachtung des Konfuzianismus den Anschein haben mag.[524] Damit wäre nicht nur der Verdacht der trennenden Wirkung entkräftet, sondern die Basis kultureller Nähe gleichsam noch erweitert.

Ferner ist zu bedenken, dass neben den Anpassungen auch *Verstärkungen* stattfanden. Diese konnten jedoch nur auftreten, weil eine hohe Übereinstimmung in den betreffenden Bereichen gegeben war. Mit ihrer Feststellung und anschließenden Betonung dürfte sie gleichzeitig den Betroffenen bewusster geworden sein.

Als ein zentrales Merkmal des Konstrukts kultureller Nähe wurde im vorangehenden Unterabschnitt die *Subjektivität* der betrachteten Individuen herausgearbeitet. Auf der Grundlage der bisher vorgetragenen Argumente ist es wahrscheinlich, dass sowohl die Japaner als auch die Südostasiaten über Assimilationsprozesse eventuell in Erscheinung tretende Unterschiede weniger wahrnehmen als die verbindenden Gemeinsamkeiten. Dieser Prozess dürfte verstärkt worden sein durch den Kontakt mit Vertretern westlicher Länder, deren Religions- und philosophische Sicht deutlich von dem asiatischen Modell abweicht. Es dürften kognitive Akzentuierungsprozesse bei 'den Asiaten' ausgelöst worden sein, welche nicht nur die empfundene Diskrepanz zum Westen

---

522 Vgl. hierzu ebenfalls Abschnitt 3.1.1.1
523 Vgl. MEI [1980], S. 1092
524 Vgl. KIM, B.-W. [1992], S. 67; CHAN [1993], S. 276f.

vergrößern, sondern sich auch in einer verstärkten Minimierung der Differenzen innerhalb der Eigengruppe (Assimilierung) niederschlagen.

Dieser Verstärkungseffekt lässt sich anhand der Auslandschinesen veranschaulichen, die - betrachtet man ihre Herkunftsregionen innerhalb Chinas - eine recht heterogene Gruppe bilden.[525] Dennoch wirkt ihr gemeinsamer kultureller Hintergrund gerade angesichts deutlich abweichender Gastland-Umwelten stark einend, so dass sich auf der ganzen Welt hoch-kohäsive chinesische Gemeinschaften bilden. Ein ähnlich einender Effekt könnte für die Asiaten durch die starke Präsenz der Kolonialmächte in der Region entstanden sein. Unter dem Eindruck des dominanten Auftritts der westlichen Nationen und der offensichtlichen Andersartigkeit ihrer religiösen Orientierungen ist anzunehmen, dass innerasiatische Unterschiede im Bewusstsein der dort lebenden Bevölkerung in den Hintergrund traten (*Dekategorisierung*) und das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt wurde.[526]

Einen zweiten Anknüpfungspunkt im Bereich religiöser und philosophischer Orientierungen bildet der **Buddhismus**. Seine Übernahme durch Japan führte ebenfalls zur Entstehung eines in weiten Teilen identischen Gedankengebäudes, das zunächst als eine solide Grundlage für das Empfinden kultureller Nähe erscheint. Einschränkend muss aber auch hier auf die in Abschnitt 3.1.1.1 dargelegten Besonderheiten des japanischen Buddhismus hingewiesen werden. Sie scheinen jedoch aus drei Gründen noch weniger bedeutend zu sein als jene Differenzen, die im Zuge der Übernahme des Konfuzianismus entstanden.

Erstens handelt es sich bei ihnen nicht so sehr um Veränderungen als vielmehr um *Anpassungen*. Die Verstärkung der für den Buddhismus typischen Tendenz zur Hinnahme von Gegebenem dürfte sich problemlos in die bestehende Struktur eingefügt haben und daher bei den Betroffenen keinerlei Dissonanzen erzeugt haben. Mit diesem Charakteristikum des Buddhismus ist gleichzeitig ein zweiter Grund angesprochen, warum selbst größere Anpassungen wahrscheinlich kaum das Empfinden kultureller Nähe beeinträchtigt haben. Denn gerade in seiner *Toleranz* und Anpassungsfähigkeit liegt die eigentliche Stärke des Buddhismus und der Grund für seine weite Verbreitung im asiatischen Raum.[527] Etwaige Differenzen würden somit ausgeglichen statt durch Kon-

---

[525] Vgl. CHEN [1995], S. 78; POSTON/MAO/YU [1994], S. 631f.

[526] Diese Kategorisierungseffekte sind als besonders stark einzustufen, weil sie religiös-philosophische Bezüge aufweisen (vgl. S. 143).

[527] Vgl. hierzu WEGGEL [1994], S. 216 sowie Abschnitt 2.2.1. Zu seiner weiten Verbreitung dürfte z. B. beigetragen haben, dass der Buddhismus frei von Gottheiten ist, wodurch Konkurren-

frontation hervorgehoben, so dass auch die Einführung von Hierarchien oder das nationalbezogene Selbstverständnis Japans keine nennenswerten Störungen im Empfinden kultureller Nähe zwischen Südostasien und Japan erwarten lassen. Drittens schließlich belegt die *Vielfalt* buddhistischer Schulen und Sekten mit ihrem breiten Spektrum von Ausprägungen und Schwerpunkten in ganz Asien, dass unter dem Oberbegriff des Buddhismus eine überaus große Bandbreite an Glaubenspraktiken zusammengefasst wird, von denen die japanischen Erscheinungsformen nur einen kleinen Ausschnitt darstellen und daher keine Ausgrenzung durch die Gemeinschaft der anderen Anhänger erwarten lassen.

Im Ergebnis lässt sich also festhalten, dass sowohl der Konfuzianismus als auch der Buddhismus geeignet zu sein scheinen, ein Empfinden kultureller Nähe zwischen den Bevölkerungen Südostasiens und Japans zu begründen. Der besondere Wert dieser Erkenntnis liegt darin, dass es sich hierbei um religiöse bzw. philosophische Orientierungen handelt. Für (wahrgenommene) Ähnlichkeiten in diesen Bereichen wurde ein besonders starker sympathieschaffender Effekt nachgewiesen.[528] Diese Erkenntnis wirkt plausibel, da Religionen und Philosophien einen hohen Anteil grundlegender Werte beinhalten und damit auf der einen Seite sehr viele Lebensbereiche durchdringen und auf der anderen Seite sehr tief im Wertesystem des betreffenden Kulturkreises verwurzelt sind. Damit wäre eine Voraussetzung dafür geschaffen, dass religiös-philosophische Kategorien bei gleichzeitigem Auftreten alternativer Kategorisierungskriterien (Überkreuzkategorisierung) regelmäßig dominieren (Dekategorisierung), worin die Erklärung für den starken, sympathieschaffenden Effekt liegen könnte.

Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass den religiös-philosophischen Orientierungen von den Mitgliedern der betrachteten Kulturkreise ein hoher Stellen-

---

zbeziehungen zu anderen Religionen vermieden werden. Durch die positive Grundhaltung des Buddhismus werden fremde Gottheiten vielmehr bereitwillig in das Glaubensgebäude integriert. Und schließlich ist dem Buddhismus Schlechtes fremd, so dass er mit seinen 'guten' Kräften die 'bösen' der verschiedenen animistischen Glaubensformen nicht in Frage stellt, sondern in für den Gläubigen angenehmer Weise ergänzt.

528 HEWSTONE ET AL. kreuzten in zwei Experimenten die Kategorien *Religion*, *Staatsangehörigkeit* und *Sprache* (s. Vgl. HEWSTONE/ISLAM/JUDD [1993], S. 779ff.). Die **Kategorisierungswirkung** der **Religion** war so stark, daß Angehörige des gleichen Glaubens immer positiv bewertet wurden, ungeachtet ihrer Nationalität oder Sprache. Umgekehrt nahm die Sympathie auch bei gleicher Nationalität und Sprache stark ab, sobald religiöse Unterschiede festgestellt wurden. Zu ähnlichen, wenngleich weniger prägnanten Ergebnissen kamen auch HAGEDOORN/HENKE ([1991], S. 247ff.) Der besondere Wert der genannten Untersuchungen für die vorliegende Arbeit liegt darin, dass sie in Asien durchgeführt wurden.

wert beigemessen wird.[529] Diese Bedingung leuchtet unmittelbar ein, da in einer atheistischen Gemeinschaft ganz offensichtlich kein religiösen Grundsätzen entsprechendes Verhalten erwartet werden kann. Für den hier betrachteten asiatischen Raum kann jedoch festgestellt werden, dass sowohl dem Konfuzianismus als auch dem Buddhismus große Bedeutung zukommt.

3.2.3 Auswirkungen der kulturellen Nähe auf den Erfolg der japanischen Automobilhersteller

Die offensichtlich unmittelbarste Folge kultureller Nähe ist die Reduzierung der Fremdheit zwischen den Beteiligten. Für ausländische Firmen wird die Umwelt im Gastland einschätzbar, der Umgang mit Menschen und Institutionen wird versierter und macht die Unternehmen insgesamt handlungsfähiger.[530] Mit Blick auf den Marktauftritt in Südostasien ist zu vermuten, dass hieraus erhebliche Vorteile für die japanischen Automobilhersteller erwuchsen. Begründen lässt sich dies damit, dass sie aufgrund ihrer kulturellen Nähe mit den dortigen *Gepflogenheiten* weit mehr vertraut waren als ihre westlichen Konkurrenten. Ein derartiges regionsspezifisches Merkmal stellt die offensichtlich gängige Praxis dar, das Zustandekommen von Geschäften durch besondere, mit der eigentlichen Transaktion unverbundene Zuwendungen zu fördern.[531] Hierzu stellt DONER fest:

> „Wenngleich es unmöglich sein dürfte, diese zu quantifizieren, so wird doch die Bereitschaft und die Fähigkeit der (japanischen, Anm. d. Verf.) Autofirmen, Mittel und Schmeicheleien durch informelle Kanäle bereitzustellen, allgemein, wenn nicht sogar öffentlich, bestätigt. Solche Angebote nehmen verschiedenste Formen an, einschließlich einfacher, verdeckter Bargeldzahlungen, Reisen nach und Sonderbehandlungen in Japan, Direktorenposten, spezielle Aktienangebote, Geschenke für Ehefrauen, usw.“[532]

Darüber hinaus schafft die kulturelle Nähe eine Atmosphäre des *Vertrauens*.[533] Gerade in den asiatischen Ländern kommt diesem Effekt eine sehr hohe Bedeutung zu, weil dort dem gegenseitigen Vertrauen ein sehr großer Stellenwert beigemessen wird. Da die Entscheidungen beider Partner auf der Grundlage ähnlicher Wertsysteme getroffen werden, lässt sich die Gegenseite besser ein-

---

[529] Vgl. BROWN [1996], S. 173

[530] In der Klassifikation von DÜLFER ([1999], S. 185; vgl. Abschnitt 3.2.1) bewegt sich die Unternehmung auf den ‘Fremdheitsstufen’ nach unten.

[531] Vgl. SCHÜTTE/LASSERRE [1996], S. 101, die betont neutral von *Beziehungspflege* sprechen.

[532] DONER [1991], S. 80 (Übersetzung durch den Verfasser); ähnlich auch LANGE [1995], S. 237

[533] Vgl. Abschnitt 3.2.1

schätzen. Damit sinkt die Gefahr, vom Verhalten des anderen überrascht zu werden. So ließe sich erklären, dass die Regierungen der ASEAN-Staaten schließlich sogar auf die japanischen Kraftfahrzeugproduzenten zukamen, als es darum ging, ein Programm zum Aufbau der regionalen Automobilindustrie zu entwerfen. Zu diesem Schritt entschlossen sie sich, obwohl zu erwarten war, dass die Firmen des ostasiatischen Industrielandes dadurch massiv bevorteilt würden.[534] Die japanischen Hersteller wurden so in die Lage versetzt, die Entwicklungen nicht nur aktiv mitzugestalten, sondern auch in ihrem Sinne zu beeinflussen.

In Abschnitt 3.2.1 wurde festgestellt, dass ein hoher Grad an empfundener Nähe der gegenseitigen *Offenheit* und *Hilfsbereitschaft* zuträglich ist. Es ist anzunehmen, dass die japanischen Unternehmen auf dieser Grundlage in gewissem Maße auch Zugang zu halb- und inoffiziellen Informationen aus den südostasiatischen Staaten hatten.[535] Dabei konnten sie sich im Bereich der Wirtschaft persönlicher Kontakte aus der Vorkriegszeit bedienen, die sich in den 50er Jahren schnell wiederbeleben ließen. Mit den Verwaltungsstrukturen waren die Japaner in besonderem Maße vertraut, da sie während der Besatzungszeit unter ihrer Leitung ins Leben gerufen worden waren. Wegen der hohen Einbindung der lokalen Bevölkerung brachen diese Strukturen nach dem Rückzug Japans nicht zusammen, sondern bestanden in ihren Grundzügen bis heute fort. Und schließlich dürfte auch die lange Präsenz auf den südostasiatischen Märkten vor dem Hintergrund der kulturellen Nähe den japanischen Autoherstellern Zugang zu Informationen verschafft haben, die für westliche Unternehmen nicht verfügbar waren, weil die Bildung von Vertrauen in ihrem Fall durch wahrgenommene kulturelle Unterschiede behindert wurde.[536]

Im Bereich der **Produktion** können die japanischen Hersteller von den Grundwerten der Bevölkerung Südostasiens profitieren. Die konfuzianistische Lebenseinstellung lässt eine hohe Leistungsbereitschaft, Selbstdisziplin und Ausdauer vermuten. Gleichzeitig ist von einer ständigen Lernbereitschaft und permanentem Verbesserungsstreben auszugehen. Einschränkend ist aber anzumerken, dass diese Tugenden der Arbeitnehmer jedem Unternehmen zugute kommt, welches die lokale Produktion in Südostasien aufnimmt.

---

[534] Vgl. LEGEWIE [1998], S. 7
[535] Zu den nachfolgend genannten begünstigenden Faktoren vgl. Abschnitt 2.1.2
[536] Vgl. GULATI [1995], S. 95

Der besondere Vorteil der Japaner ist darin zu sehen, dass ihnen in der Region Personal zur Verfügung steht, welches dem in ihren japanischen Betrieben ähnelt. Aus Gemeinsamkeiten bei den religiös-philosophischen Orientierungen ließe sich beispielsweise auf ähnliche Arbeitseinstellungen schließen. Diese Ähnlichkeit dürfte vor allem für die japanische Automobilbranche sehr bedeutend sein, deren kompetitiver Vorteil sich hauptsächlich auf ihr Produktions- und Managementsystem stützt. Es wurde bereits gezeigt, dass dieses Produktionssystem zwar auf den ersten Blick standortungebunden einsetzbar erscheint. Bei genauerer Betrachtung stellte sich allerdings heraus, dass die Herstellungsmethoden offensichtlich doch eng mit den Mitarbeitern und deren kulturellem Hintergrund verbunden sind.[537] So hängen beispielsweise Qualitätsmanagementsysteme wesentlich davon ab, inwieweit die Belegschaft den dahinterstehenden 'Kaizen'-Gedanken zu verinnerlichen vermag. Offensichtlich ist also doch von einer gewissen Kulturgebundenheit der japanischen Fertigungsmethoden auszugehen.

Umgekehrt bedeutet dies, dass der im Produktionssystem begründet liegende Wettbewerbsvorteil umso vollständiger in ausländischen Niederlassungen repliziert werden kann, je mehr die Grundvoraussetzungen, d. h. hier die Mitarbeiter, denen in japanischen Betrieben gleichen. Es darf daher angenommen werden, dass durch die Ähnlichkeit der kulturellen Orientierungen von Japanern und Südostasiaten die *Transferierbarkeit des japanischen Produktionssystems* erleichtert worden ist. Sie fußen auf einem Wertesystem, das dem der südostasiatischen Bevölkerung sehr nahe kommt. Neben dem Produktions- kann sich somit auch das Managementsystem in den südostasiatischen Niederlassungen japanischer Automobilfirmen relativ nahe an dem der Stammwerke orientieren.

Diese vermutete Wirkung zeigt sich deutlich in den südostasiatischen Hybrid-Fabriken, wo relativ wenig Expatriats aus Japan eingesetzt werden. Wie das gemeinsame Auftreten niedriger 'Mensch-Ergebnis'-Werte und hoher 'Material-Methoden'-Werte in der Untersuchung von ITAGAKI zeigt, wird eine harmonische und weitgehend reibungsfreie Zusammenarbeit mit den lokalen Arbeitnehmern erreicht.[538] Es liegt der Gedanke nahe, dass die kulturelle Nähe hierzu einen entscheidenden Beitrag leistet.

---

[537] Vgl. Abschnitt 1.3.2
[538] Vgl. Abschnitt 2.4.2 sowie ITAGAKI [1998], S. 113ff.

Gestützt werden diese Gedanken durch Untersuchungen sogenannter 'Transplants'[539] japanischer Automobilhersteller in anderen Kulturbereichen, hauptsächlich den USA. Obwohl die anfänglichen Verlautbarungen hierzu überwiegend positiver Natur waren, scheinen doch aus verschiedenen Gründen Zweifel an der Vollständigkeit der Übertragung des japanischen Produktions- und Managementsystems angebracht. So wurden beispielsweise einige grundlegende Elemente wie etwa die Beförderungspraktiken, Lohn- oder Beurteilungssysteme nicht übernommen, weil sie in offensichtlichem Widerspruch zur Kultur des Ziellandes standen.[540] Auch das zahlenmäßig deutlich geringere Verhältnis von 'Regional Headquarters' zu Produktionseinrichtungen im südostasiatischen Raum deutet auf eine den Koordinationsbedarf senkende Wirkung der kulturellen Nähe hin.[541]

Die gleiche kulturbedingte Affinität, welche innerhalb der Niederlassungen vorteilhafte Arbeitsbeziehungen herbeiführt, dürfte auch in den *Zuliefererbeziehungen* zum Tragen kommen. Hier lässt sich aus der Einstellungsähnlichkeit auf eine verbesserte Zusammenarbeit und Abstimmung mit den Unternehmen der unterstützenden Industrien schließen, wozu auch der geteilte konfuzianistische Harmoniegedanke beitragen dürfte. Es ist zu erwarten, dass diese Effekte sich bei den Herstellern in geringerem Kosten- und Zeitaufwand bei gleichzeitigem Bemühen der Zulieferer um Erfüllung der herstellerseitig erhobenen Qualitätsanforderungen niederschlagen. Bei den Zulieferern wäre auch ein für die Hersteller vorteilhafter Einfluss des im konfuzianistischen Wertesystem wurzelnden Verbesserungswillens zu erwarten.

An ihre Grenzen dürfte die positive Wirkung der kulturellen Nähe jedoch bei dem Versuch stoßen, Zulieferpyramiden nach japanischem Vorbild in Südostasien aufzubauen. Hier ist zu erwarten, dass die fehlende Dualisierung der dortigen Arbeitsmärkte die Einrichtung derartiger Strukturen verhindert.[542]

Ein weiterer Aspekt betrifft die bereits in einem anderen Zusammenhang behandelten Joint-Ventures mit südostasiatischen Unternehmen.[543] Die Gefahr des Scheiterns solcher Gemeinschaftsprojekte wird dadurch reduziert, dass die japanischen Unternehmen eher als ihre westlichen Konkurrenten bereit waren,

---

539 Ausfühlich zur Problematik dieses Begriffes s. JÜRGENS [1992], S. 72

540 Vgl. JÜRGENS [1992], S. 80. Siehe dort auch für weitere Unterschiede japanischer Produktionsbetriebe zu ihren Gegenstücken im westlichen Ausland.

541 Vgl. AOKI/TACHIKI [1992], S. 225ff.

542 Vgl. HIRAMOTO [1992], S. 225

543 Vgl. Abschnitt 3.1.2

Minderheitsbeteiligungen zu akzeptieren. Dies mag in Teilen auf die zuvor herausgearbeitete, japanspezifische Flexibilität und Kompromissbereitschaft zurückzuführen sein. Ergänzend ist an dieser Stelle hinzuzufügen, dass aufgrund der den Fremdheitsgrad reduzierenden Funktion kultureller Nähe die Gefahr des Scheiterns solcher Kooperationen für die japanischen Hersteller gleichsam geringer sein dürfte als für Unternehmen aus anderen Kulturbereichen. Damit wirkt die kulturelle Nähe mittelbar als Erfolgsfaktor, indem sie das kooperationsimmanente Risiko senkt.

Im Bereich der Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen ist weiterhin zu erwarten, dass die vertrauensbildende Wirkung kultureller Nähe die Bereitschaft erhöht, Kooperationen mit japanischen Unternehmen einzugehen. Gleichzeitig dürfte die kulturelle Nähe den Informationsfluss zwischen den Herstellern und ihren lokalen Partnern verbessern. Dadurch werden die Abstimmungsprozesse beschleunigt, womit ein wichtiger Schritt auf dem Wege zur Realisierung des Just-In-Time-Konzeptes und der Modulbauweise in Südostasien getan wäre, wenngleich der technische Standard in der Region die volle Umsetzung dieser Konzepte derzeit noch behindert.

Es sieht ferner so aus, als wäre das japanische Produktionssystem auch wegen des derzeitigen *Entwicklungsniveaus* Südostasiens für eine Übertragung dorthin geeignet. Verschiedene seiner Merkmale bildeten sich als Antwort auf spezielle Marktbedingungen in Japan heraus, die gegenwärtig auch in der südlichen Nachbarregion auszumachen sind, was in der geringen ‚Zeitversetztheit' der Entwicklungszyklen begründet liegen könnte. So wurden das Senioritätsprinzip, die umfangreichen Sozialleistungen und die lebensarbeitszeitliche Beschäftigungsgarantie in Japan eingeführt, um die Mitarbeiter in Zeiten des Arbeitskräftemangels an das Unternehmen zu binden. Zwar sind Arbeitskräfte in Südostasien reichlich vorhanden, doch herrscht im Bereich qualifizierter Mitarbeiter ein deutliches Unterangebot auf den Arbeitsmärkten, welches sich in einer hohen Neigung zum 'Job-Hopping' niederschlägt. Die Praktiken des japanischen Personalwesens können hier ein probates Mittel darstellen, dieser Tendenz entgegenzuwirken. Auch kommt in der japanischen Produktionsorganisation kollektiven Werten eine hohe Bedeutung zu, wie die konsequente Teamorganisation zeigt. Kollektive Werte sind aber in weniger entwickelten Ländern tendenziell stärker ausgeprägt,[544] was wiederum auf eine hohe Kompatibilität

---

[544] Vgl. OZAWA [1998], S. 223

des japanischen Vorgehens mit den Rahmenbedingungen in Südostasien hinweist.

Auch im Bereich der **Produkte** lassen sich Vorteile der Japaner aufgrund ihrer kulturellen Nähe zu Südostasien ausmachen. So steht zu vermuten, dass ihre Fahrzeuge vor dem gemeinsamen Entstehungs- und Erfahrungshintergrund den Bedürfnissen ihrer südostasiatischen Kundschaft von vornherein in hohem Maße gerecht werden. Denn zum einen dürften die ähnlichen geographischen Gegebenheiten dazu führen, dass Fahrzeuge japanischen Ursprungs auch zu den *objektiven Anforderungen* der südlichen Nachbarregion passen. Zur Illustration sei auf die Segmente der 'Minicars' und der 'Vans' hingewiesen.[545] Die erstgenannten tragen dem Platzmangel in Japan Rechnung und eignen sich daher gleichermaßen für den Einsatz in den überfüllten Großstädten Südostasiens. Letztgenannte zeichnen sich durch ein hohes Raumangebot aus und bieten sich daher besonders für Großfamilien an, die in Südostasien häufig vorkommen. In beiden Segmenten sind die japanischen Hersteller weltweit führend. Und selbst wenn die Anforderungen nicht deckungsgleich sein sollten, so ist doch anzunehmen, dass die notwendigen Anpassungen sich im überschaubaren Rahmen bewegen.

Zum anderen ist auch denkbar, dass die kulturelle Nähe zur Ausbildung ähnlicher *subjektiver Präferenzen* geführt hat. Und auch wenn dies nur bedingt der Fall sein sollte, dürfte der geringe Fremdheitsgrad es gestatten, die hinter den abweichenden Anforderungen stehenden Gründe zuverlässig und schnell zu erfassen und zügig umzusetzen. Zum Beleg seien die 'Asia-Cars' angeführt, die auf der Basis von Modellen aus dem japanischen Markt entwickelt werden konnten. Ihr Markterfolg belegt, dass sie genau den Anforderungen der südostasiatischen Käufer entsprechen, wodurch sie ihren Herstellern deutliche Zeit- und Kostenvorteile verschufen.[546]

Es ist anzunehmen, dass die kulturelle Nähe auch auf den südostasiatischen Märkten Wirkungen entfaltete, von denen die Autohersteller profitieren konnten. Bereits im Vorfeld der Entstehung der japanischen Automobilbranche dürften erste Konsumgüterexporte des neuen Industrielandes von der *Bekanntheit* in der südlichen Nachbarregion getragen worden sein. Zudem bewirkte die kulturelle Nähe ein hohes Maß an *Kompatibilität* mit den Bedürfnissen und Geschmäckern der Bevölkerung, so dass die Märkte der Entwicklungsregion be-

---

[545] Vgl. Abschnitt 1.3.1
[546] Vgl. hierzu Abschnitt 2.4.1

reits frühzeitig auf japanische Erzeugnisse vorbereitet und damit in gewissem Sinne auch festgelegt wurden. Diese Umstände schafften günstige Rahmenbedingungen für den späteren Auftritt der Automobilhersteller aus Japan.

Der gemeinsame Wertehintergrund wie auch die Vertrautheit mit den lokalen Marktgegebenheiten dürften ferner von der Absatzseite her dem Kundenkontakt dienlich gewesen sein und den zügigen Auf- und Ausbau jenes *Vertriebsnetzes* gefördert haben, welches heute einen der Wettbewerbsvorteile der japanischen Hersteller darstellt.[547]

Außerdem ist zu vermuten, dass japanische Produkte einen Vertrauensvorschuss bei der Bevölkerung Südostasiens genießen. Kritisch ist allerdings zu ergänzen, dass mit der Zunahme des Vertrauens auch die Verbreitung der japanischen Fahrzeuge anstieg, wodurch den Modellen immer mehr der Eindruck des Normalen anhaftet. Damit wird es für die Hersteller vergleichsweise schwer, Wünsche nach Extravaganz und Exklusivität zu bedienen, die sich im Zuge des einsetzenden Wertewandels in Richtung Individualismus und der wachsenden Oberschicht sowie insgesamt ansteigender Einkommen herauszubilden beginnen. Zwar ist dieser Effekt nicht geeignet, die starke Stellung der Japaner im südostasiatischen Kraftfahrzeugmarkt ernsthaft zu gefährden, aber er stellt immerhin einen Ansatzpunkt für die ausländische Konkurrenz dar, ebenso wie er auch die Grenzen der japanischen Strategien im internationalen Wettkampf aufzeigt.

---

[547] Vgl. Abschnitt 2.2.4

3.3 Staatliche Unterstützung des Marktauftritts japanischer Automobilhersteller

Weit verbreiteter Meinung zufolge ist der wirtschaftliche Erfolg Japans in weiten Teilen staatlichem Dirigismus geschuldet. Folgt man den Vertretern dieser Position, befindet sich die wirtschaftliche Entwicklung des Landes unter ständiger Beobachtung durch seine Behörden. Die Erkenntnisse werden eingehend analysiert und dienen als Grundlage für Pläne darüber, wie die wirtschaftlichen Entwicklungsziele des Inselreiches am besten zu erreichen sind. Hieraus werden für die einzelnen Industrien Vorgehensweisen abgeleitet, die ihnen in so genannten Konsensgesprächen von staatlicher Seite nahegelegt und in der Regel auch umgesetzt werden.[548]

Im Folgenden soll daher geprüft werden, inwiefern die Einflussnahme staatlicher Einrichtungen einen weiteren Erfolgsfaktor der japanischen Automobilhersteller in Südostasien darstellen könnte. Hierzu wird zunächst das Fluggänsemodell regionaler Entwicklung dargestellt. Dabei handelt es sich um ein Modell, welches die rasche Entwicklung einer Region mittels internationaler Arbeitsteilung und systematischem Technologietransfer darstellt. Es wurde in Japan entwickelt und scheint besonders geeignet, den Aufstieg der Länder Ost- und Südostasiens zu beschreiben. Weil Japan zudem eine herausgehobene Stellung in dem Modell einnimmt, liegt die Vermutung nahe, dass es über seine Funktion als *Erklärungs*modell hinaus in dem ostasiatischen Inselstaat auch als *Leitlinie* der Politik diente. Wegen der Schlüsselstellung, welche die Automobilindustrie im Industrialisierungsprozess Japans einnahm, ist anzunehmen, dass sie von derartigen Lenkungsversuchen in besonderem Maße profitierte.

3.3.1 Das Fluggänsemodell regionaler Wirtschaftsentwicklung

Das **Fluggänsemodell** wurde von AKAMATSU in den 30er Jahren entworfen,[549] aber erst nach zahlreichen Überarbeitungen in den frühen 60er Jahren dem in-

---

[548] Vgl. z. B. LÜCKE [1996], S. 3; BLEICHER [1982], S. 421ff.; WILMES [1996], S. 53ff.; JOHNSON [1982], S. 9, 157ff., 242ff.; OHMAE [1982], S. 231ff.; ABEGGLEN [1984], S. 101ff.; MORISHIMA [1982], S. 187ff.

[549] Erstmals erwähnt in AKAMATSU [1935], wo der Autor schreibt: „Wir entdecken eine Reihe von Verbindungen von Import zu Produktion, von Produktion zu Export ... wir sollten in der Lage sein, ein **Fluggänse-Schema** von Import, Produktion und Export in einer Industrie zu formulieren." (EBENDA, S. 208; Übersetzung durch den Verfasser; im Original ohne Hervorhebung). Das Modell wird vertieft in AKAMATSU [1937], wo die Stadien Import, Inlandsproduktion und Export anhand von Baumwolle, Baumwollprodukten und Maschinen für die Verarbeitung von Baumwolle ausführlich untersucht werden.

ternationalen Publikum vorgestellt.[550] Das Beschreibungsinteresse des Modells richtet sich auf das wirtschaftliche Zusammenspiel von verschiedenen Ländern innerhalb einer Region. Hierzu werden zwei Arten von Ländern unterschieden.[551] 'Führungsländer' (*senshinkoku*) zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen komparativen Vorteil gegenüber 'Folgeländern' (*kôshinkoku*) besitzen. Aufgrund dieses Vorteils vermag das Führungsland in einer *ersten Phase* des Modells ein bestimmtes Gut zu produzieren. Durch internationale Kommunikation wird das Gut auch in dem Folgeland bekannt, wodurch dort eine entsprechende Nachfrage entsteht.[552] Das Folgeland ist wegen seines relativen Nachteils zunächst gezwungen, die Inlandsnachfrage durch Importe zu befriedigen. Da es sich auf einer niedrigeren Entwicklungsstufe befindet, ist seine Wirtschaft noch auf die Erschließung von Rohstoffen und nicht auf die Herstellung von Konsumgütern ausgerichtet. Auf dem Wege einfacher Nachahmung wird in einem *zweiten Stadium* zur Befriedigung der steigenden Inlandsnachfrage die Produktion im Folgeland aufgenommen. Allmählicher Technologietransfer ermöglicht später die Überwindung der anfänglichen Qualitäts- und Kostenprobleme, und die Ausweitung der Produktion führt zu einer Substitution der Importe aus der Vorreiternation. Lohnkostenvorteile gegenüber dem Führungsland führen die Produktion langfristig zu internationaler Wettbewerbsfähigkeit. So kann das Gut trotz rückläufiger Inlandsnachfrage in einer *dritten Phase* exportiert und die Produktion insgesamt dank steigender Nachfrage aus dem Ausland ausgeweitet werden. Das Führungsland hat seinen komparativen Vorteil in Bezug auf das betrachtete Gut an das Folgeland verloren.

Diese drei Phasen industrieller Entwicklung bilden den Kern des Fluggänsemodells in seiner ursprünglichen Form. Später wurde noch eine *vierte Phase* hinzugefügt. Wie in dem vorhergehenden Stadium das Führungsland verliert die betrachtete Nation - nunmehr selbst ein Führungsland - den erworbenen komparativen Vorteil wieder an ein dann nachfolgendes Land. Wenngleich die Produktion nicht ganz abwandert, so wird doch der Großteil der Nachfrage erneut durch Importe - diesmal jedoch aus dem nachfolgenden Land - befriedigt.[553] Die somit frei gewordenen Kapazitäten stehen für eine Neuausrichtung

---

[550] Vgl. AKAMATSU [1961], S. 196ff.; AKAMATSU [1962], S. 1ff.

[551] Ausführlich zum Fluggänsemodell vgl. KORHONEN [1994], S. 93ff., insbes. S. 95-102

[552] Der genaue Grund für die Entstehung eines Absatzmarktes wird von AKAMATSU nicht genannt. KORHONEN verweist darauf, dass es sich um „eigenartige, interessante oder einfach nur nützliche Güter" (KORHONEN [1994], S. 35; Übersetzung des Verfassers) handeln mag. Für das Verständnis des Modells ist die Frage nach dem genauen Grund aber unerheblich und braucht somit nicht weiter vertieft zu werden.

[553] Dieses Stadium wird vielfach als **Reverse-Import**, vereinzelt auch als **Wealth-Phase** bezeichnet (vgl. z. B. MORTIMORE [1993], S. 17; KORHONEN [1994], S. 98). Im Übrigen wurde

der Industrie zur Verfügung. Der Strukturwandel zielt auf Produkte, welche das Land entweder von einer ihm vorauseilenden Nation übernommen oder selbst entwickelt hat.

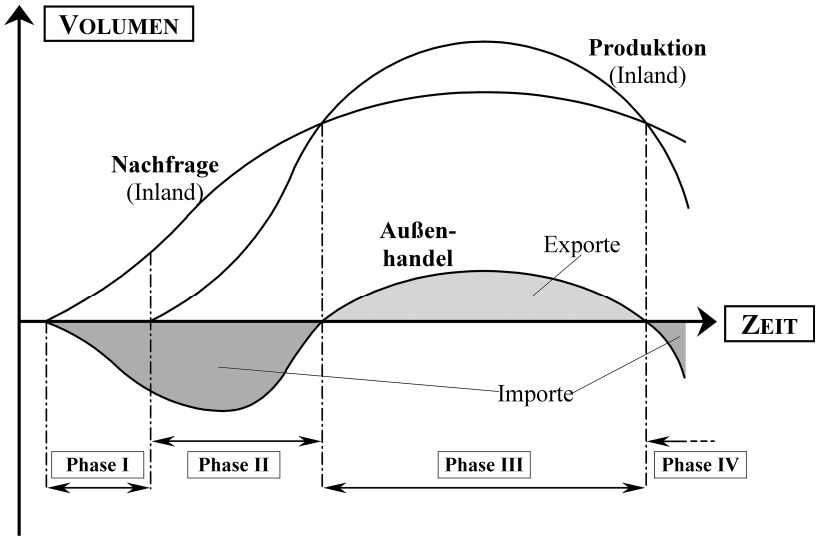
Abbildung 3.1 zeigt im oberen Teil die Phasen des Fluggänsemodells in graphischer Darstellung. Dabei ist zu erkennen, dass die letzte Phase eines Zyklus gleichzeitig die erste Phase des nächsten Zyklus darstellt. Außerdem veranschaulicht die graphische Aufbereitung im unteren Teil der Abbildung den Hintergrund der Namensgebung. Die Bezeichnung als Fluggänsemodell entstand in Anlehnung an Wildgänse, von denen gesagt wird, sie zögen „im Herbst von Sibirien nach Japan und vor dem Frühjahr wieder zurück in den Norden, wobei sie in Form umgekehrter 'V's fliegen, von denen jedes das andere zum Teil überlagert."[554]

Im Fluggänsemodell werden mithin drei verschiedene **Entwicklungsprozesse** zusammengefasst. Mit Blick auf eine bestimmte Industrie in einem Land beschreibt es erstens einen *Zyklus* mit den Phasen 'Import', 'Inlandsproduktion', 'Export' und 'umgekehrter Import' (Reverse-Import'). Da die letzte Phase einer Industrie in dem betreffenden Land regelmäßig in die erste Phase einer anderen, komplexeren Industrie mündet, beleuchtet das Modell zweitens den Wandel des *Leistungsschwerpunktes* eines Landes von Konsumgütern hin zu Kapitalgütern und von einfachen zu komplexen Produkten. Weitet man den Blickwinkel schließlich noch über den nationalen Rahmen hinaus, so ist die dritte Funktion die des *dynamischen Ordnens* einer Mehrzahl von Ländern nach ihrem jeweiligen wirtschaftlichen Entwicklungsniveau.[555]

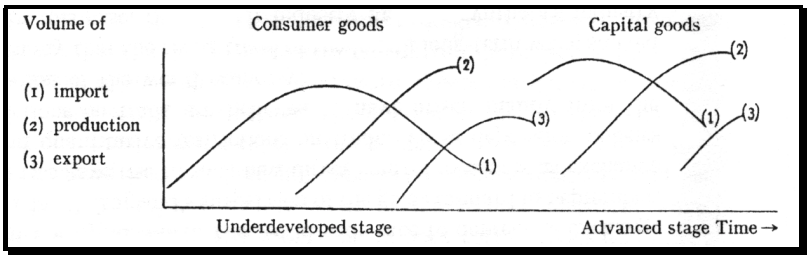
AKAMATSUs Phaseneinteilung nicht von allen Autoren übernommen, so dass gelegentlich auch von fünf Stadien die Rede ist (s. etwa BLOMQVIST [1996], S. 219; YAMAZAWA [1990], S. 27ff.).

554 AKAMATSU [1961], S. 205f. (FN 1)

555 Vgl. AKAMATSU [1961], S. 208. Ähnlich auch BLOMQVIST ([1996], S. 217), der
a) die Visualisierung der *Entwicklung einer Industrie* im Zeitablauf,
b) die Beleuchtung des *Wandels in der Industriestruktur* eines Landes und
c) das Hervorheben der *Interdependenzen zwischen Ländern*
als die **Funktionen** des Modells nennt.



a) Phasen des Fluggänsemodells[556]



b) Ursprung der Namensgebung[557]

Abbildung 3.1: *Das Fluggänsemodell nach* AKAMATSU

Der fließende Charakter des Modells wird noch unterstrichen durch die Erweiterung der genannten Ländergruppen um die der 'neu heranwachsenden Länder' (Newly rising countries, *shinkôkoku*). Bei ihnen handelt es sich um Länder, welche sich schneller als andere entwickeln und deren relative Position somit steigt.[558] Ferner gibt es Nationen, welche zwar räumlich in einer Fluggänse-Region liegen, doch in Ermangelung internationaler Kontakte mit einem Vorreiterland noch nicht in den Prozess eingebunden sind. Insgesamt lässt sich feststellen, dass internationale Kommunikation und ein Initial-Import zentrale

556 Eigene Darstellung, in Anlehnung an YAMAZAWA [1990], S. 29
557 Entnommen aus AKAMATSU [1961], S. 206
558 Vgl. KORHONEN [1994], S. 95

Bedeutung für den nachfolgenden, großen Entwicklungssprung beigemessen wird.[559] Interessant ist, dass in diesem Zusammenhang in der Literatur verschiedentlich von einer 'Verführung' des Nachfolgelandes die Rede ist.[560] Paradoxerweise scheint ein Folgeland dabei später umso unabhängiger zu werden, je mehr es in der Frühphase des Zyklus von der Kultur des Führungslandes beeinflusst wurde.[561] Bestes Beispiel hierfür scheint Japan zu sein.

Von zentraler Bedeutung für die modellgemäße wirtschaftliche Entwicklung einer Region ist AKAMATSU zufolge das Verhältnis, in dem die Ökonomien der beteiligten Länder zueinander stehen. Es kann entweder komplementärer oder substitutiver Natur sein.[562] Ein *komplementäres Verhältnis* beschreibt einen Zustand, bei dem die Industriestrukturen der beteiligten Länder einander ergänzen, so dass der internationale Handel aufgrund ineinander greifender Spezialisierungsvorteile gefördert wird. Ein *substitutives Verhältnis* hingegen wirkt aufgrund konkurrierender Industriestrukturen handelshemmend. Entsprechend können Direktinvestitionen im Ausland handelsförderlich sein, wenn sie die internationale Arbeitsteilung durch Schaffung komplementärer Strukturen unterstützen.[563] Handelsförderlich wäre beispielsweise die Errichtung einer Produktionsstätte in einem Nachfolgerland durch eine Unternehmung aus einem Vorreiterland, wenn die Investition einer Industrieverlagerung im Sinne des Fluggänsemodells dienlich ist. Dies war der Fall, als japanische Textilhersteller ihre Betriebe (= Produktion von [einfachen] Konsumgütern) in den 30er Jahren nach Korea verlegten, weil die dortigen Lohnkosten deutlich unter denen in Japan lagen. Mit Blick auf die Textilindustrie befand sich Korea seinerzeit in der dritten Phase ('Export'), Japan in der vierten Phase ('Reverse-Import') des Modells. In Japan wurden die dadurch freiwerdenden Ressourcen derweil in die Herstellung von Textilmaschinen (= Produktion von [komplizierten] Kapital-

---

559 Vgl. KORHONEN [1994], S. 96

560 Vgl. etwa KWANG [1994], S. 187

561 Vgl. KORHONEN [1994], S. 100f.

562 AKAMATSU verwendet hier die Begriffe 'homogen' und 'heterogen' und sieht darin die zwei möglichen Formen der 'oppositiven Beziehung' zweier Länder: „Bei Anwendung des Prinzips auf die Beziehungen der verschiedenen Nationalökonomien der Weltwirtschaft weisen die Nationalökonomien mit *homogenen* Wirtschaftsstrukturen eine substitutive und konfliktäre Beziehung auf, während diejenigen mit *heterogenen* Wirtschaftsstrukturen über eine komplementäre und praktisch verwertbare Beziehung verfügen. Das bedeutet, dass die komparative Kostenstruktur in einer heterogenen Beziehung unähnlich und in einer homogenen Beziehung ähnlich ist." (AKAMATSU [1961], S. 198, Übersetzung des Verfassers; im Original ohne Hervorhebungen) Von der Begriffswahl AKAMATSUs soll hier bewusst abgewichen werden, um den missverständlichen Ausdruck einer 'homogenen Opposition' zu vermeiden.

563 Vgl. KOJIMA [1986], S. 69ff.

gütern) gelenkt. Die Direktinvestitionen fördern hier den Handel in Textilien von Korea nach Japan und die Ausstattung der koreanischen Industrie mit japanischen Anlagen. Im Gegensatz dazu erzeugen handelshemmende Auslandsinvestitionen substitutive nationale Wirtschaftsstrukturen. Als Beispiel hierfür verweist KOJIMA etwa auf die amerikanischen Auslandsinvestitionen im Bereich der Informationstechnologien. [564]

Obwohl das Modell ursprünglich aus der Beobachtung anderer Regionen abgeleitet wurde[565], scheint es besonders gut die Entwicklungen in Asien zu beschreiben. Auf *regionaler Ebene* käme Japan die Rolle als Führungsland zu. Die erste Gruppe von Folgeländern wären seine ostasiatischen Nachbarn (Süd-Korea, Taiwan), die zweite Gruppe die ASEAN-Staaten. Am Beispiel letzterer lässt sich auch feststellen, dass das Modell ebenfalls geeignet ist, den Industrialisierungsprozess auf *nationaler Ebene* treffend abzubilden.[566] Weil es in Japan entwickelt wurde, wo es schnell zum mit Abstand bekanntesten Modell regionaler Wirtschaftsentwicklung avancierte, und weil es vor allem von offizieller Seite zur Erklärung der Wirtschaftsbeziehungen zwischen Japan und Südostasien herangezogen wird,[567] ist zu prüfen, ob es neben seiner deskriptiven auch eine handlungsleitende Funktion für das staatliche Agieren gehabt haben könnte, aus welcher der japanischen Automobilindustrie womöglich ein Wettbewerbsvorteil in Südostasien entstand.

3.3.2 Mögliche Formen der Unterstützung durch die japanische Regierung

Zur Förderung japanischer Automobilhersteller stehen der Regierung des ostasiatischen Inselreiches grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Verfügung. Zum einen könnte sie direkt in die Marktstruktur eingreifen oder das Vorgehen der Industrie unmittelbar beeinflussen. Zum anderen wäre denkbar, dass japani-

---

[564] Handelshemmend war zum Beispiel die Errichtung von Computerfabriken in der ganzen Welt durch amerikanische Unternehmen. Bei der Computerbranche handelte es sich um eine Hochtechnologie-Industrie, in welcher die USA zunächst über einen Kompetenzvorsprung (komparativer Vorteil) verfügten, der aber durch die Investitionen in die Zielländer übertragen wurde. In der Folge ersetzte die Produktion vor Ort den U.S.-amerikanischen Computer-Export; der Handel wurde von der expandierenden lokalen Produktion verdrängt. (Vgl. KOJIMA [1986], S. 69f.)

[565] In der Tat erklärte AKAMATSU die Auswirkungen der homogenen und heterogenen Opposition unter anderem anhand der Geschichte Europas (vgl. AKAMATSU [1961], S. 198), und das Modell wird häufig auch auf andere Entwicklungsregionen der Welt angewandt (s. z. B. MORTIMORE [1993], S. 15ff.).

[566] Vgl. hierzu Abschnitt 2.2.2; ferner für die Entwicklung der Automobilindustrie in Japan 1.1.2

[567] Vgl. beispielsweise GOVERNMENT OF JAPAN, ECOMOMIC PLANNING AGENCY [1995], S. 275-286, insbes. S. 280f.; FUJI [1994], S. 143f.

sche Automobilhersteller von Aktivitäten der japanischen Regierung in Südostasien, wie etwa der offiziellen Entwicklungshilfe, indirekt profitieren.

3.3.2.1 Unterstützung durch direkte Förderung

Zu untersuchen ist daher zunächst, ob die japanische Automobilindustrie bei ihrem Marktauftritt in Südostasien direkt von institutionellen Eingriffen profitieren konnte. Zu denken ist hier vor allem an das **M**inistry of **I**nternational **T**rade and **I**ndustry (MITI), welches für die Formulierung und Umsetzung der japanischen Industrie- und Handelspolitik zuständig ist.[568] Zur Wahrnehmung dieser Aufgaben versieht das japanische Gesetz das Ministerium mit umfangreicher Lizensierungs- und Genehmigungsmacht gegenüber der Privatwirtschaft. Sehr wirksam war diese bei Auslandsinvestitionen privater Unternehmen, die bis in die 80er Jahre nach Höhe und Zweck genehmigt werden mussten.[569] Daneben kommt dem Urteil des MITI entscheidende Bedeutung bei der Mittelbereitstellung durch regierungsnahe Institutionen zu, beispielsweise bei der Kreditvergabe durch die 'Japan Development Bank'[570]. Eine weitere Einflussbasis des Ministeriums ist seine enge personelle Verflechtung mit der japanischen Wirtschaft. Sie gründet sich darauf, dass die höheren Angestellten normalerweise im Alter von 50 Jahren aus den Diensten des Ministeriums ausscheiden und dann attraktive Angebote von Großunternehmen erhalten, wo sie bis zu ihrer endgültigen Verrentung an einflussreichen Stellen tätig sind.[571]

Aus dieser Stellung heraus nahm das MITI in der Vergangenheit erheblichen Einfluss auf die Struktur und damit auch auf die Entwicklung der japanischen Wirtschaft, weshalb es auch als Architekt der Industrialisierung Japans in der Nachkriegszeit gilt.[572] Daher liegt die Vermutung nahe, dass das Ministerium auch hinter der allgemeinen Entwicklung der Automobilindustrie stand und auch deren Marktauftritt in Südostasien mitgestaltete. In diesem Fall müssten erfolgreiche Eingriffe in die Struktur der Automobilbranche seitens des Ministeriums auszumachen sein.

---

[568] Zu Struktur und Aufgaben des MITI s. beispielsweise JOHNSON [1993], S. 189ff.

[569] Einen Eindruck hiervon vermittelt PASCALE ([1984], S. 54) anhand von Investitionsvorhaben der Firma **Honda** in den USA.

[570] Die **Japan Development Bank** ist eine öffentliche Körperschaft, deren Aufgabe die Ergänzung und Förderung der Kreditvergabe durch private Finanzinstitute zum Zwecke der industriellen Entwicklung sowie des wirtschaftlichen Fortschritts ist.

[571] Bezeichnenderweise wird hier von **amakudari** (*jap.*: Abstieg aus dem Himmel) gesprochen.

[572] Vgl. etwa JOHNSON [1993], S. 189

In der Aufbauphase der japanischen Automobilindustrie erkannte das MITI die Überlegenheit der amerikanischen Hersteller. Daraus wurde geschlossen, dass die Branche langfristig gegenüber der internationalen Konkurrenz nur überlebensfähig sei, wenn auf dem Wege der Konsolidierung die Marktstruktur dem US-amerikanischen Vorbild angeglichen würde und so über eine Steigerung der Produktionszahlen die verbleibenden Anbieter in den Genuss von Skalenerträgen kämen.[573] Um dieses Ziel schneller zu erreichen und schädliche Konkurrenz zu vermeiden, sollten die Produzenten zudem auf die Herstellung jeweils eines Fahrzeugtyps festgelegt werden.

Im Zuge dieses Vorhabens propagierte das Ministerium in den 60er Jahren die Aufteilung des japanischen Automobilmarktes in drei Fahrzeugkategorien.[574] Zugleich sollte die Anbieterstruktur derart modifiziert werden, dass jede Klasse exklusiv von einem Produzenten bedient würde, was die Übernahme der klein- und mittelgroßen Anbieter durch die Marktführer bedeutet hätte. Während letztere dem Vorschlag aufgeschlossen gegenüberstanden, lehnten erstere ihn entschieden ab und bewirkten dadurch das Scheitern des MITI-Vorhabens.[575]

Neben der Konsolidierung des Inlandsmarktes war ein weiteres Anliegen der japanischen Regierung, Beteiligungen ausländischer Unternehmen am Kapital der japanischen Automobilhersteller zu verhindern. Entsprechende Befürchtungen waren aufgekommen, als der weltweite Kapitalverkehr im Zuge des GATT-Abkommens (1971) liberalisiert wurde. Der Aufforderung, eine etwaige ausländische Einflussnahme zu verhindern, folgte allerdings lediglich die Firma Toyota, indem sie über eine Änderung der Firmenverfassung eine Aufnahme von Ausländern in hohe Entscheidungsgremien unmöglich machte. Nissan

---

[573] Die Einschätzung des MITI geht aus folgender Stellungnahme hervor: „Die japanische Automobilindustrie war in dieser Zeit nicht wettbewerbsfähig. Der Grund liegt in mangelnden economies of scale. Angenommen, dass alle anderen nachteiligen Faktoren beseitigt werden, wird die japanische Automobilindustrie nicht wettbewerbsfähig, ohne dass dieses economies of scale-Problem gelöst wird. Das Liberalisierungsproblem muss von diesem Gesichtspunkt gesehen werden. Wenn monatlich 10.000 Einheiten produziert werden, dann kann die heimische Automobilindustrie auch mit den importierten Kraftfahrzeugen konkurrieren." (MITI, zitiert nach HANAEDA [1982], S. 92, 94)

[574] Vorgeschlagen wurden die Gruppen
a) Kleinwagen,
b) Mittelklassewagen und
c) Sonderfahrzeuge (einschließlich Sportwagen).
(Vgl. ITO [1992], S. 202; MUTOH [1988], S. 320ff.)

[575] Das Vorhaben wurde als *Specialisation and Grouping Plan* bezeichnet. Vorausgegangen war 1955 bereits der fehlgeschlagene Aufruf an die Firmen zum Wettbewerb um die exklusiven Herstellungsrechte an einen *‚Volkswagen'* (vgl. CUSUMANO [1985], S. 20f.; s. auch SCHWARZ [1994], S. 152ff., der von zwölf gescheiterten Versuchen des MITI zur Änderung der Industriestruktur zwischen 1952 und 1968 spricht; s. EBENDA, S. 153).

hingegen zeigte offen Interesse an Kooperationen mit ausländischen Herstellern. Mitsubishi nahm im gleichen Jahr sogar Chrysler als Aktionär auf und kam damit Toyo Kogyo (später Mazda) und Isuzu zuvor, an denen sich Ford bzw. General Motors beteiligten. Zumindest von der erstgenannten Beteiligung wurde das MITI vorab noch nicht einmal in Kenntnis gesetzt.[576]

Der direkte Einfluss des MITI - und somit der japanischen Regierung - auf die japanische Automobilindustrie scheint also, anders als in anderen Industriebranchen, sehr begrenzt zu sein. Daher ist mit Blick auf den Marktauftritt in Südostasien eine direkte Unterstützung unwahrscheinlich. Wegen dieser fehlenden Unterstützung ist auch nicht anzunehmen, dass regierungsnahe Institutionen sich hier engagierten.[577]

Eine unmittelbare Förderung dürfte auch aus **wettbewerbspolitischen Gründen** kaum durchsetzbar gewesen sein. Im *Inland* hätte angesichts des starken Wettbewerbs auf dem dicht besetzten Automobilmarkt eine staatliche Förderung des Auslandsauftritts eine Wettbewerbsverzerrung dargestellt, da nicht alle Hersteller in gleichem Maße international präsent waren. Die zentrale Stellung der Automobilbranche in der japanischen Wirtschaft und ihre weltweit führende Wettbewerbsposition hätten bei einer staatlichen Förderung *international* unweigerlich Proteste anderer automobilproduzierender Industriestaaten nach sich gezogen. In diesem Zusammenhang ist auch darauf hinzuweisen, dass entsprechende Unterstützungen den Bemühungen der GATT-Verhandlungen um einen freien Welthandel entgegengestanden hätten.

3.3.2.2 Entwicklungshilfe als Mittel indirekter Unterstützung

In Südostasien trat die japanische Regierung vor allem durch ihre Entwicklungshilfe ODA (**O**fficial **D**evelopment **A**id) in Erscheinung. Im Vergleich zu den gleichnamigen Leistungen anderer Industrienationen weist das japanische Engagement in der südlichen Nachbarregion jedoch einige Besonderheiten auf. So wurden die japanischen Transferleistungen bereits in den 50er Jahren und somit zu einer Zeit aufgenommen, als Japan selber noch den Status eines Entwicklungslandes innehatte. Offiziell handelte es sich zunächst um Reparationszahlungen an die im Zuge des japanischen Hegemonialstrebens besetzten Län-

---

576 Vgl. SCHWARZ [1994], S. 157

577 Vgl. COLE/YAKUSHIJI [1984], S. 82. Hieraus erklärt sich auch, warum in der Literatur keine Hinweise darauf zu finden sind, dass die Fahrzeughersteller bei ihrem Marktauftritt in Südostasien von einer direkten Unterstützung der japanischen Regierung profitierten (vgl. DONER [1991], S. 89).

der.[578] Weil hiervon aber nur Staaten in Ost- und Südostasien betroffen waren, beschränkten sich die Leistungen zunächst auf diesen Raum. Obwohl die Wiedergutmachungen Anfang der 60er Jahren in das zur gleichen Zeit ins Leben gerufene, offizielle Entwicklungshilfeprogramm eingegliedert wurden, blieb die **geographische Konzentration** der Zuwendungen auf den ost- und vor allem südostasiatischen Raum erhalten.[579]

Mit dem Aufstieg Japans an die Spitze der Industrienationen wurden die Forderungen der internationalen Gemeinschaft nach einer Ausweitung der Unterstützungsleistungen in räumlicher und quantitativer Hinsicht immer lauter. Zwar folgte Japan dem in gewissem Maße, doch verbleibt bis heute der größte Teil der Mittel in Asien. Dabei wurde der sinkende relative Anteil Ost- und Südostasiens durch die Aufstockung der Gesamtmittel weit überkompensiert, so dass die Zuwendungen an die asiatischen Nachbarstaaten ständig stiegen.[580] Die geographische Bündelung lässt sich mit den anderweitigen außenpolitischen Interessen Japans an Südostasien erklären. Eine besondere Stellung nehmen hier wirtschaftliche Aspekte ein. So war die Region vor allem wegen ihres Rohstoffreichtums für das ressourcenarme und ökonomisch verwundbare Japan von Bedeutung. Des Weiteren laufen wichtige Versorgungswege des Inselreiches durch Südostasien.[581]

Unter diesen Umständen diente die Entwicklungshilfe Japan in erster Linie als Mittel zur **Wahrung eigener Wirtschaftsinteressen**. Ein Blick auf die Inhalte

---

578 Vgl. ZHOU [1991], S. 341

579 Noch in den 80er Jahren galt die „**70:10:10:10-Regel**" (SUZUKI-Doktrin), nach welcher sieben Zehntel der Mittel in die asiatischen Nachbarländer flossen und nur jeweils ein Zehntel für die Ländergruppen 'Afrika', 'Lateinamerika' und 'andere Länder' bereitgestellt wurden.

580 Die offizielle Entwicklungshilfe Japans (ODA) entwickelte sich wie folgt:

Die offizielle Entwicklungshilfe Japans (ODA) im Zeitablauf:

	ODA [Mio. USD, abs.]	Anteil Asien [%, rel.]	Anteil Asien [Mio. USD, abs.]	durchschn. Veränd. [%, p.a.]
1970	1.824	98,3	1.792,992	
1980	6.766	70,6	4.776,769	+10,3
1990	18.731	59,3	11.107,483	+8,8
1996	38.088	50,5	19.234,440	+9,6

(Quelle: JAPAN ALMANAC [1999], S. 123; eigene Berechnungen)

581 Zu denken ist vor allem an die Bedeutung der **Malacca-Straße** für die Versorgung mit fossilen Energieträgern. (Anteil des Mittleren Ostens an den Rohölimporten Japans 1970: 84,6%; 1980: 71,4%; 1997: 82,7%, vgl. JAPAN ALMANAC [1999], S. 173) Ferner hatte Japan angesichts der Ausbreitung des Kommunismus in Indochina und Korea ein Interesse an der Stärkung der marktwirtschaftlich ausgerichteten Länder Asiens, um das **sicherheitspolitische Gleichgewicht** in der Region zu erhalten. Und schließlich war Entwicklungshilfe auch ein Mittel zur Abfederung des **Nord-Süd-Konflikts** (vgl. Abschnitt 2.1.2).

der Leistungen verdeutlicht, dass sie stets im Einklang mit den entwicklungsbedingten Bedürfnissen der japanischen Wirtschaft standen. Die Reparationsleistungen wurden in den 50er Jahren für umfangreiche Warenlieferungen in den späteren ASEAN-Raum genutzt, wodurch die dortigen Märkte (wieder-) erschlossen wurden.[582] Für die japanische Wirtschaft entstanden so erste Exportmärkte in einer Zeit, als die schnelle Industrialisierung im eigenen Land nach einer Erweiterung der Absatzbasis verlangte, die niedrige Produktqualität eine Belieferung westlicher Märkte aber noch verhinderte.

In den 60er Jahren stand der Aufbau der materiellen Infrastruktur in Südostasien im Zentrum der japanischen Entwicklungshilfe. Den Schwerpunkt bildeten zunächst Großprojekte zur Energiegewinnung (z. B. Kraftwerke, Staudämme). Parallel hierzu unterstützte die japanische Regierung die Bemühungen der Länder zum Aufbau des Primärsektors. Hierzu zählten zum einen die Landwirtschaft, zum anderen die Erschließung von Rohstoffen.[583] Besonders letzteres war sehr im Sinne der schnell expandierenden Industrie im rohstoffarmen Japan.

Nachdem die Energie- und Rohstoffgewinnung gesichert waren, verlagerte sich das japanische Engagement in den 70er Jahren auf den Ausbau des Verkehrs- und Telekommunikationsnetzes in der südlichen Nachbarregion.[584] Im industriellen Bereich wurde über Maßnahmen zur Stärkung des produzierenden Gewerbes neben dem Industrialisierungsprozess im Allgemeinen auch der Strukturwandel in Südostasien gefördert. Sobald die ASEAN-Länder sich mit einfachen Gütern selbst versorgen konnten, verlagerte sich die Unterstützung der japanischen Regierung auf exportorientierte Industrien. Um deren Entwicklung zusätzlich zu fördern, öffnete Japan seine Märkte und senkte die Einfuhrzölle für Produkte aus Südostasien lange bevor das GATT-Abkommen dies verlangte.[585]

Ab den 80er Jahren wurden verstärkt japanische Direktinvestitionen in der südlichen Nachbarregion gefördert,[586] was der japanischen Wirtschaft die Mög-

---

582 Vgl. YASUTOMO [1989/90], S 491; RIX [1989/90], S. 466. Bezeichnenderweise wurden etwa die Mittel der Entwicklungshilfe nicht an die Zielländer, sondern an die mit der Durchführung der betreffenden Hilfsprojekte beauftragten japanischen Firmen ausgezahlt.

583 Vgl. ARASE [1994], S. 172 ; ATARASHI [1984/85], S. 111

584 Vgl. NUSCHELER [1990], S. 55

585 Vgl. ATARASHI [1984/85], S. 115

586 Direktinvestitionen beispielsweise wurden durch steuerliche, finanzielle und versicherungstechnische Maßnahmen gefördert. Die ‚Import-Export-Bank' schuf durch ihre Kreditvergabepolitik Anreize zur Gründung von Joint-Ventures in Südostasien (vgl. HIGASHI/LAUTER

lichkeit eröffnete, dem zunehmenden Kostendruck aufgrund steigender Lohnkosten in Japan und des starken Yen durch Verlagerung von einfachen und arbeitsintensiven Produktionsabschnitten in die ASEAN-Länder auszuweichen. Der damit einhergehende Strukturwandel in Japan wurde vom MITI zusätzlich vorangetrieben, indem es Modernisierungsprogramme auflegte und Klein- und Mittelbetriebe verstärkt über die Möglichkeiten zur Verlagerung der Produktion nach Süden beriet. Darüber hinaus entschärfte die Verlagerung von Teilen der Produktion nach Südostasien die Handelsauseinandersetzungen mit den USA und Europa.

Bei der Infrastrukturförderung verlagerte sich das Schwergewicht vom materiellen in den immateriellen Bereich. Die Bemühungen Japans richteten sich verstärkt auf die Anhebung des *Bildungsniveaus* in der Region. Zu diesem Zweck wurden auch mehrere Institutionen ins Leben gerufen, deren Gegenstand die Schaffung und der Ausbau technischen Wissens im asiatischen Ausland ist.[587]

Ebenfalls seit den 80er Jahren nehmen auch humanitäre Aspekte einen nennenswerten Platz in der japanischen Entwicklungshilfe ein. Das ist darauf zurückzuführen, dass mit dem zunehmenden Wohlstand des Landes der Entwicklungshilfe Japans international verstärkte Aufmerksamkeit zuteil wurde, wodurch diesbezügliche Defizite erkannt und Forderungen, diese zu beheben, immer öfter und nachdrücklicher an das Land herangetragen wurden. In der Folge wurden die geographische Streuung der Unterstützungsleistungen ausgeweitet und die Mittel erheblich aufgestockt. Dennoch sind die räumliche Konzentration auf Asien und die starke Ausrichtung an den eigenen wirtschaftlichen Interessen noch immer bestimmende Größen der japanischen ODA.

Durch sie erzielte die japanische Regierung mehrere für die Wirtschaft des Landes günstige Effekte. Erstens konnte der Einflussbereich der japanischen Wirtschaft über die Grenzen des eigenen Landes hinaus ausgedehnt werden, was sich zunächst auf den Absatz-, später aber auch auf den Produktionsbereich bezog. Damit wurden zweitens die südostasiatischen Wirtschaften von der industriellen Entwicklung Japans mitgezogen. Der zunehmende Warenaustausch ließ die japanische und die Ökonomien der ASEAN-Länder enger

---

[1987], S. 198, 205, ähnlich auch OZAWA [1986], S. 603f., speziell zur Automobilindustrie S. 609f.).

587 Vgl. NUSCHELER [1990], S. 61. Beispielhaft sei hier auf die **A**ssociation for **O**verseas **T**echnical **S**cholarships (AOTS) hingewiesen, deren Aufgabe darin besteht, nicht-japanische, asiatische Fachkräfte aus lokalen Niederlassungen japanischer Unternehmen zu schulen.

zusammenwachsen, wobei jedoch stets eine technologische Lücke zwischen dem Industrieland und seiner Nachbarregion gewahrt wurde. Die Industriestrukturen standen so niemals in einem Konkurrenzverhältnis zueinander, sondern ergänzten sich gegenseitig. Damit waren optimale Voraussetzungen für eine internationale Arbeitsteilung in der Region gegeben, welche wiederum die wirtschaftliche Verzahnung erhöhte.

Obwohl eine direkte Förderung einzelner japanischer Industrien durch die Entwicklungshilfe aus offensichtlichen Gründen nicht möglich war,[588] stellen einige **charakteristische Merkmale** der ODA-Organisation sicher, dass die Interessen der japanischen Wirtschaft bei der Planung und Ausgestaltung von Entwicklungshilfemaßnahmen berücksichtigt werden. Zu nennen wären hier zunächst die *Entscheidungsstrukturen*. Denn neben dem Außen- sind auch das Finanzministerium sowie das Ministerium für Industrie und Außenhandel (MITI) und die wirtschaftliche Planungsagentur (EPA) für die Genehmigung und Gestaltung der Projekte verantwortlich.[589] Die Aufgabe des MITI wie auch der weniger einflussreichen EPA ist hierbei, die Wahrung der Interessen der Wirtschaft sicherzustellen. Zwar ist der Einfluss der beiden Institutionen auf die Entwicklungshilfeprogramme seit Ende der wirtschaftlichen Aufbauphase Japans zurückgegangen, doch ist er noch immer erheblich.

Außerdem werden von der staatlichen Verwaltung bewusst *Vertreter der Privatwirtschaft* in die Planung und Umsetzung von ODA-Maßnahmen eingebunden. Dadurch sollen sowohl die technische Kompetenz der Unternehmen als auch ihre Erfahrungen aus dem Ausland genutzt werden, um entsprechende Defizite der Ministerien auszugleichen. Als Mittel hierzu stehen Beratungsgremien oder der Transfer von Personal (*shukko*) zur Verfügung. Besonders bei letzterem kann es je nach Größe des beteiligten Unternehmens zu hierarchischen Beziehungen zwischen den ins Ministerium entsandten Personen und der dortigen Administration kommen,[590] wodurch die Privatwirtschaft einen erheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Entwicklungshilfemaßnahmen gewinnt.

Des Weiteren war die japanische Entwicklungshilfe schon immer sehr eng mit den Handelshäusern (*sogô shôsha*) verbunden, die über ausgebaute Informationsnetzwerke, kundiges Personal und gute Kontakte zu den Behörden im

---

588 Ausnahme ist die enge Einbindung von Bau- und Beratungsgesellschaften (vgl. HIRATA [1998], S. 326).
589 Vgl. BROOKS/ORR [1985], S. 337
590 Vgl. ARASE [1994], S. 184

Gastland verfügten. Aus diesen Gründen waren sie meist eng in die Planung und Durchführung von ODA-Projekten eingebunden, was ihnen bedeutende Einflussmöglichkeiten eröffnete. Gleiches gilt für Interessenverbände der Industrie wie den *Kaidanren*, der mitunter sogar anstelle der japanischen Regierung die Verhandlungen mit den Zielländern führte. [591]

Grundsätzlich gilt für japanische Entwicklungshilfe das *Antragsprinzip*. Danach muss jedes Vorhaben von der Regierung des potenziellen Empfängerlandes in Japan beantragt werden.[592] Ausländische Regierungen sind aber mit dem komplizierten Procedere nur selten hinreichend vertraut. Deshalb bildete sich die Praxis heraus, dass nicht nur die Anträge von den später beteiligten japanischen Firmen gestellt wurden, sondern es wurde auch immer mehr zur Regel, dass die Initiative insgesamt von japanischen Unternehmen ausging. Sie suchen gezielt nach Projekten mit Aussicht auf Förderung, tragen diese der betreffenden Regierung an, stellen die erforderlichen Anträge in Japan und setzen sie schließlich auch um.[593] Dass die Unternehmen nur aktiv werden, wenn das Projekt auch für sie attraktiv scheint, bedarf keiner besonderen Erwähnung. Darüber hinaus geht damit für sie die Gelegenheit einher, das Projekt bei der Antragstellung auf ihr Firmenprofil zuzuschneiden, was die Wahrscheinlichkeit einer Annahme des Antrags durch die japanische Regierung einerseits und die Vergabe des Durchführungsauftrags an sie andererseits erhöht.

Dabei kommt den japanischen Unternehmen auch die überwiegende *Projektorientierung* der Entwicklungshilfe zugute. Bei mehr als zwei Dritteln der ODA-Maßnahmen sind die Mittel konkreten Vorhaben zugeordnet, und ihre Verwendung ist bereits vor der Vergabe festgelegt. Zwar wurde diese *Gebundenheit der Mittel* aufgrund starker internationaler Kritik aufgehoben, doch nährt die vorwiegende Berücksichtigung japanischer Unternehmen bei der Vergabe der Aufträge den Verdacht, dass die offizielle Ungebundenheit in der Praxis unterlaufen wird.[594] Schließlich sehen die Vergaberichtlinien eine *fallweise Entscheidung* vor, was in Verbindung mit der Kompetenzteilung bedeutet, dass kein Ministerium von der Einflussnahme ausgeschlossen werden kann. Damit kann das MITI, das die Entwicklungshilfe stets als ein Mittel zur Förde-

---

591 Vgl. RIX [1989/90], S. 472
592 Vgl. RIX [1989/90], S. 471
593 Vgl. ARASE [1994], S. 174
594 Vgl. NUSCHELER [1990], S. 52f.

rung der japanischen Wirtschaft verstand,[595] in jedem Fall seine Interessen geltend machen.

Selbst die Bereiche der japanischen Wirtschaft, die aus wettbewerbspolitischen Gründen nicht in den Genuss direkter Förderung durch ODA-Maßnahmen kamen, profitierten von der nicht minder wirksamen Wegbereiterfunktion der offiziellen Entwicklungshilfe für private Investitionen. Vor allem durch den Aufbau der Infrastruktur in der südlichen Nachbarregion wurden die privaten Kosten eines Engagements in Südostasien für japanische Unternehmen zum Teil erheblich gesenkt.[596] Ferner dienten die Fördermaßnahmen als Indikator für ein allgemein als gering eingestuftes Investitionsrisiko, welches zudem durch Maßnahmen der Kofinanzierung oder Risikoabsicherung gesenkt wurde.[597]

So überstieg das Investitionsvolumen der japanischen Wirtschaft in Südostasien bereits in den 80er Jahren das der offiziellen Entwicklungshilfeprogramme. Diese Mittel wurden von der Regierung durch Gewährung von Steuer-, Finanz- und Absicherungsanreizen so gelenkt, dass komplementäre (statt substitutiver) Wirtschaftsstrukturen geschaffen wurden. Dabei deutet einiges darauf hin, dass dies kein zufälliges Ergebnis war, sondern auf die bewusste Verwendung des Fluggänsemodells zur Entwicklung von Handlungsmaximen zurückzuführen ist.[598]

3.3.3 Das Verhalten der südostasiatischen Regierungen

Sein schneller wirtschaftlicher Aufstieg machte Japan vielfach zum **Vorbild** der nach Industrialisierung strebenden Staaten Südostasiens.[599] Dabei nährte die Wahrnehmung von Ähnlichkeiten die Hoffnungen der Entwicklungsländer, den Erfolg des ostasiatischen Inselreiches imitieren zu können. Dieses Bemühen zeigt sich etwa in der *Wirtschaftspolitik* der betreffenden Länder, die allesamt dem Beispiel Japans folgten, indem sie nach einer Phase der Import-

---

595 Vgl. NUSCHELER [1990], S. 79
596 Vgl. SIANESI [1995], S. 1009f.
597 Vgl. YASUTOMO [1989/90], S. 499
598 KOSAI/THO etwa weisen darauf hin, dass der spätere Außenminister SABURO OKITA ein Schüler AKAMATSUs war und sein (wirtschafts-)politisches Handeln nach eigenem Bekunden vom Fluggänsemodell beeinflusst war (vgl. KOSAI/THO [1994], S. 155ff.).
599 Vgl. FRUIN [1996], S. 538

Substitution zur Export-Orientierung übergingen und derzeit auf eine Liberalisierung zusteuern.[600]

Da sich dieser Prozess - verglichen mit Japan - in Südostasien mit einiger zeitlicher Verzögerung vollzog und weil auch innerhalb der Region eine Staffelung der Länder bezüglich ihrer jeweiligen Entwicklungsniveaus zu beobachten ist,[601] entstanden komplementäre Wirtschaftsstrukturen, welche die *Arbeitsteilung* zwischen Japan auf der einen und den südostasiatischen Staaten auf der anderen Seite begünstigten. Verdeutlicht wird dies durch die Entwicklung des regionalen Handels, der quantitativ stark zunahm. Bei qualitativer Betrachtung zeigt sich zudem, dass die südostasiatischen Staaten zumeist Rohstoffe und einfache Industrieprodukte nach Japan ausführten, während das Industrieland sich auf den Export technologieintensiver Güter in die südliche Nachbarregion konzentrierte.[602] Für japanische Unternehmen ergaben sich hieraus Chancen sowohl bei der Produktion als auch beim Absatz, die im Hinblick auf den Marktauftritt in der südlichen Nachbarregion gleichzeitig einen kompetitiven Vorteil für japanische Unternehmen gegenüber ihren westlichen Konkurrenten begründeten.

Die **Automobilindustrie** erweckte dabei aus zweierlei Gründen das besondere Interesse der südostasiatischen Regierungen. Auf der einen Seite stellt ein Automobil ein komplexes Produkt dar, welches Teilleistungen aus verschiedenen anderen Industrien in sich vereint. Der Kraftfahrzeugproduktion wird daher allgemein eine *Schlüsselstellung* im Industrialisierungsprozess eines Landes beigemessen. Auf der anderen Seite sind insbesondere in Wachstumsmärkten mit der Automobilherstellung hohe *Gewinnchancen* verbunden. Der Aufbau einer eigenen Kraftfahrzeugbranche ist daher für Entwicklungsländer besonders attraktiv. Aus diesen Gründen kam entsprechenden Anstrengungen schon immer

---

600 Vgl. hierzu Abschnitt 2.2.2

601 Dabei sind die *Gründungsmitglieder* der ASEAN am weitesten entwickelt. Ihnen folgen die Länder *Indochinas*; das Schlusslicht bildet *Myanmar*. Vor den Ländern Südostasiens industrialisierten sich in Ostasien zunächst *Japan* und daran anschließend *Korea und Taiwan*.

602 Vgl. hierzu PETRI [1993B], S. 21, wo der Autor feststellt, dass der Handel zwischen 1985 und 1990 von USD 116 Billionen auf USD 265 Billionen anwuchs. Zur Entwicklung des Handels s. ferner KWAN [1994], S. 100ff., DIXON/DRAKAKIS-SMITH [1995], S. 75ff. (insbes. Fig. 2, S. 78) oder HILPERT [1994], S. 616ff., der wie FRANKEL [1993], S. 53ff. von der Herausbildung eines ‚Yen-Blocks' spricht. Allerdings ist zu bedenken, dass ein Teil des Wachstums auf die bloße Zunahme des grenzüberschreitenden Warenverkehrs zurückzuführen ist (vgl. etwa MACHETZKI [1996], S. 167 für eine sehr anschauliche Darstellung).

ein besonderer Stellenwert bei den Industrialisierungsbemühungen der südostasiatischen Länder zu.[603]

Wegen der technischen Komplexität des Produkts waren sie allerdings auf Unterstützung aus dem Ausland angewiesen. Japan bot sich hier als im Automobilbau besonders kompetenter Partner an, zu dem darüber hinaus eine besondere geographische und kulturelle Nähe bestand.[604] Außerdem war eine Kooperation wegen der engen wirtschaftlichen Verbindung besonders vielversprechend. Und schließlich lag eine Zusammenarbeit auch aufgrund der Vorbildfunktion Japans nahe. Im Ergebnis bildete sich auf nationaler Ebene vor allem bei den Regierungen der ASEAN-Gründungsmitglieder ein politischer Kurs heraus, dessen pro-japanische Orientierung womöglich die Automobilhersteller des Industrielandes bei ihrem Auftritt in Südostasien begünstigte. Ein Blick auf das Verhalten der Regierungen in den einzelnen Ländern soll diesen Aspekt verdeutlichen.

Bis in die 80er Jahre hinein lag die Automobilindustrie von **Malaysia** in ihrer Entwicklung weit hinter der der anderen ASEAN-4-Staaten zurück. Für die Regierung ergaben sich hieraus mehrere Probleme beim Aufbau einer eigenen Kraftfahrzeugproduktion, auf welche das Land trotz seiner Rückständigkeit nicht verzichten wollte. Zum einen standen die Bemühungen der Regierung angesichts weiter entwickelter Automobilindustrien in den Nachbarländern unter erheblichem Zeitdruck. Zum anderen war eine Vielzahl ausländischer Anbieter in Malaysia vertreten und der Markt entsprechend stark fragmentiert. Aus diesen Gründen sollte der Aufbau einer eigenen Automobilindustrie in Form eines staatlich geführten 'National-Car'-Projektes durchgeführt werden. Die lokalen malaysischen Teilezulieferer hatten bereits im Vorfeld *Kontakte mit japanischen Herstellern* geknüpft,[605] um in den Besitz von Technologien zu gelangen. Auf diese Weise war der Weg für die Verhandlungen der Regierung im Rahmen des 'National-Car'-Projektes in gewissem Maße vorgegeben.

Dies kam auch den Interessen der staatlichen Stellen entgegen. Seit den 70er Jahren zog sich bereits eine deutlich pro-japanische Linie durch die Industriepolitik, die ab den 80er Jahren unter der Bezeichnung *‚Look-East'-Politik* auch offiziell vertreten wurde.[606] Sie propagierte nicht nur eine enge wirtschaftliche

---

603 Vgl. Abschnitt 2.3

604 Zu letzterem s. v. a. Abschnitt 3.2

605 Es ist wahrscheinlich, dass bei der Entstehung dieser Kontakte die *kulturelle Nähe* (vgl. 3.2) eine bedeutende Rolle spielte.

606 Vgl. STUBBS [1990], S. 119f.

Ausrichtung an und Arbeitsteilung mit Japan, sondern betonte zudem auch die Notwendigkeit, dass malaysische Arbeitnehmer die japanische Arbeitsethik und Grundeinstellungen übernehmen sollten.[607] In der Folge wurden bei der Suche nach ausländischen Partnern für das 'National-Car'-Projekt lediglich Gespräche mit japanischen Herstellern geführt. Mitsubishi kristallisierte sich wegen seiner starken Eigeninitiative bald als Favorit heraus.[608]

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass *keine Konkurrenzangebote* von westlichen Firmen eingeholt und die Verhandlungen auch gegenüber malaysischen Firmen geheimgehalten wurden. Dieses Vorgehen war das Ergebnis der speziellen Situation Malaysias. So dürfte die Geheimhaltung im eigenen Land aus der Absicht heraus entstanden sein, die Dominanz der in Malaysia lebenden Chinesen in der Teile- und Zubehörindustrie zurückzudrängen. Die Beschränkung der Verhandlungen auf wenige Firmen spiegelt die Abhängigkeit von ausländischen Technologien, Kapital und Finanzmitteln,[609] den allgemeinen Zeitdruck sowie die Angst vor einer weiteren Zersplitterung des ohnehin schon kleinen Marktes wider. Unter diesen Umständen bewirkte die 'Look-East'-Politik, dass als Partner für das 'National-Car'-Projekt nur eine japanische Firma in Frage kam.

Die Japan-Orientierung schlug sich auch in der *allgemeinen Industriepolitik* Malaysias nieder, welche in Anlehnung an ihr ostasiatisches Vorbild von einem sehr engen Kontakt zwischen dem Ministerium für Handel und Industrie (MIT) auf der einen und privatwirtschaftlichen Unternehmen auf der anderen Seite gekennzeichnet war und stark dirigistische Züge aufwies. Deutlich wird dies dadurch, dass in Südostasien bald der Begriff der 'Malaysia Inc.' aufkam.[610] Damit wird auf die Ähnlichkeit zu Japan hingewiesen, für das sich wegen seiner starken Beeinflussung der Wirtschaft durch das Ministerium für Internationalen Handel und Industrie (MITI) zuvor die Bezeichnung 'Japan Inc.' herausgebildet hatte.[611]

Zu dem Erfolg des 'National-Car'-Projektes trugen auch *Unterstützungsmaßnahmen* der Regierung bei. So kam das Vorhaben in den Genuss reduzierter

---

607 Vgl. MACHADO [1990], S. 508

608 Dass die Fixierung auf Japan in Malaysia keine Ausnahme war, zeigte auch das zweite große Industrieprojekt jener Zeit, welches zur Förderung der Stahlindustrie mit acht ausländischen Kooperationspartnern durchgeführt wurde, die ausschließlich japanisch waren. (vgl. MACHADO [1990], S. 504ff.)

609 Vgl. MACHADO [1990], S. 504

610 Vgl. JOMO [1985], S. 305ff.; DONER [1991], S. 99, 109

611 Vgl. etwa JOHNSON [1993], S. 189ff.

Verbrauchssteuern und umfangreicher Zollvergünstigungen für importierte Teile,[612] was zunächst nur den ausländischen Partner (Mitsubishi) begünstigte. Später profitierten hiervon aber auch andere japanische Hersteller, die sich entweder in die Montage (Nissan) oder die Teileproduktion (Toyota) des 'National-Car' eingebracht hatten.[613] Nicht-japanische Hersteller wurden durch hohe Zölle, festgeschriebene Quoten und deutliche Hinweise der zuständigen Regierungsstellen allmählich aus dem Markt gedrängt.[614]

Ähnlich stellt sich die Entwicklung auf den **Philippinen** dar, wo die mit einem Engagement in der Automobilindustrie in Verbindung gebrachten Gewinnaussichten zahlreiche private Investoren bewogen, in die Branche einzusteigen. Bei der Suche nach technologisch kompetenten Partnern wurden auch hier von Anfang an japanische Firmen bevorzugt.[615] Für die Unternehmen aus dem ostasiatischen Industrieland bedeutete dies, dass sie außer von den erheblichen finanziellen Mitteln ihrer lokalen Partner auch von deren guten Kontakten zur Regierung profitieren konnten.[616] Seinen Niederschlag fand dies beispielsweise darin, dass es philippinisch-japanischen Joint-Ventures in besonderem Maße ermöglicht wurde, die *local-content-Bedingungen* zu umgehen, welche zum Zwecke der Industrialisierung erlassen worden waren und die wegen der mit ihrer Einhaltung verbundenen Kosten- und Qualitätsprobleme für alle anderen ausländischen Hersteller einen erheblichen Nachteil beim Marktauftritt darstellten. Des Weiteren wurde den betreffenden Projekten auch *finanzielle Unterstützung* seitens der Regierung zuteil. Bezeichnenderweise kam es hierbei auch

---

612 Vgl. etwa FUJITA/HILL [1997], S. 314

613 1996 wurde noch ein weiteres National-Car-Projekt initiiert, bei dem wieder japanische Unternehmen die (einzigen) ausländischen Partner sind. (Anteilseigner sind: (a) Die malaysische Regierung (73%), (b) Daihatsu Motor Company (20%), (c) Mitsui Corporation (7%); vgl. ISHIZAKI [1994], S. 24.)

614 Zur Rechtfertigung diente der Regierung der Schutz nationaler Interessen (vgl. DONER [1991], S. 110f.).

615 Gründe hierfür sind u. a. die Nähe der Länder zueinander (vgl. Abschnitt 3.2), die Bereitschaft Japans zu einem Engagement auf den Philippinen und die gute Qualität japanischer Autos. Ausgangspunkt für den guten Ruf war der Gelegenheitskauf einer Schiffsladung Toyotas durch einen philippinischen Großindustriellen, nachdem die taiwanesische Regierung deren Einfuhr untersagt hatte und der Frachter im chinesischen Meer trieb. Die Autos bewährten sich als Taxis und erwarben so einen Ruf für gute Qualität, welcher auf andere japanische Marken ausstrahlte (vgl. SCHÜTTE [1982], S. 127f.).

616 Als **cronies** wurden auf den Philippinen enge Freunde und Begünstigte des Präsidenten bezeichnet, die häufig enteignete Industrien übertragen bekamen und so zum zentralen Machtfaktor in der philippinischen Wirtschaft, v. a. in der lukrativen Automobilindustrie wurden (zum **crony-capitalism** vgl. etwa ROBISON/HEWISON/HIGGOTT [1987], S. 13; JAYASURIYA [1987], S. 104ff.)

zur Umleitung von Mitteln aus japanischen Reparationsleistungen an die philippinischen Partnerunternehmen japanischer Automobilhersteller.[617]

Dass Japan neben dieser engen Zusammenarbeit auch eine *Vorbildfunktion* für die industrielle Entwicklung auf den Philippinen einnahm, wird daraus deutlich, dass einerseits die Regierung ihre Politik immer wieder an dem ostasiatischen Inselreich orientierte.[618] Andererseits zeigte auch die Privatwirtschaft großes Interesse an dem Vorgehen Japans und bat aus diesem Grunde verschiedentlich um Unterstützung.[619] In dem Maße, in dem die Haltung der Regierung die japanischen Hersteller begünstigte, benachteiligte sie andere Anbieter. Als schließlich zur *Förderung der Industrialisierung* die local-content-Bedingungen verschärft und die Konsolidierung der Gesamtindustrie vorangetrieben wurden, führte dies zum Rückzug vieler westlicher Hersteller aus dem philippinischen Markt.[620] Mit der nachfolgenden Übernahme eines Großteils der Produktionseinrichtungen durch japanisch-philippinische Kooperationen war für die japanischen Hersteller eine Defragmentierung des Marktes verbunden, wodurch die Stückzahlen stiegen, Skaleneffekte erreichbar wurden und somit die Position der japanischen Anbieter insgesamt und gegenüber ihrer westlichen Konkurrenz bedeutend gestärkt wurde.

Auch in **Indonesien** richtete sich ein wesentlicher Teil des regierungsseitigen Industrialisierungsinteresses auf den Aufbau einer eigenen Automobilindustrie.[621] Angelockt durch die hohen Bevölkerungszahlen war bereits frühzeitig eine Vielzahl ausländischer Hersteller in dem Archipelstaat präsent, was zu erheblichen Überkapazitäten führte. Anfang der 70er Jahre erließ die Regierung daher Vorschriften zur Rationalisierung sowie zur Erhöhung des lokalen Kapitalanteils und der lokalen Produktionsrate, woraufhin die japanischen Hersteller ihr Engagement erheblich erhöhten und wie auf den Philippinen zahlreiche Allianzen mit vermögenden indonesischen Großindustriellen zustande kamen.

---

617 Vgl. DONER [1991], S. 161 unter Verweis auf *Manila Chronicle* vom 04.05.1971, S. 6 und vom 23.05.1971, S. 7

618 So plante Präsident MARCOS während seiner Amtszeit die Schaffung von Industriegruppen nach dem Vorbild der japanischen *Zaibatsu* und nannte die japanische Industriepolitik als Vorbild für die zu schaffende ‚Philippine Inc.' (vgl. VILLEGAS [1984], S. 11f.).

619 Ende der 70er Jahre bat etwa die ‚**C**onsolidated **A**uto **P**arts **P**roducers' **A**ssociation' (CAPPA) den entsprechenden japanischen Industrieverband um Unterstützung bei der Übernahme japanischer Konzepte (vgl. DONER [1991], S. 175).

620 Vgl. DONER [1991], S. 188

621 Neben der Aussicht auf technologische Spin-offs, die sich aus der Schlüsselrolle der Autoindustrie ergaben, verweist DONER zur Begründung noch auf eine allgemeine, ideologische und politische Verpflichtung der politischen Elite des Landes (vgl. DONER [1991], S. 151).

Die zunehmend starke Marktstellung der Japaner wurde begünstigt durch die *pro-japanische Haltung* der Regierung, welche durch die starke Zentralisierung der Macht noch an Effektivität gewann.[622] Im allgemeinen waren auch die schwachen Kontrollen seitens der zuständigen Behörden auf Einhaltung der Lokalisierungsvorschriften dem japanischen Marktauftritt zuträglich. Insbesondere profitierten die japanischen Hersteller zum einen von ihrer bevorzugten Berücksichtigung im Rahmen öffentlicher Ausschreibungen und zum anderen durch den Erlass besonderer Auflagen für westliche Firmen, wodurch diese einen relativen Nachteil gegenüber den japanischen Anbietern erlitten.[623]

Unter den ASEAN-4-Staaten ist die Unterstützung der japanischen Automobilhersteller in **Thailand** am geringsten. Dennoch profitierten die japanischen Unternehmen von einigen *politischen Entscheidungen* auf indirektem Wege. So beschloss die thailändische Regierung Anfang der 70er Jahre beispielsweise die Einführung verschiedener Regulative im Automobilsektor, um den überfüllten thailändischen Markt effizienter zu machen. Hierzu zählten die Festschreibung von Mindestinvestitionssummen und -produktionskapazitäten sowie die zahlenmäßige Begrenzung von Fahrzeugtypen, -modellen und Motorengrößen. Obwohl absehbar war, dass die japanischen Produzenten hierdurch bevorzugt würden und ungeachtet der Versuche westlicher Unternehmen, das Inkrafttreten der Vorschriften zu verhindern, wurden sie 1971 von der Regierung erlassen.[624] Ähnlich wirkte das Verbot von CBU-Importen Ende der 70er Jahre, da nur die japanischen Unternehmen aufgrund ihrer lokalen Produktionseinrichtungen hinreichend unabhängig von Einfuhren kompletter Fahrzeuge waren. Die Annahme, dass diese Entscheidungen womöglich bewusster gefällt wurden, als es auf den ersten Blick scheinen mag, wird gestützt durch die Tatsache, dass die japanischen Hersteller – anders als ihre westlichen Konkurrenten – in den nationalen Interessenverbänden der thailändischen Autoindustrie stark vertreten waren und auch über ihre zahlreichen Joint-Ventures mit lokalen Unternehmen politischen Einfluss auszuüben in der Lage waren.[625]

---

[622] So war beispielsweise SUHARTOYO, der von 1960 bis 1978 der ‚Director General' des ‚Directorate of Basic Industries' war, für seine *japanfreundliche Einstellung* bekannt. (vgl. DONER [1991], S. 129, 148). Als kritische Personen an Einfluss gewannen (z. B. HABIBIE), war die Bindung indonesischer Gruppen an japanische Konzerne bereits zu groß.

[623] So wurde etwa Peugeot gehalten, eine Absichtserklärung abzugeben, der zufolge Teile von Toyota bezogen werden sollten (vgl. DONER [1991], S. 148).

[624] Vgl. DONER [1991], S. 193

[625] Vgl. *Asian Business and Industry*, February 1979, S. 72

Auch auf regionaler Ebene ist zu beobachten, dass die japanischen Hersteller zwar nicht direkt begünstigt, wohl aber Entscheidungen in dem Bewusstsein getroffen wurden, dass den Produzenten aus dem ostasiatischen Industrieland daraus ein relativer Vorteil gegenüber ihren westlichen Konkurrenten entstehen würde. Prägnantestes Beispiel hierfür sind die Bemühungen der **ASEAN-Gemeinschaft** zur Schaffung einer gemeinsamen Automobilindustrie in der Region. Als in den 80er Jahren nach nahezu zehnjährigen Anstrengungen noch immer keine nennenswerten Fortschritte zu verzeichnen waren, und die malaysische Regierung außerdem durch Bekanntgabe ihres ersten ‚National-Car'-Projektes den Erfolgsdruck auf das Vorhaben drastisch steigerte, wandten sich die Vertreter der ASEAN direkt an die japanische Automobilindustrie mit der Bitte um Unterstützung.[626] Das daraufhin aus Japan vorgeschlagene *Brand-to-Brand-Complementation (BBC) Schema*[627] trat kurz darauf im südostasiatischen Wirtschaftsraum in Kraft. Ein ähnliches Konzept war bereits 1976 von den japanischen Herstellern an die ASEAN-Führung herangetragen, doch seinerzeit wegen der offensichtlichen Begünstigung japanischer Unternehmen nicht umgesetzt worden.[628] Mit ihrer Anfrage gab die Vereinigung Südostasiatischer Staaten (ASEAN) nicht nur ihre Sympathien preis, sondern gestattete auch, dass die japanische Industrie den politischen Kurs in Bezug auf die südostasiatische Automobilindustrie in ihrem Sinne mitgestaltete.

3.3.4 Auswirkungen der staatlichen Unterstützung auf den Markterfolg der japanischen Automobilhersteller

Der Marktauftritt japanischer Automobilhersteller in der südlichen Nachbarregion wurde niemals unmittelbar von der japanischen Regierung gefördert.[629] Dennoch ist davon auszugehen, dass die Kraftfahrzeugbranche mittelbar von der Politik Tokios profitierte. Am deutlichsten wird dies bei Betrachtung der japanischen **Zulieferindustrie**. Sowohl durch Umstrukturierungen im eigenen Land als auch durch die aktive Unterstützung von Klein- und Mittelbetrieben bei deren Schritt nach Südostasien leistete die *japanische Regierung* einen wichti-

---

[626] Vgl. LEGEWIE [1998], S. 7

[627] Ausführlich zu den wichtigsten wirtschaftspolitischen Maßnahmen der ASEAN-Staaten vgl. Abschnitt 2.2.2.

[628] Vgl. SOLIDUM [1987], S. 45; GOLDSTEIN [1990], S. 67

[629] Die einzige dem Verfasser bekannte Ausnahme ist ein Kredit i. H. v. USD 100 Mio., welchen die japanische Regierung der Firma Toyota 1972 für Investitionen in Indonesien zur Verfügung stellte. Er dürfte aber eher auf die Bemühungen Tokios, das SOEHARTO-Regime zu unterstützen, als auf die Förderung der japanischen Automobilindustrie zurückzuführen sein (vgl. ROBINSON [1985], S. 203).

gen Beitrag zur Schaffung eines für die Automobilhersteller attraktiven Umfeldes in der Nachbarregion. Die entsprechenden Bemühungen der *Zielländer* richten sich einerseits auf die Herausbildung einer eigenen Zulieferindustrie und andererseits auf die Ansiedlung japanischer Unternehmen.[630] Somit ergänzen sie das japanische Vorgehen und steigern die Standortattraktivität der ASEAN-Länder für die Hersteller aus dem Industrieland nochmals. Zugleich steigern diese Maßnahmen die Möglichkeiten der Produktion vor Ort und helfen den Herstellerfirmen, die diversen Lokalisationsanforderungen der einzelnen Länder zu erfüllen. Auch das Datenverbundsystems 'CALS'[631] richtet sich in weiten Teilen an die Zulieferindustrie und kommt den japanischen Automobilfirmen daher nur mittelbar zugute. Trotzdem stellt es angesichts der ständig steigenden Bedeutung des Daten- und Informationsaustausches in der Automobilproduktion eine wichtige Hilfe und damit auch einen Wettbewerbsvorteil für die japanischen Hersteller dar.

Der Nutzen der **Entwicklungshilfe** für die Kraftfahrzeughersteller dürfte zunächst in der *positiven Einstellung* liegen, welche die Unterstützungsleistungen in Südostasien gegenüber Japan erzeugten.[632] Hieraus ergibt sich eine verstärkte Akzeptanz japanischer Produkte im Allgemeinen. Darüber hinaus ermöglichten es die Merkmale der Zweckbindung und der Projektorientierung, frühzeitig die *Standards* der japanischen Industrie in Südostasien zu etablieren. Es entstand eine dauerhafte Bindung der Entwicklungsländer, da diese Standards im Laufe der Zeit immer tiefer verankert wurden und damit die Kosten eines eventuellen Wechsels beständig stiegen. Besonders bedeutsam dürfte dieses Argument in der überdurchschnittlich anlagenintensiven Automobilindustrie sein.

Von dem im Rahmen japanischer Entwicklungshilfe bis in die 80er Jahre hinein vorrangig betriebenen Aufbau der *materiellen Infrastruktur* in Südostasien profitierten die Kraftfahrzeugfirmen in zweierlei Hinsicht. Erstens wurden Einkommen in der Region generiert, welche in Verbindung mit dem ständig wach-

---

630 Eine entsprechende Wirkung geht auch von der Einrichtung von *Sonderwirtschaftszonen* aus (vgl. Abschnitt 2.2.2 und 2.3.2).

631 Vgl. Abschnitt 2.4

632 Gestützt wird diese Vermutung beispielsweise durch die Tatsache, dass die japanische Regierung auf die zunehmend anti-japanische Haltung in der südostasiatischen Bevölkerung Anfang der 70er Jahre mit einer drastischen Erhöhung der Entwicklungshilfe reagierte, woraufhin die Aggressionen abnahmen. Sie waren aus der Sorge um eine wirtschaftliche Überfremdung durch das ostasiatische Industrieland entstanden und fanden ihren Höhepunkt, als eine Südostasienreise des damaligen japanischen Premierministers TANAKA vielerorts von zum Teil gewalttätigen Protesten begleitet wurde (z. B. **Malari-Zwischenfall** 1974 in Indonesien). (Vgl. etwa OKITA [1980], S. 263; HERRMANN [1995], S. 27f.).

senden Straßennetz eine starke Nachfrage nach Kraftfahrzeugen entstehen ließen.[633] Angesichts des vergleichsweise niedrigen Entwicklungsniveaus ließ sich diese Nachfrage aber nicht durch lokale Produktion befriedigen. Sie kam stattdessen wegen der engen handelstechnischen Bindung an und der kulturellen sowie geographischen Nähe zu Japan fast ausschließlich den Herstellern des ostasiatischen Industrielandes zugute. Zweitens wurden mit der Erschließung von Rohstoffen, der Sicherung der Energieversorgung und der Schaffung von Transportmöglichkeiten durch die einzelnen Hilfsprojekte die Grundvoraussetzungen für eine lokale Produktion geschaffen. Weil aber die Durchführung dieser Infrastrukturprojekte nahezu ausschließlich japanischen Firmen übertragen wurde, ist anzunehmen, dass die damit verbundenen Leistungen japanischen Automobilherstellern leichter zugänglich waren als ihren westlichen Konkurrenten.[634] Hieraus entstanden den japanischen Automobilfirmen erhebliche Vorteile, als die ASEAN-Länder begannen, ihre Märkte gegen Kraftfahrzeugimporte zu schützen, da mit der erhöhten lokalen Produktion zwangsläufig auch eine intensivere Nutzung der örtlichen Infrastrukturleistungen einherging.

Die wechselnden Schwerpunkte im Zeitablauf lassen erkennen, dass die Hilfsmaßnahmen Japans auch dazu dienten, die wirtschaftliche Entwicklung in den Ländern Südostasiens gemäß dem Fluggänsemodell zu lenken.[635] Wie stark dieser Einfluss mitunter empfunden wurde, zeigt die Tatsache, dass dem Fluggänsemodell von einigen kritischen Wissenschaftlern das '*Kormoranmodell*' gegenüber gestellt wurde. Statt als frei fliegende Gänse werden die Folgeländer hier als abgerichtete Kormorane dargestellt, die von einem Boot aus an Schnüren zum Fangen von Fischen ins Wasser geworfen werden. Ein Halsring verhindert, dass der gefangene Fisch von seinem Jäger verschluckt wird. Nach erfolgreichem Fang wird der Vogel ins Boot zurückgezogen und zur Herausgabe seiner Beute gezwungen, um anschließend erneut ins Wasser geworfen zu werden. Der Halsring wird nur gelockert, wenn der Fangwille des Vogels nachzulassen droht.[636]

---

633 Zu weiteren die Nachfrage verstärkenden soziokulturellen Merkmalen der Region vgl. Abschnitt 2.3 i. V. m. 2.2.1.

634 Als Gründe wären beispielsweise eine gewisse Vertrautheit mit der Technik, Kommunikationsvorteile oder Informationsvorsprünge denkbar.

635 Weil bekannt ist, dass das Fluggänsemodell der Industriepolitik in Japan als Handlungsmaxime diente, darf angenommen werden, dass auch die Entwicklungspolitik nicht zufällig der Idealvorstellung des Modells entspricht.

636 Vgl. MACHETZKI [1996], S. 167 oder FLÜCHTER [1996], S. 708. Damit bezieht sich das **Kormoranmodell** auf eine traditionelle Art des Fischfangs („ukai", *jap.*: Kormoran-Fischen), die

Ungeachtet der Kritik folgt die Industriepolitik der ASEAN-Staaten bereitwillig dem Fluggänsemodell. Im Ergebnis gelang es Japan, eine *optimale Technologielücke* zwischen dem Industriestaat und den Entwicklungsländern zu schaffen. Damit vermochte das Inselreich, sich über die Wahrung einer gewissen Distanz vor einer möglichen Bedrohung der eigenen Industrie durch die südliche Nachbarregion zu schützen. Zur Illustration sei auf (Süd-)Korea hingewiesen, zu dem die technologische Lücke Japans wesentlich kleiner ist als zu Südostasien. Das führt dazu, dass die koreanischen Automobilhersteller schon seit einiger Zeit als ernstzunehmende Konkurrenten für die japanischen Unternehmen auftreten. Zugleich sind sie im südostasiatischen Markt nur schwach vertreten, was zumindest auf den ersten Blick verwundert, da sie beispielsweise im Preis - einer der Wettbewerbsstärken der Japaner - diese noch unterbieten. Der Grund mag darin liegen, dass die technologische Lücke zwischen (Süd-)Korea und den ASEAN-Staaten zu klein ist, als dass die Produktionsstrukturen einander ergänzen würden. Vielmehr kommt es aufgrund zu großer Ähnlichkeiten zu konkurrierenden Beziehungen (*homogene Wirtschaftsstrukturen*). Im Fall Japan-Südostasien hingegen sind die Strukturen eher komplementär als substitutiv (*heterogene Wirtschaftsstrukturen*).[637]

Als eine weitere Folge einer Regionalentwicklung gemäß dem Fluggänsemodell wurde die Zunahme des *Handels* identifiziert, was die Möglichkeiten einer länderübergreifenden Arbeitsteilung erhöht. Für die japanische Automobilindustrie ergaben sich hieraus weitere Kostensenkungspotenziale, da die Fahrzeugproduktion ab den 70er Jahren immer weiter zwischen Herstellern und Zulieferern ausdifferenziert und somit der Arbeitsteilung zugänglich gemacht wurde. Gefördert durch entsprechende Anreize der südostasiatischen Regierungen, schufen die Firmen eine Vielzahl von Niederlassungen in der ganzen Region, welche sie zu Netzwerken verbanden, über die sich die Arbeitsteilung weiter optimieren ließ. Denn zum einen erlaubten die Netzwerke den Unternehmen eine laufende Anpassung ihrer Produktionsstrukturen sowohl an die Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung in den einzelnen Ländern als auch an etwaige Verschiebungen des Gefüges der komparativen Vorteile in der Region. Zum anderen gestatteten sie die Überwindung des Regionalprotektionismus, indem die einzelnen Werke sich spezialisierten und einander gegenseitig mit ihren Produkten versorgten, statt diese aus Japan zu importieren. Damit profitierten die japanischen Automobilfirmen von dem durch die staatliche Industriepolitik

---

historischen Belegen zufolge mindestens seit dem 7. Jh. n. Chr. in Japan praktiziert wird (vgl. OGURA [1993], S. 27)

637 Vgl. Abschnitt 3.3.1, FN 562

herbeigeführten Entwicklungsschema, welches zudem die westlichen Hersteller in ihren Bemühungen um einen Marktauftritt in Südostasien behinderte.

Außerdem minderte die Intensivierung des Handels auch die ‚Distanzprobleme', für die das japanische Produktionssystem besonders anfällig ist.[638] In diesem Zusammenhang kommen auch die staatlichen Maßnahmen Japans zur Verlagerung von Klein- und Mittelbetrieben nach Südostasien sowie die Bemühungen der südostasiatischen Regierungen zum Aufbau einer Zulieferindustrie in der Region zum Tragen.

Verstärkt wurde der Fluggänse-Effekt noch durch die Entscheidung Tokios zur *Öffnung des japanischen Marktes für Warenimporte aus Südostasien*. Damit wurde den ASEAN-Staaten erstens eine Gelegenheit eröffnet, ihre Handelsbilanzdefizite mit Japan über den ohnehin schon stattfindenden Export von Rohstoffen hinaus durch die Ausfuhr von einfachen Konsumgütern zu reduzieren, wodurch ein bilanzieller Spielraum für weitere Importe von hochwertigen Konsumgütern entstand. Zweitens bedeutete dies eine Vergrößerung der Einkommen in den südostasiatischen Ländern. In Verbindung mit dem westlich beeinflussten Wertewandel folgte hieraus, dass auch mehr Mittel für Konsumausgaben zur Verfügung standen, welche wiederum größtenteils durch Einfuhren aus Japan befriedigt wurden. Dies gilt auch und in besonderem Maße für Automobile,[639] so dass im Ergebnis der Auftritt der japanischen Marken durch die handelspolitischen Schritte gefestigt wurde. Drittens profitierten die Automobilhersteller auch insofern, als dass dadurch die Versorgung des ressourcenarmen Japan mit Rohstoffen weiter gesichert wurde.

Neben der Entwicklungshilfe und der Handelspolitik war ein weiterer Einflussbereich japanischer Politik das **Bildungswesen**. Hier erhöhte die Mitgestaltung der Lehrmittel im Bereich der Elementar- und japanbezogenen Bildung, wie sie von den japanischen Behörden betrieben wurde, die Vertrautheit der südostasiatischen Bevölkerung mit dem ostasiatischen Industrieland, wovon positive Effekte für die *Akzeptanz* japanischer Produkte und damit auch der Kraftfahrzeuge ausgegangen sein dürften. Wichtiger für die Automobilindustrie ist aber, dass mit den von Japan geförderten verstärkten Bildungsanstrengungen seitens der südostasiatischen Regierungen auch das *allgemeine Qualifikationsniveau* der Bevölkerung ansteigt. So werden die Grundlagen für den Transfer von Technologien und damit auch für die Übertragung anspruchsvoller

---

[638] Vgl. insbes. das Just-In-Time-System, Abschnitt 1.3.2
[639] Vgl. NUSCHELER [1990], S. 27

Produktionsabschnitte nach Südostasien geschaffen. Ein hinreichendes Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte war beispielsweise Voraussetzung für die Fertigung von Funktionsteilen, die ihrerseits einen hohen Wertanteil am Endprodukt einnehmen. Die Möglichkeit ihrer Fertigung vor Ort leistet einen erheblichen Beitrag zur Erfüllung der Lokalisationsauflagen und gestattet so umfangreiche Kostenreduzierungen durch Vermeidung von Zöllen.

Die verstärkten Bildungsbemühungen der südostasiatischen Regierungen tragen auch der Entwicklung der Fertigungstechniken Rechnung. Hier werden mit der zunehmenden Verlagerung von der Teile- hin zur Modulverarbeitung immer höhere Anforderungen an das technische Wissen der Mitarbeiter gestellt. Neben den Maßnahmen zur Anhebung des allgemeinen Bildungsniveaus kommt vor allem der staatlichen Förderung der *fachlichen Qualifikation* hohe Bedeutung zu. Die japanische Regierung unterstützt ihrerseits im Rahmen der Entwicklungshilfe unter anderem Projekte, die unmittelbar auf die Mitarbeiter der Automobilbranche abzielen. Als Beispiel sei auf ein ODA-unterstütztes Ausbildungsprogramm von Toyota hingewiesen, bei dem Mitarbeiter des Unternehmens ein dreimonatiges Training in Japan (unter anderem in Bildungseinrichtungen des MITI) absolvieren.[640] Offizielles Ziel der Maßnahme ist die Förderung des Technologietransfers von Japan nach Südostasien. Aus derartigen Maßnahmen erwächst den japanischen Automobilherstellern nicht nur ein Vorteil im Bereich der Mitarbeiterqualifikation, sondern es darf außerdem von einem Imagegewinn ausgegangen werden, der sowohl die Marktakzeptanz der Produkte als auch die Attraktivität als Arbeitgeber erhöht.

Außer Fachwissen vermitteln derartige Bildungsprogramme auch japanische *Einstellungen* und *Sichtweisen*. Weil die japanischen Fertigungsmethoden auf Besonderheiten aufbauen, die in der Kultur des Landes wurzeln, ist die staatliche Förderung von Trainingsmaßnahmen indirekt auch der Übertragung moderner Produktionsmethoden zuträglich.[641] Als ebenso wichtig wie das Engagement Japans ist in diesem Zusammenhang die pro-japanische Grundhaltung der Regierungen Südostasiens einzuschätzen, welche den beschriebenen Prozess ebenfalls fördern. Hinzuweisen ist an dieser Stelle auf die 'Look-East'-

---

[640] Allein 1998 handelte es sich nur bei Toyota um 280 Arbeitnehmer (vgl. *Nikkei Weekly* vom 13.04.1998, S. 20: „Toyota to expand ODA-backed training") Siehe ferner TIRALAP ([1998], S. 105), der von einer Firma berichtet, von deren 2.000 Mitarbeitern in Südostasien rund 15% in Japan geschult wurden.

[641] Damit ist auch eine (teilweise) Erklärung dafür geliefert, dass Übertragungen aus Japan in der Regel reibungsloser ablaufen als solche aus dem Westen (vgl. ITAGAMI [1998], S. 118).

Politik Malaysias, welche die ausdrückliche Aufforderung zur Übernahme der japanischen Arbeitsethik beinhaltet.[642]

Anschaulich wird die Bedeutung dieses Aspekts, wenn man der lokalen Produktion japanischer Unternehmen in Südostasien jene in ihren ostasiatischen Nachbarländern gegenüberstellt, wo der Übernahme japanischer Arbeitseinstellungen von den Regierungen weniger Bedeutung beigemessen wurde. Von der Kooperation zwischen Hyundai und Mitsubishi wird beispielsweise berichtet, dass die Übertragungen sich auf den technischen Bereich beschränkten und zudem nicht immer harmonisch abliefen.[643] Derartige Probleme mögen in Südostasien durch die umfassendere Japan-Orientierung vermieden worden sein. Weil die Produktionsmethoden der japanischen Firmen und somit ihr kompetitiver Vorteil zum großen Teil von den Einstellungen der Mitarbeiter abhängig sind, profitieren sie insofern von der pro-japanischen Ausrichtung der ASEAN-Staaten. Die Übernahme japanischer Sicht- und Denkweisen erleichtert zudem auch den Transfer weniger technisch ausgerichteter Kompetenzen wie zum Beispiel in den Bereichen Entwicklung oder Design.[644]

Mit Hilfe der Bildungspolitik ließe sich auch erklären, warum die wirtschaftliche Entwicklung der Region nahezu dem Idealverlauf des Fluggänsemodells entspricht.[645] Grundsätzlich ist ein entsprechendes Betreiben Japans anzunehmen, welches aber auch auf die Unterstützung durch die südostasiatischen Regierungen aufbauen kann. Denkbar wäre, dass das Modell in den Entwicklungsländern handlungsleitend wirkte, indem es über Gaststudenten[646] nach Südostasien diffundierte, wo die karriereförderliche Wirkung eines Studiums in Japan diese rasch in Führungspositionen in Wirtschaft und Verwaltung aufsteigen ließ.[647] Von dort wirkten sie als Multiplikatoren und lenkten die Geschicke des Staates entsprechend den Vorstellungen des Modells.

---

642 Ähnliche Bemühungen sind z. B. auch in Singapur erkennbar (vgl. ATARASHI [1984/85], S. 119). Andere Länder Südostasiens folgen ebenfalls dem Beispiel Japans, vertreten dies aber weniger deutlich nach außen (vgl. hierzu v. a. den vorangehenden Unterabschnitt 3.3.3).

643 Vgl. FUJITA/HILL [1997], S. 314

644 Empirisch wird die hohe Übereinstimmung durch die hohen Kongruenzwerte im ‚Mensch-Methode'-Bereich der in Abschnitt 2.4.2 dargestellten empirischen Untersuchung belegt.

645 Dass dies nicht für jede Entwicklungsregion zutrifft, belegt MORTIMORE ([1993], S. 15ff.) am Beispiel Südamerikas.

646 85,8% der ausländischen Studenten in Japan kommen aus den asiatischen Nachbarländern. (Stand: 01.05.1997, vgl. ISAKA [1998], S. 20; JAPAN ALMANAC [1999], S. 251)

647 Aufgrund der konfuzianistischen Prägung der Länder ist anzunehmen, dass die Attraktivität des Staatsdienstes noch immer höher einzustufen ist, als die von Posten in der Wirtschaft (vgl. auch Abschnitt 2.2.1).

Der besondere Wert einer Entwicklung gemäß dem Fluggänsemodell für die Automobilindustrie liegt darin, dass die Kraftfahrzeugproduktion so komplex und vielfältig ist, dass jedes Stadium des Schemas einen Vorteil birgt. Bietet nun eine Region ein derart vollständiges Entwicklungsprofil wie Asien, können die Hersteller über ihre Netzwerke die Gesamtheit der Vorteile simultan für sich nutzen, indem sie die einzelnen Produktionsabschnitte entsprechend auf die einzelnen Länder verteilen. Weil die japanischen Hersteller durch ihre Netzwerke so umfassend in der Region vertreten sind, profitieren sie dauerhaft von allen Stufen der staatlich geförderten, modellkonformen Wirtschaftsentwicklung.

Zusätzlich wurden die japanischen Automobilfirmen, wie bereits geschildert, auch noch direkt von den Staaten Südostasiens gefördert. Damit kamen sie in eine günstige Marktposition, die sich langfristig immer mehr festigte. Die zunehmend eingespielten Produktionsstrukturen, die steigende Ausrichtung der Käufer auf japanische Fahrzeuge und die damit verbundenen steigenden Stückzahlen brachten den japanischen Unternehmen Größen- und Effizienzvorteile, die gegen nicht-japanische Konkurrenten als Markteintrittsbarriere wirkten. Dieser Vorteil wurde noch dadurch abgerundet, dass die nationalen Regierungen vielfältige Maßnahmen zur Erleichterung des Technologietransfers und zur Stärkung der lokalen Zulieferindustrie ergriffen.

4 Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, den Marktauftritt japanischer Automobilhersteller in Südostasien zu untersuchen und Hintergrundfaktoren für ihren großen Markterfolg in der Nachbarregion zu ermitteln. Dabei war implizit angenommen worden, dass die Marktdominanz der japanischen Unternehmen nicht durch einen Ansatz allein erklärt werden kann, sondern auf eine Faktorenvielfalt zurückzuführen ist.

Zu Beginn der Arbeit wurde in **Kapitel 1** die Stellung der japanischen Automobilindustrie innerhalb der Weltautomobilindustrie herausgearbeitet. Durch die Betrachtung der historischen Entwicklung der Branche ließ sich die Internationalisierung der japanischen Hersteller zeitlich einordnen. Zudem konnten die Hintergründe dieses Schrittes deutlich gemacht werden. Die gegenwärtige Situation auf dem Weltautomobilmarkt ist dadurch gekennzeichnet, dass die Hersteller in zunehmendem Maße mit scheinbar unvereinbaren Anforderungen konfrontiert sind. Dem kostentechnisch bedingten Zwang zur Massenproduktion steht der immer stärker werdende Individualisierungswunsch der Kunden diametral gegenüber. Zwar versuchen die Hersteller weltweit, dieses Spannungsverhältnis mit verschiedenen Mitteln zu lockern, doch scheinen die japanischen Unternehmen hierzu besonders gut in der Lage zu sein. Aufgrund spezifischer Merkmale des japanischen Marktes entwickelten sie bereits in den 60er Jahren ein spezielles Produktionssystem, das ihnen seither erhebliche Wettbewerbsvorteile in den Bereichen Flexibilität, Kosten, Qualität und Zeit gegenüber ihren Konkurrenten verschafft.

Kapitel 2 beschäftigte sich mit der Erschließung des südostasiatischen Wirtschaftsraumes durch die japanischen Automobilhersteller. Nach einer geographischen und polit-ökonomischen Einordnung konnte im Rahmen eines geschichtlichen Überblicks gezeigt werden, dass Südostasien aufgrund seiner langen Tradition als Handelszentrum mit einem Großteil Asiens kulturell eng verbunden ist. Zudem wurde deutlich, dass der Kontakt mit Japan ebenfalls auf eine lange Tradition zurückblickt. Der Auftritt der Europäer in der Region brachte eine Neuordnung der Machtverhältnisse und der Wirtschaftsstrukturen mit sich und führte dazu, dass die asiatischen Bevölkerungsgruppen einander näher kamen, während gegenüber dem Westen eine Abgrenzung stattfand.

Als Rahmenbedingungen für den Marktauftritt japanischer Automobilhersteller in Südostasien wurden zunächst die soziokulturellen Besonderheiten der Regi-

on beleuchtet. In diesem Zusammenhang wurde auf die gegenwärtige Bevölkerungsstruktur eingegangen und die wesentlichen Inhalte der in Südostasien weit verbreiteten konfuzianistischen und buddhistischen Lehren dargelegt. In wirtschaftspolitischer Hinsicht war festzustellen, dass das Engagement ausländischer Automobilhersteller in der Region lange Zeit durch den Wunsch der meisten Länder nach einer eigenen Automobilindustrie stark behindert wurde. Mit der Neuausrichtung der Wirtschaftspolitik in Richtung Liberalisierung erleichterte sich der Zugang zum südostasiatischen Markt für Kraftfahrzeughersteller aus dem Ausland erheblich.

Aus dem Gesagten ließen sich Rückschlüsse auf die Bedeutung Südostasiens für die japanische Automobilindustrie ziehen. Auf der Absatzseite macht das Bevölkerungswachstum in Verbindung mit dem schnell steigenden Durchschnittseinkommen die Region zu einem attraktiven Markt mit großem Potenzial. Besonders die derzeitige Überwindung der Motorisierungsschwelle nährt den Gedanken, die Region könne dazu beitragen, den deutlich nachlassenden Automobilabsatz in den Industrieländern auszugleichen. Merkmale wie die hohe Ressourcenverfügbarkeit, das moderate Lohnniveau oder der vergleichsweise hohe Entwicklungsstand machen die Region auch zu einem attraktiven Produktionsstandort für die japanischen Hersteller. Eine Betrachtung der Marktsituation ergab, dass die Unternehmen aus Japan sowohl beim Absatz als auch bei der Produktion vor Ort den südostasiatischen Kraftfahrzeugmarkt eindeutig dominieren.

Auf dieser Grundlage wurde in Abschnitt 2.4 die Vorgehensweise der japanischen Automobilhersteller bei ihrem Marktauftritt in Südostasien ermittelt. Als ein Strategieelement konnte das Angebot von ‚*Asia-Cars*' identifiziert werden. Dabei handelt es sich um einfache, den Besonderheiten der Region angepasste Fahrzeuge, die regelmäßig auf der Grundlage älterer, im japanischen Markt bewährter Modelle konstruiert wurden. Im Produktionsbereich zeigte sich, dass die japanischen Hersteller einer Lokalisationsstrategie folgten, zu deren Umsetzung bereits frühzeitig *regionale Netzwerke* aufgebaut wurden. Durch die intraregionale Verbundproduktion ließen sich nicht nur die Stückzahlen steigern, sondern auch Zollvergünstigungen bei der grenzüberschreitenden Teileversorgung nutzen. Um den dem Fertigungsverfahren inhärenten Wettbewerbsvorteil bei der Verlagerung der Produktion in die südliche Nachbarregion nicht zu verlieren, wurden *Hybrid-Fabriken* eingerichtet. Ihre eingehende Analyse zeigte, dass dort die originalgetreuen Übertragungen (Applikationen) die Anpassungen an die lokalen Gegebenheiten (Adaptionen) überwiegen, mithin die Produktionsweise dem japanischen Vorbild sehr nahe kommt. Die in den Eigen-

heiten des Fertigungssystems begründete hohe Verbundenheit der Hersteller mit ihren Zulieferern erforderte schließlich eine *Anpassung der Außenbeziehungen*. Es stellte sich heraus, dass verbundene Unternehmen auf Betreiben der Automobilhersteller ebenfalls Niederlassungen in Südostasien gründeten. Parallel hierzu wurden aber auch in der lokalen Wirtschaft Zulieferstrukturen aufgebaut. Zudem wurden Versorgungs- und Sortimentslücken durch herstellerübergreifende Kooperationen ausgeglichen. Und schließlich wurde eine Kompetenzverlagerung von den Konzernleitungen in Japan in die Regionalbüros in Südostasien festgestellt.

In **Kapitel 3** wurden mögliche **Hintergrundfaktoren** für den Erfolg der japanischen Kraftfahrzeughersteller in Südostasien identifiziert. **Abschnitt 3.1** zeigte, dass die Produzenten wahrscheinlich von **soziokulturellen Besonderheiten** der Japaner profitieren konnten. Zum Zwecke der Ermittlung derartiger Besonderheiten wurde zunächst die religiös-philosophische Sphäre Japans untersucht. Hier konnten durch eine inhaltliche Betrachtung der in Japan geläufigen Lehren einige Tugenden wie Fleiß, Lernbereitschaft oder Ergebenheit als typische Merkmale der japanischen Gesellschaft ausgemacht werden. Im Rahmen der nachfolgenden Untersuchung des Nihonjinron konnten aus verschiedenen japanspezifischen (psychologischen) Konzepten weitere Besonderheiten abgeleitet werden. Hierzu zählen eine hohe Gruppenorientierung, starkes Durchhaltevermögen, ausgeprägte Widerspruchstoleranz und sozialer Pragmatismus. Über die Mitarbeiter finden diese gesellschaftlichen Merkmale Eingang in die Unternehmenswelt. Mit Blick auf den Marktauftritt japanischer Automobilunternehmen in Südostasien ließ sich zeigen, dass gerade diese soziokulturellen Besonderheiten von großem Nutzen gewesen sein könnten. Konkrete Ansatzpunkte hierfür konnten durch Verknüpfung der besonderen Eigenschaften mit Merkmalen des südostasiatischen Automobilmarktes, wie häufig wechselnden Rahmenbedingungen, hoher Planungsunsicherheit für ausländische Produzenten oder überdurchschnittlichen Anforderungen an den Zusammenhalt und das Durchhaltevermögen der Belegschaften, aufgezeigt werden.

Abschnitt 3.2 machte deutlich, dass eine **kulturelle Nähe** zwischen Japan und Südostasien festzustellen ist und dass die japanischen Automobilproduzenten von dieser wahrscheinlich ebenfalls begünstigt wurden. Aus verschiedenen psychologischen Konzepten wurde abgeleitet, dass wahrgenommene Ähnlichkeiten sowohl zwischen Individuen als auch zwischen Gruppen ein Gefühl der Nähe erzeugen. Mit Hilfe von Kategorisierungsprozessen wird dabei die Umweltkomplexität reduziert. Da dieser Prozess subjektiv und somit auch manipulationsoffen ist, kann es im Rahmen von Überkreuzkategorisierungen zur

Aufhebung alter Kategorien (Dekategorisierung) oder zum Entstehen neuer, die alten Kategorien überlagernder Klassifikationen kommen (Rekategorisierung). Unter Verwendung der in Kapitel 2 erarbeiteten geographischen und geschichtlichen Faktoren wurde daraufhin gezeigt, dass Japaner und Südostasiaten eine Reihe von Gemeinsamkeiten aufweisen, die als Kategorisierungskriterien wirken und somit ein Gefühl kultureller Nähe erzeugen dürften. Ferner wurde deutlich, dass die Asiaten sich wahrscheinlich durch das Empfinden kultureller Nähe gleichsam von den westlichen Ländern abgrenzen. Auf dieser Grundlage wurden Ansatzpunkte für eine förderliche Wirkung der kulturellen Nähe auf den japanischen Marktauftritt in Südostasien herausgearbeitet. Entsprechende Hinweise ließen sich für alle vier in Abschnitt 2.4 behandelten Strategiebereiche ausmachen. Besonders augenfällig war die begünstigende Wirkung der kulturellen Nähe bei der Übertragung japanischer Produktionsmethoden, dem zügigen Aufbau lokaler Zuliefersysteme und bei der Einschätzung der Kundenpräferenzen in Südostasien.

Als letztes wurde in **Abschnitt 3.3** gezeigt, dass das **Verhalten der beteiligten Regierungen** den japanischen Herstellern bei ihrem Marktauftritt in Südostasien dienlich war. Ausgangspunkt der Untersuchung war das Fluggänsemodell, welches in Japan entwickelt wurde und die wirtschaftliche Entwicklung in Südost- und Ostasien scheinbar sehr treffend beschreibt. Geprüft werden sollte, ob es eventuell über seine beschreibende Funktion hinaus eine normative Wirkung entfaltet und damit auch handlungsleitend für die beteiligten Regierungen gewirkt haben könnte. Was die Förderung der Automobilbranche angeht, stellte sich heraus, dass für den Fall der japanischen Regierung eine direkte Unterstützung sehr unwahrscheinlich ist. Allerdings wurden zahlreiche Hinweise auf eine indirekte Förderung der japanischen Wirtschaft gefunden. So zeigte die Untersuchung beispielsweise, dass die offizielle Entwicklungshilfe stets auf Südostasien konzentriert wurde und ihre Vergabestrukturen der japanischen Wirtschaft weitreichende Einflussmöglichkeiten sicherten. Darüber hinaus war zu erkennen, dass die Fördermaßnahmen inhaltlich dem Fluggänseschema folgten und dadurch die Verlagerung japanischer Produktionseinrichtungen nach Südostasien begünstigten. Auch konnte festgestellt werden, dass die japanische Regierung ihre Hilfsmaßnahmen beispielsweise im Bildungsbereich den Bedürfnissen der japanischen (Automobil-)Industrie vor Ort anpasste.

Auch im Verhalten der südostasiatischen Regierungen konnten Elemente entdeckt werden, die den Auftritt der japanischen Hersteller in der Region begünstigten. Die Regierungen betrachteten Japan häufig als Vorbild für ihre eigene

wirtschaftliche Entwicklung und richteten ihr Verhalten oftmals am Fluggänsemodell aus. Dadurch wurde zunächst der Fremdheitsgrad der südostasiatischen Länder für die Kraftfahrzeughersteller reduziert. Anhand einer Untersuchung der ASEAN-4-Länder ließen sich weitere Vorteile für die japanischen Produzenten aufspüren und konkretisieren. So konnte gezeigt werden, dass das modellkonforme Verhalten der Regierungen zu einer allgemeinen Aufgeschlossenheit der südostasiatischen Bevölkerung, einem Ausbau der Infrastruktur, handelspolitischen Vorteilen und Erleichterungen bei der Einführung japanischer Fertigungsmethoden führte. Eine häufige Begünstigung japanischer Hersteller konnte auch bei der Suche nach Kooperationspartnern im Zuge der Bemühungen der südostasiatischen Länder um den Aufbau einer eigenen Automobilindustrie gezeigt werden.

Literaturverzeichnis

ABE, E. A. [1996]: Business culture, Japanese, in: M. WARNER (Hrsg.), International Encyclopedia of Business and Management, Vol. 1: Accounting to Deconstruction analysis, London; New York 1996, S. 430-435

ABEGGLEN, J. [1984]: The Strategy of Japanese Business, Cambridge; Massechusetts 1984

ABEGGLEN, J. [1994]: Sea Change. Pacific Asia as the New World Industrial Center, New York et al. 1994

ABO, T. (Hrsg.) [1994]: Hybrid Factory. The Japanese Production System in the United States, New York; Oxford 1994

ABO, T. [1994]: The Analysis of Japanese Factories Located Overseas, in: T. ABO (Hrsg.), Hybrid Factory. The Japanese Production System in the United States, New York; Oxford 1994, S. 3-25

ABO, T. [1995]: A Comparison of Japanese "Hybrid Factories" in U.S., Europe, and Asia, in: Management International Review (mir), 35. Jg., 1995, Special Issue 1995/1, S. 79-93

ADAMI, N. R. [1990]: Wertmaßstäbe in Gesellschaft und Wirtschaft, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hrsg.), Japan Perspektiven: Wirtschaft, Gesellschaft, Markt, Frankfurt 1990, S. 44-52

ADAMI, N. R. [1994]: Die Gruppe und der Einzelne - zu einigen Grundstrukturen der japanischen Gesellschaft, in: W. SARGES; K. KOBAYASHI (Hrsg.), Kaishain. Personalmanagement in Japan, Göttingen 1994, S. 50-59

ADOLPHS, B. [1996]: Stabile und effiziente Geschäftsbeziehungen: Eine Betrachtung von vertikalen Koordinationsstrukturen in der deutschen Automobilindustrie, Lohmar; Köln 1996

AHRNS, H.-J.; FESER, H.-D. [1995]: Wirtschaftspolitik. Problemorientierte Einführung, 6. Auflage, München; Wien 1995

AKAMATSU, K. [1935]: The Trend of Foreign Trade in Manufactured Woolen Goods in Japan, in: Journal of Nagoya Higher Commercial School, o. Jg., 1935, July, S. 129ff.

AKAMATSU, K. [1961]: A Theory of Unbalanced Growth in the World Economy, in: Weltwirtschaftliches Archiv (Review of World Economics). Zeitschrift des Instituts für Weltwirtschaft Kiel (Journal of the Kiel Institute of World Economics), 86. Jg., 1961 (I), H. 1, S. 196-217

AKAMATSU, K. [1962]: A historical pattern of economic growth in developing countries, in: Developing Economies, 1. Jg., 1962, H. 1, S. 1-23

AKASHI, Y. [1993]: Malaysia and Japan, in: G. ITASAKA (Hrsg.), Kodansha Encyclopedia of Japan, Volume 5: Libr-Nijo, Tokyo 1993, S. 88

ALLPORT, G. W. [1954]: The Nature of Prejudice, Reading, Mass. 1954

ALTSHULER, A.; ANDERSON, M.; JONES, D.; ROOS, D.; WOMACK, J. [1984]: The Future of the Automobile. The Report of MIT's International Automobile Program, Cambridge; Massachusetts 1984

AMANUMA, K. [1987]: "Ganbari" no kôzô: Nihonjin no kôdô genri (Die Struktur des "Durchhaltens": Prinzip japanischen Verhaltens), Tokyo 1987

ARASE, D. [1994]: Public-Private Sector Interest Coordination in Japan's ODA, in: Pacific Affairs, 67. Jg., 1994, H. 2 (Summer), S. 171-199

ASSOCIATION OF SOUTHEAST ASIAN NATIONS (ASEAN) [2000]: History and Evolution of ASEAN, http://www.asean.or.id/history/asn_his2.htm, 01.03.2000

ATARASHI, K. [1984/85]: Japan's economic cooperation policy towards the ASEAN countries, in: International Affairs, 61. Jg., 1984/85, H. 4 (Winter), S. 109-127

AUSTIN, W. G.; WORCHEL, S. (Hrsg.) [1979]: The Social Psychology of Intergroup Relations, Monterey 1979

AUSWÄRTIGES AMT [2000]: ASEAN-Datenblatt, http://www.ausweaertiges-amt.de/3_auspol/2/3-2-4e.html, 01.03.2000

BACKHAUS, K. [1995]: Investitionsgütermarketing, 4. überarb. Aufl., München 1995

BAIN, J. S. [1956]: Barriers to new competition. Their Character and Consequences in Manufacturing Industries, Cambridge/Mass. 1956

BAKER, M. J. (Hrsg.) [1995]: Companion Ecyclopedia of Marketing, London; New York 1995

BARAD, M. [1996]: Total Quality Management, in: M. WARNER (Hrsg.), International Encyclopedia of Business and Management, Vol. 5: Privatization to Zaibatsu, London; New York 1996, S. 4884-4902

BEASLEY, W. G. [1964]: Japan. Geschichte des Modernen Japan, Köln; Berlin 1964

BEASLEY, W. G. [1987]: Japanese Imperialism 1894-1945 , Oxford 1987

BEASLEY, W. G. [1995]: The Rise of Modern Japan. Political, Economic and Social Change since 1850, 2. Auflage, London 1995

BEFU, H. [1993]: Giri and Ninjo, in: G. ITASAKA (Hrsg.), Kodansha Encyclopedia of Japan, Volume 3: G-I, Tokyo 1993, S. 34

BERG, H. [1978]: Markteintrittsbarrieren, potentielle Konkurrenz und wirksamer Wettbewerb, in: Das Wirtschaftsstudium (wisu), 7. Jg., 1978, H. 6 (Juni), S. 282-287

BERSCHEID, E. [1985]: Interpersonal Attraction, in: G. LINDZEY; E. ARONSON (Hrsg.), The Handbook of Social Psychology, Volume II: Special Fields & Applications, 3. Auflage, New York 1985, S. 413-484

BERSCHEID, E.; REIS, H. T. [1998]: Attraction and close relationships, in: D. T. GILBERT; S. T. FISKE; G. LINDZEY (Hrsg.), The Handbook of Social Psychology, Fouth Edition, Boston, Ma. et al. 1998, S. 193-281

BHASKAR, K. [1979]: The Future of the UK Motor Industry, London 1979

BHASKAR, K. [1986]: Japanese Automobile Strategies: A European and US Perspective, Norwich 1986

BIGGADIKE, R. [1979]: The risky business of diversification. A bold approach can make all the difference in new ventures, in: Harvard Business Review, 57. Jg., 1979, H. 3 (May-June), S. 103-111

BILKEY, W.; TESAR, G. [1977]: The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms, in: Journal of International Business Studies, 8. Jg., 1977, H. 1 (Spring/Summer), S. 93-98

BLEICHER, K. [1982]; Japan – Bedrohung unserer wirtschaftlichen Zukunft), in: zfo – Zeitschrift Führung und Organisation, 41. Jg., S. 421-424

BLOMQVIST, H. C. [1996]: The 'Flying Geese' Model of Regional Development: A Constructive Interpretation, in: Journal of the Asia Pacific Economy, 1. Jg., 1996, H. 2, S. 215-231

BOLITHO, H. [1995]: The Tokugawa Period, in: R. BOWRING; P. KORNICKI (Hrsg.), The Cambridge Encyclopedia of Japan, Cambridge; New York; Oakleigh 1995, S. 67-77

BRAVERMAN, H. [1980]: Die Arbeit im modernen Produktionsprozess, Frankfurt/Main; New York 1980

BREHM, S. S.; KASSIN, S. [1996]: Social Psychology, 3. Auflage, Boston 1996

BREWER, M. B. [1991]: The social Self: On being the same and different at the same time, in: Personality and Social Psychology Bulletin, 17. Jg., 1991, S. 475-482

BROINOWSKI, A. (Hrsg.) [1982]: Understanding ASEAN, London; Basingstoke 1982

BROOKS, W. L.; ORR, R. M. JR. [1985]: Japan's Foreign Economic Assistance, in: Asian Survey, 25. Jg., 1985, H. 3 (March), S. 322-340

BROWN, R. [1995]: Prejudice: Its Social Psychology, Oxford (UK); Cambridge (USA) 1995

BROWN, R. [1996]: TAJFEL's Contribution to the Reduction of Intergroup Conflict, in: P. ROBINSON (Hrsg.), Social groups and identities: developing the legacy of HENRI TAJFEL, Oxford et al. 1996, S. 169-189

BROWN, R.; TAJFEL, H.; TURNER, J. C. [1980]: Minimal Group Situations and Intergroup Discrimination. Comments on the Paper by Aschenbrenner and Schaefer, in: European Journal of Social Psychology, 10. Jg., 1980, H. 4, S. 399-414

BÜCHNER, K. [1925]: Die Entstehung der Volkswirtschaft. Vorträge und Aufsätze, 8. Auflage, Tübingen 1925

BUZZELL, R. D.; GALE, B. T.; SULTAN, R. G. M. [1975]: Market share - a key to profitability. An ongoing study of 57 companies reveals a link between ROI and market share - the bigger the better, in: Harvard Business Review, 53. Jg., 1975, H. 1 (January-February), S. 97-106

CAMPBELL, D. T. [1956]: Enhancement of contrast as a composite habit, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 53. Jg., 1956, S. 350-355

CAMPBELL, J. D.; TESSER, A. [1985]: Self-Evaluation Maintenance Process in Relationships, 1985, S. 107-135ff.

CAMPBELL, N.; BURTON, F. (Hrsg.) [1994]: Japanese multinationals. Strategies and management in the global kaisha, London; New York 1994

CAPITAL SECURITIES CORPORATION [1998]: Report: Yulon Motor (2201), http://www.capital.com.tw/eng/report/symbol/13htm, 24.07.1998

CASTRO, A. [1982]: ASEAN Economic Co-operation, in: A. BROINOWSKI (Hrsg.), Understanding ASEAN, London; Basingstoke 1982, S. 70-91

CAVES, R. E.; PORTER, M E. [1977]: From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, in: The Quarterly Journal of Economics, 91. Jg., 1977, H. 2 (May), S. 241-261

CECCHINI, P. [1988]: Der Vorteil des Binnenmarktes, Baden-Baden 1988

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY (CIA) [1999]: The World Fact Book, http://www.odci.gov/cia/publications/factbook, 15.06.1999

CHAKWIN, N.; HAMID, N. [1997]: The Institutional Environment for Investments in China and ASEAN: Current Situation and Trends, in: C. P. OMAN; D. H. BROOKS; C. FOY (Hrsg.), Investing in Asia, Development Centre Seminars - OECD, Paris 1997, S. 207-235

CHAN, W.-T. [1993]: Taoism, in: B. L. COLE; B. E. FEINBERG; H. RABINOWITZ; H. G. TRENCH; V. T. TOWERS (Hrsg.), Encyclopedia Americana - International Edition, Volume 26 (Sumatra to Trampoline), Danbury (Connecticut) 1993, S. 276-277

CHEN, M. [1995]: Asian Management Systems. Chinese, Japanese and Korean Styles of Business, London; New York 1995

CHIRATHIVAT, S. [1996]: ASEAN economic integration with the World through AFTA, in: J. TAN (Hrsg.), AFTA in the Changing International Economy, ISEAS (Institute of Southeast Asian Studies) current economic affairs studies, Singapore 1996, S. 21-41

CHRYSLER, M. [1997]: Another 'Asian Tiger', in: Ward's Auto World, 33. Jg., 1997, H. 7 (July), S. 84-85

COHEN, D. M. [1993]: Confucius, in: B. L. COLE; B. E. FEINBERG; H. RABINOWITZ; H. G. TRENCH; V. T. TOWERS (Hrsg.), Encyclopedia Americana - International Edition, Volume 7 (Civilization to Coronium), Danbury (Connecticut) 1993, S. 540-543

COHEN, S. P. [1991]: Asian Political Leadership, in: R. H. TAYLOR (Hrsg.), Asia and Pacific, Volume 2, Handbooks to the Modern World, New York; Oxford 1991, S. 965-985

COLE, R. E.; YAKUSHIJI, T. [1984]: The American and Japanese Auto Industries in Transition: Report of the Joint U.S.-Japan Automotive Study, Ann Arbor 1984

CONFUCIUS [Analekten]: Confucian Analects (Translated and introduced by EZRA POUD), London 1970 (Reprint)

CONTI, R. F. [1996]: Just-in-time philosophies, in: M. WARNER (Hrsg.), International Encyclopedia of Business and Management, Vol. 3: Inflation to Management in Switzerland, London; New York 1996, S. 2451-2465

COOPER, J. [1995]: Cognitive Consitstency, in: A. S. R. MANSTEAD (Hrsg.), The Blackwell encyclopedia of social psychology, Oxford 1995, S. 99-104

COULMAS, F. [1993]: Das Land der rituellen Harmonie - Japan: Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Frankfurt; New York 1993

CUSUMANO, M. A. [1985]: The Japanese Automobile Industry, Cambridge (Massachusetts); London 1985

DAIMON, S. [1996]: Japanese carmakers boast strategies for Asia, in: Japan Times Weekly - International Edition, 36. Jg., 1996, Nr. 21 (May 27 - June 02), S. 13

DEUTSCHER WETTERDIENST [2000], http://www.dwd.de/services/gfvk/of_bau.html, 01.03.2000

DEYSSON, C. [1988]: Ford Motor Company: Kaum zu schlagen, in: Wirtschaftswoche, 42. Jg., 1988, H. 24, S. 127-130

DIL, S. F. [1983]: Recent Economic Trends in Southeast Asia: Malaysia, in: Journal of Southeast Asian Studies, XIV. Jg., 1983, H. 2 (September), S. 250-253

DINKEL, R. H. [1989]: Demographie, München 1989

DIRKS, D. [1997]: Krisen- und Rezessionsmanagement in Japan, in: K. LICHTBLAU; F. WALDENBERGER (Hrsg.), Planung, Wettbewerb und wirtschaftlicher Wandel: ein japanisch-deutscher Vergleich, Köln 1997, S. 153-174

DIXON, C. [1991]: South East Asia in the World-Economy. A Regional Geography, Cambridge, New York, Oakleigh 1991

DIXON, C. [1996]: Thailand: Economy, in: Europa Publications Limited (Hrsg.), The Far East and Australasia: A Survey and Directory of Asia and the Pacific, 27. Auflage, London 1996, S. 1010-1017

DIXON, C.; DRAKAKIS-SMITH, D. [1995]: The Pacific Asian Region: Myth or Reality?, in: Geografiska Annaler, Jg. 77B, 1995, H. 2, S. 75-91

DOEPKE, W; UTTING, S. [1998]: Automotive Sector Global Deal Survey, o. O. 1998

DOI, T. [1973]: The Anatomy of Dependence, Tokyo 1973

DOI, T. [1982]: Amae - Freiheit in Geborgenheit. Zur Struktur japanischer Psyche, Frankfurt/M. 1982

DOI, T. [1985]: Omote to Ura (Vorder- und Rückseite), Tokyo 1985

DOI, T. [1989]: 'amae' samazama (Mannigfaltiges 'Amae'), Tokyo 1989

DOMBOIS, R.; SENGENBERGER, W. [1981]: Die Automobilarbeitergewerkschaft UAW und die Krise in der US-Autoindustrie, in: Gewerkschaftliche Mitteilungen, 32. Jg., 1981, H. 7 (Juli), S. 485-496

DONER, R. [1993]: Japanese Foreign Investment and the Creation of a Pacific Asian Region, in: J. A. FRANKEL; M. KAHLER (Hrsg.), Regionalism and Rivalry. Japan and the United States in Pacific Asia, Chicago; London 1993, S. 159-216

DONER, R. F. [1991]: Driving a Bargain: Automobile Industrialization and Japanese Firms in Southeast Asia, Berkeley; Los Angeles; Oxford 1991

DORONILA, A. [1986]: Class Formation and Filipino Nationalism: 1950-1970, in: Kasarinlan, 2. Jg., 1986, H. 2, S. 39-52

DOUGLAS, S. P.; WIND, Y. [1987]: The Myth of Globalization, in: Columbia Journal of World Business, 22. Jg., 1987, Winter, S. 28-46

DRISCOLL, A. [1995]: Foreign market entry methods: a mode choice framework, in: S. J. PALIWODA; J. K. RYANS JR. (Hrsg.), International Marketing Reader, London; New York 1995, S. 15-34

DÜLFER, E. [1993]: Management in fremden Kulturbereichen, in: W. WITTMANN (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), Teilband 3: R-Z. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band I/3, 5., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1993, S. 2647-2663

DÜLFER, E. [1999]: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, München; Wien 1999

DUTT, A. K. (Hrsg.) [1996]: Southeast Asia: A Ten Nation Region, Dordrecht; Boston; London 1996

DUTT, A. K.; SONG, N. [1996]: Urbanization in Southeast Asia, in: A. K. DUTT (Hrsg.), Southeast Asia: A Ten Nation Region, Dordrecht; Boston; London 1996, S. 95-115

DUUS, P. [1984]: Economic Dimensions of Meiji Imperialism: The Case of Korea, 1895-1910, in: R. H. MYERS; M. R. PEATTIE (Hrsg.), The Japanese Colonial Empire, 1895-1910, Princeton, N. J. 1984, S. 128-171

DYER, D.; SALTER, M. S.; WEBBER, A. [1987]: Changing Alliances, Boston; Massachusetts 1987

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT [1985]: The ASEAN Motor Industry, London 1985

EGUCHI, Y. [1986]: Japanische Gruppenmentalität und ökonomische Konflikte, in: C. VON BARLOEVEN; K. WERHAHN-MEES (Hrsg.), Japan und der Westen, Band 2, Frankfurt 1986, S. 181-190

EINHORN, B. [1998]: The Big Crunch in Thailand, in: Business Week, o. Jg., 1998, H. 3568, S. 48-50

EISENSTADT, S. N. [1996]: Some Observations on the Transformation of Confucianism (and Buddhism) in Japan, in: W.-M. TU (Hrsg.), Confucian Traditions in East Asian Modernity. Moral Education and Economic Culture in Japan and the Four Mini-Dragons, Cambridge; Massachusetts; London (England) 1996, S. 175-185

ENLOE, C. H. [1977]: Ethnic Diversity: The Potential for Conflict, in: G. J. PAUKER; F. H. GOLAY; C. H., ENLOE (Hrsg.), Diversity and Development in Southeast Asia. The Coming Decade, New York et al. 1977, S. 137-181

EUROPÄISCHE KOMMISSION [1981]: Struktur und Zukunftsaussichten der europäischen Automobilindustrie 1981, Bulletin der Europäischen Gemeinschaften, Beilage 2/1981, Luxemburg 1981

FAIRCLOUGH, G. [1996]: Learning Curve, in: Far Eastern Economic Review, 159. Jg., 1996, H. 46 (November 14), S. 34

FARLEY, M. S. [1950]: Aspects of Japan's Labor Problems, New York 1959

FERGUSON, C. K.; KELLEY, H. [1964]: Significant factors in overevaluation in own group's product, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 69. Jg., 1964, S. 223-228

FISCHER-SCHREIBER, I. [1994]: Lexikon der östlichen Weisheitslehren: Buddhismus, Hinduismus, Taoismus, Zen, 2. Auflage der Sonderausgabe, München 1994

FISHER, C. A. [1969]: South-East Asia. A Social, Economic and Political Geography, 2. Auflage, London 1969

FITZGERALD, C. P. [1972]: The Southern Expansion of the Chinese People, London 1972

FLÜCHTER, W. [1996]: Bedeutung und Einfluss Japans in Ost- und Südostasien. Friedliche Neuauflage der "Großostasiatischen Sphäre Gemeinsamen Wohlstands"?, in: Geographische Rundschau, 48. Jg., 1996, H. 12 (Dezember), S. 702-709

FORD, H. [1923]: Mein Leben und Werk, 8. Auflage, Leipzig 1923

FOURIN [1998]: Tônan Ajia-Taiwan-Taishû no jidôsha buhin sangyô (Die Zulieferindustrie in Südostasien, Taiwan und Australien), Nagoya 1998

FRANKEL, J. A. [1993]: Is Japan Creating a Yen Block in East Asia and the Pacific?, in: J. A. FRANKEL; M. KAHLER (Hrsg.), Regionalism and Rivalry. Japan and the United States in Pacific Asia, Chicago; London 1993, S. 53-87

FRANKEL, J. A.; KAHLER, M. (Hrsg.) [1993]: Regionalism and Rivalry. Japan and the United States in Pacific Asia, Chicago; London 1993

FRASER, A. F. [1989]: HACHISUKA MOCHIAKI (1846-1918): From Feudal Lord to Modern Businessman, in: T. YUI; K. NAKAGAWA (Hrsg.), Japanese Management in Historical Perspective, Tokyo 1989, S. 29-47

FREDENBURG, P. [1993]: Japan: On the road to Southeast Asia, in: Asian Business, 29. Jg., 1993, H. 5, S. 40-48

FREY, D.; IRLE, M. (Hrsg.) [1985]: Theorien der Sozialpsychologie, Band II: Gruppen- und Lerntheorie, Bern, Stuttgart, Toronto 1985

FRÖBEL, F.; HEINRICHS, J.; KREYE, O. [1977]: Die neue internationale Arbeitsteilung. Strukturelle Arbeitslosigkeit in den Industrieländern und die Industrialisierung der Entwicklungsländer, Reinbek 1977

FRÖHLICH, F. W. [1974]: Multinationale Unternehmen. Entstehung, Organisation und Management, Baden-Baden 1974

FRUIN, M. W. [1996]: Business strategy, Japanese, in: M. WARNER (Hrsg.), International Encyclopedia of Business and Management, Vol. 1: Accounting to Deconstruction analysis, London; New York 1996, S. 534-543

FRYER, D. W. [1979]: Emerging South East Asia, London 1979

FUJITA, K.; HILL, R. [1997]: Auto Industrialization in Southeast Asia: National Strategies and Local Development, in: ASEAN Economic Bulletin, 13. Jg., 1997, H. 3 (March), S. 312-332

FUNKE, K. [1997]: Automobilmarkt Südostasien. Erfolgsfaktoren japanischer Unternehmen, Wiesbaden 1997

GEROSKI, P. A.; MASSON, R. T. (Hrsg.) [1987]: International Journal of Industrial Organization, 5. Jg., 1987, Special Issue: Entry, Exit, and Market Dynamics

GERSBACH, H.; LEWIS, W.; MERCER, G.; SINCLAIR, J. [1994]: Productivity in the automotive assembly industry, in: MCKINSEY&COMPANY (Hrsg.), Thriving on change in the automotive industry, EIU Motor Business Series, London 1994, S. 118-147

GILBERT, A.; GUGLER, J. [1989]: Cities, Poverty, and Development. Urbanization in the Third World, Oxford; New York 1989

GILBERT, D. T.; FISKE, S. T.; LINDZEY, G. (Hrsg.) [1998]: The Handbook of Social Psychology, Fouth Edition, Boston, Ma. et al. 1998

GINSBURG, D. H.; ABERNATHY, W. (Hrsg.) [1980]: Government, Technology, and the Future of the Automobile, New York 1980

GOEDERTIER, J. M. [1968]: A dictionary of Japanese history, New York et al. 1968

GOLDSTEIN, C. [1990]: Steering Committee: Japanese Car Makers Forge ASEAN Component Link, in: Far Eastern Economic Review, 147. Jg., 1990, H. 7 (February 15), S. 67

GOODMAN, G. K. [1993]: Philippines and Japan, in: G. ITASAKA (Hrsg.), Kodansha Encyclopedia of Japan, Volume 6: Niju-Saka, Tokyo 1993, S. 183f.

GOTO, Y. [1997]: NTT calls on Asian carriers to join forum, in: The Nikkei Weekly vom 24.02.1997 (Nr. 1762), 35. Jg., 1997, S. 21

GOVERNMENT OF JAPAN, ECONOMIC PLANNING AGENCY [1995]: Economic Survey of Japan (1993-1994) - A challenge to new frontiers beyond the severe adjustment process, Tokyo 1995

GRAPARD, A. [1993]: Shinto, in: G. ITASAKA (Hrsg.), Kodansha Encyclopedia of Japan, Volume 7: Sake-Temm, Tokyo 1993, S. 125-132

GRAUMANN, C. T. [1979]: Die Scheu des Psychologen vor der Interaktion. Ein Schisma und seine Geschichte, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 10. Jg., 1979, S. 284-304

GREEN, A. E. [1992]: South Korea's Automobile Industry. Development and Prospects, in: Asian Survey, 32. Jg., 1992, H. 5 (May), S. 411-428

GULATI, R. [1995]: Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances, in: Academy of Management Journal, 38. Jg., 1995, H. 1, S. 85-112

HAGEDOORN, L.; HENKE, R. [1991]: The effect of multiple category membership on intergroup evaluations in a North-Indian context: class, caste, and religion, in: Journal of Personality and Social Psychology, 60. Jg., 1991, H. 30, S. 247-260

HALBERSTAM, D. [1988]: Die Abrechnung, Frankfurt/M. 1988

HALL, D. G. F. [1981]: A history of South East Asia, London 1981

HAMMES, W. [1994]: Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden 1994

HANAEDA, M. [1982]: Der Handelskonflikt zwischen Japan und den EG-Staaten: Das Beispiele der Automobilindustrie, Köln; London 1982

HAUFF, W.; PATZSCHKE, C. [1993]: Qualitätskostenrechnung noch in den Kinderschuhen, in: QZ-Zeitschrift für industrielle Qualitätssicherung, 40. Jg., 1995, H. 9, S. 1033-1039

HAX, H. ET AL. (Hrsg.) [1986]: Structural change. The challenge to industrial societies. 8th German-Japanese Seminar on Economics and Social Sciences, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo 1986

HEIDER, F. [1977]: Psychologie der interpersonalen Beziehungen, Stuttgart 1977

HEISE, G.; HÜNERBERG, R. [1995]: Globale Segmentierung - Eine Herausforderung für das Automobilmarketing, in: R. HÜNERBERG (Hrsg.), Internationales Automobilmarketing: Wettbewerbsvorteile durch marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 84-119

HEMMERT, M. [1997]: Innovationsstrategien und Technologiepolitik in Japan: Ein Aufholersystem im Umbruch, in: K. LICHTBLAU; F. WALDENBERGER (Hrsg.), Planung, Wettbewerb und wirtschaftlicher Wandel: ein japanisch-deutscher Vergleich, Köln 1997, S. 84-106

HENCKELS, I. [1993]: Das ungenutzte Kostenpotential, in: QZ-Zeitschrift für industrielle Qualitätssicherung, 38. Jg., 1993, H. 11, S. 615-618

HERKNER, W. [1996]: Lehrbuch Sozialpsychologie, 2. Nachdruck der 5., korrigierten und stark erweiterten Auflage der "Einführung in die Sozialpsychologie", Bern et al. 1996

HERRMANN, W. A. [1995]: Ein "Riese" erwacht: Die indonesische Rolle in Südostasien, in: Asien. Deutsche Zeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur, 1995, Juli, S. 23-32

HEWISON, K. [1987]: National interests and economic downturn: Thailand, in: R. ROBISON; K. HEWISON; R. HIGOTT (Hrsg.), Southeast Asia in the 1980s: The Politics of Economic Crisis, Sydney; London; Boston 1987, S. 52-79

HEWSTONE, M.; ISLAM, M. R.; JUDD, C. M. [1993]: Models of crossed categorization and intergroup relations, in: Journal of Personality and Social Psychology, 1993, H. 64, S. 779-793

HIGASHI, C.; LAUTER, G. P. [1987]: The Internationalization of the Japanese Economy, Boston 1987

HIGGOTT, R.; ROBISON, R. (Hrsg.) [1985]: Southeast Asia: Essays in the Political Economy of Structural Change, London 1985

HILL, R. D. (Hrsg.) [1979]: South-East Asia: A Systematic Geography, Kuala Lumpur et al. 1979

HILL, R. D. [1979]: Tribal and Peasant Agriculture, Fisheries, in: R. D. HILL (Hrsg.), South-East Asia: A Systematic Geography, Kuala Lumpur et al. 1979, S. 79-107

HILPERT, H. G. (Hrsg.) [1992]: Marktstrategien deutscher und japanischer Unternehmen in der asiatisch-pazifischen Region, ifo Studien zur Japanforschung, Band 6, München 1992

HINES, P. [1996]: Strategy and buyer-supplier relationships, in: M. WARNER (Hrsg.), International Encyclopedia of Business and Management, Vol. 5: Privatization to Zaibatsu, London; New York 1996, S. 4632-4651

HIRAMOTO, A. [1992]: Subcontracting Strategies of Japanese Companies in Europe and Asia: A Case Study of the Electronics Industry, in: S. TOKUNAGA; N. ALTMANN.; H. DEMES (Hrsg.), New Impacts on Industrial Relations. Internationalization and Changing Production Strategies, Monographien aus dem Deutschen Institut für Japanstudien der Philipp-Franz-von-Siebold-Stiftung, Band 3, München 1992, S. 225-242

HIRATA, K. [1998]: New Challenges to Japan's Aid: An Analysis of Aid Policy-Making, in: Pacific Affairs, 71. Jg., 1998, H. 3 (Fall), S. 311-334

HODGKINSON, E. [1996]: The Philippines: Economy, in: Europe Publications Limited (Hrsg.), The Far East and Australasia: A Survey and Directory of Asia and the Pacific, 27. Auflage, London 1996, S. 910-917

HOFFMANN, L.; FIKENTSCHER, W. R. [1988]: Zölle I: Theorie und Politik, in: W. ALBERS ET AL. (Hrsg.), Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Band 9: Wirtschaft und Politik bis Zölle, Stuttgart 1988, S. 630-648

HOFSTEDE, G. [1980]: Kultur und Organisation, in: Handwörterbuch der Organisation (HWO), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 2. Auflage, Stuttgart 1980, S. 1168-1182

HOFSTEDE, G. [1991]: Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, London et al. 1991

HOFSTEDE, G. [1993]: Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen - Organisation - Management, Wiesbaden 1993

HOFSTEDE, G.; BOND, M. H. [1988]: The Confucius Connection: From Cultural Roots To Economic Growth, in: Organizational Dynamics , o. Jg., 1988, Spring, S. 5-21

HOHN, A.; HOHN, U. [1990]: Naturkatastrophen in Japan. Schicksalhafte Bedrohung oder kalkuliertes Risiko?, in: Geographische Rundschau, 42. Jg., 1990, H. 4 (April), S. 212-220

HORI, I. [1980]: Japanese Religion, in: Encyclopædia Britannica Inc. (Hrsg.), Encyclopædia Britannica: MACROPÆDIA Volume 10, 15th edition, Chicago et al. 1980, S. 109-115

HOWE, C. [1991]: Japan and the World Economy, in: R. H. TAYLOR (Hrsg.), Asia and Pacific, Volume 2, Handbooks to the Modern World, New York; Oxford 1991, S. 1293-1323

HÜNERBERG, R. (Hrsg.) [1995]: Internationales Automobilmarketing: Wettbewerbsvorteile durch marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 1995

HUNKER, J. A. [1983]: Stuctural Change in the U.S. Automobile Industry, Lexington; Massachusetts; Tokyo 1983

HUSSEY, A. [1996]: The Agro-Economic Setting, in: A. K. DUTT (Hrsg.), Southeast Asia: A Ten Nation Region, Dordrecht; Boston; London 1996, S. 65-93

ICHIKAWA, K. [1993]: Thailand and Japan, in: G. ITASAKA (Hrsg.), Kodansha Encyclopedia of Japan, Volume 8: Temp-Z, Tokyo 1993, S. 20f.

INDUSTRIAL BANK OF JAPAN [1995]: Automobile Industry in Japan, Tokyo 1995

IRLE, M. [1975]: Lehrbuch der Psychologie, Göttingen; Toronto; Zürich 1975

ISAKA, S. [1998]: Japanese universities plan new tactics to draw foreigners, in: The Nikkei Weekly vom 09.02.1998 (Nr. 1811), 36. Jg., 1998, S. 20

ISHIDA, T. [1983]: Japanese Political Culture, New Brunswick 1983

ISHIZAKI, Y [1994]: The Automobile Industries of ASEAN Countries: Toward Greater Regional Cooperation and Competitiveness, in: Sakura Institute of Research (SIR), Center for Pacific Business Studies (Hrsg.), in: Pacific Business and Industries, I. Jg., 1994, H. 23, S. 16-32

ISHIZAKI, Y. [1996]: Strategies Adopted by Japanese Automobile Manufacturers in Southeast Asia: Toward Improved Competitiveness, in: Sakura Institute of Research (SIR), Center for Pacific Business Studies (Hrsg.), in: Pacific Business and Industries, III. Jg., 1996, H. 33, S. 37-44

ISHIZAKI, Y.; MORI, M. [1996]: Present Situation and Issues Concerning the Automobile Industries in Individual Countries, in: Sakura Institute of Research

(SIR), Center for Pacific Business Studies (Hrsg.), in: Pacific Business and Industries, III. Jg., 1996, H. 33, S. 9-37

ISLAM, I; CHOWDHURY, A. [1997]: Asia-Pacific Economies. A survey, London; New York 1997

ITAGAKI, H. [1998]: Hybrid Factories in East Asia: The Japanese Production System in NIEs and ASEAN Countries, in: Y. TAKAHASHI; M. MURATA; K. M. RAHMAN (Hrsg.), Management Strategies of Multinational Corporations in Asian Markets, Tokyo 1998, S. 113-131

ITAMI, H. [1994]: The globalization of Japanese firms, in: N. CAMPBELL; F. BURTON (Hrsg.), Japanese multinationals. Strategies and management in the global kaisha, London; New York 1994, S. 31-40

ITO, T. [1992]: The Japanese Economy, Cambridge, Mass. 1992

IWAO, S. [1989]: Dictionnaire historique du Japon, Fasicule XV, Tokyo 1989

IWAO, S. [1992]: Dictionnaire historique du Japon, Fasicule XVIII, Tokyo 1989

JACKSON, T. [1993]: The Next Battleground: Japan, America, and the European Market, New York 1993

JAMA (JAPAN AUTOMOBILE MANUFACTURERS ASSOCIATION, INC.) [1999]: 1998 The Motor Industry of Japan, 1999 http://www.japanauto.com/library/stats/mij_98/mij_98.html, 30.02.1999

JAMA (JAPAN AUTOMOBILE MANUFACTURERS ASSOCIATION, INC.) [2000]: The Globalization of Parts Procurement, http://www.japanauto.com/library/brochures/globe/global_06.html, 01.03.2000

JAMA-DATABOOK [1999]: Databook, 1999 http://www.japanauto.com/library/stats/stats/stats_history.html, 30.02.1999

JANSEN, M. B.; KANAI, M.; MASAMOTO, K.; SAKAMOTO, T.; TOYODA, T. [1980]: Japan, History of, in: Encyclopædia Britannica Inc. (Hrsg.), Encyclopædia Britannica: MACROPÆDIA Volume 10, 15th edition, Chicago et al. 1980, S. 57-92

JANSSEN, P. [1987]: Thai Auto Industry Starts to Rev Up, in: Asian Business, 23. Jg., 1987, H. 11 (November), S. 18-29

JAPAN ALMANAC [1999]: Japan Alamanac, herausgegeben von Asahi Shimbun, Tokyo 1998

JAPAN STATISTICS BUREAU & STATISTICS CENTER [2000]: Labour Force Survey, Stand 01.02.2000, http://www.stat.go.jp/154.htm, 15.02.2000

JAYASURIYA, S. K. [1987]: The politics of economic policy in the Philippines during the Marcos era, in: R. ROBISON; K. HEWISON; R. HIGOTT (Hrsg.), Southeast Asia in the 1980s: The Politics of Economic Crisis, Sydney; London; Boston 1987, S. 80-112

JENKINS, R. O. [1977]: Dependent Industrialization in Latin America. The Automobile Industry in Argentina, Chile, and Mexiko, New York; Washington; London 1977

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. [1975]: The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases, in: The Journal of Management Studies, 12. Jg., 1975, H. 3 (October), S. 305-322

JOHNSON, C. [1982]: MITI and the Japanese Miracle, Stanford 1982

JOHNSON, C. [1993A]: Ministry of International Trade and Industry, in: G. ITASAKA (Hrsg.), Kodansha Encyclopedia of Japan, Volume 5: Libr-Nijo, Tokyo 1993, S. 189-191

JOMO, K. S. [1985]: The Sun Also Sets: Lessons in "Looking East", Kuala Lumpur 1985

JONES, G. W. [1991]: Demographic Trends, in: R. H. TAYLOR (Hrsg.), Asia and Pacific, Volume 2, Handbooks to the Modern World, New York; Oxford 1991, S. 1523-1529

JÜRGENS, U. [1992]: Internationalization Strategies of Japaneses and German Automobile Companies, in: S. TOKUNAGA; N. ALTMANN.; H. DEMES (Hrsg.), New Impacts on Industrial Relations. Internationalization and Changing Production Strategies, Monographien aus dem Deutschen Institut für Japanstudien der Philipp-Franz-von-Siebold-Stiftung, Band 3, München 1992, S. 63-96

JUSTUS, A. [1999]: Wissenstransfer in Strategischen Allianzen. Eine verhaltenstheoretische Analyse, Frankfurt et al. 1999

KAGAYA, K. [1997]: Boosting local know-how part of global strategy. Japanese Companies finding technology transfer can be beneficial, in: The Nikkei Weekly vom 22.09.1997 (Nr. 1792), 35. Jg., 1997, S. 26

KAHIN, A. [1991]: Indonesia, in: R. H. TAYLOR (Hrsg.), Asia and Pacific, Volume 1, Handbooks to the Modern World, New York; Oxford 1991, S. 111-123

KAHN, H. [1979]: World economic development: 1979 and beyond, Boulder 1979

KAHN, J. S. [1996]: Growth, economic transformation, culture and the middle classes in Malaysia, in: R. ROBISON; D. S. G. GOODMAN (Hrsg.), The New Rich in Asia. Mobile phones, McDonalds and middle-class revolution, London; New York 1996, S. 49-75

KAJIWARA, M. [1997]: Kia Motors wins reprive, in: The Nikkei Weekly vom 21.07.1997 (Nr. 1783), 35. Jg., 1997, S. 23

KANDAOUROFF, A. [1994]: Qualitätskosten - Eine theoretisch-empirische Analyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 64. Jg., 1994, H. 6, S. 765-786

KAPLINSKY, R. [1995]: Technique and System: The Spread of Japanese Management Techniques to Developing Countries, in: World Development, 23. Jg., 1995, H. 1 (January), S. 57-71

KARAKAYA, F.; STAHL, M. J. [1989]: Barriers to Entry and Market Entry Decisions in Consumer and Industrial Goods Markets, in: Journal of Marketing (JM). A Quarterly Publication of the American Marketing Association, 53. Jg., 1989, H. 2 (April), S. 80-91

KATO, S. [1988]: Das klassische Japan, Hamburg 1988

KAWABE, N.; KIMBARA, T. [1991]: Review of Studies on Japanese-Style Management, in: S. YAMASHITA (Hrsg.), Transfer of Japanese Technology and Management to the ASEAN Countries, Tokyo 1991, S. 123-133

KAWAMURA, T. [1994]: Characteristics of the Japanese Production System and Its International Transfer model, in: T. ABO (Hrsg.), Hybrid Factory. The Japanese Production System in the United States, New York; Oxford 1994, S. 26-57

KENG, T. P. [1997]: Companies doubt ASEAN scheme, in: The Nikkei Weekly vom 18.08.1997 (Nr. 1787), 35. Jg., 1997, S. 16

KERN, H.; SCHUMANN, M. [1983]: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, München 1986

KIM, B.-W. [1992]: Seniority Wage System in the Far East. Confucian influence over Japan and South Korea, Aldershot et al. 1992

KIM, K.-H. [1993]: Entwicklung der Automobilindustrie Südkoreas: Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung der technologischen Entwicklungen und der weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung, Hamburg 1993

KIM, W.-P. [1998]: Globalization of the Korean Automobile Industry: The Case of Daewoo Motor, in: Y. TAKAHASHI; M. MURATA; K. M. RAHMAN (Hrsg.), Management Strategies of Multinational Corporations in Asian Markets, Tokyo 1998, S. 189-198

KITAGAWA, J. M. [1980]: Buddhism, History of, in: Encyclopædia Britannica Inc. (Hrsg.), Encyclopædia Britannica: MACROPÆDIA Volume 3, 15th edition, Chicago et al. 1980, S. 403-414

KITSCHA, S. [1986]: Perspektiven der südkoreanischen Automobil- und Automobilzulieferindustrie, , Veröffentlichungen des Internationalen Instituts für Vergleichende Gesellschaftsforschung (IIVG)/Arbeitspolitik, Berlin 1986

KOBAYASHI, H. [1980]: Wirtschaftsmacht Japan. Strukturen und Organisationen, Köln 1980

KOGUT, B.; GITTELMANN, M. [1996]: Globalization, in: M. WARNER (Hrsg.), International Encyclopedia of Business and Management, Vol. 2: Deming to Industrial strategy, London; New York 1996, S. 1649-1663

KOJIMA, K. [1986]: Japanese-Style Direct Foreign Investment, in: Japanese Economic Studies, 14. Jg., 1986, H. 3 (Spring), S. 52-82

KOMIYA, R.; OKUNO, M.; SUZUMURA, K. (Hrsg.) [1988]: The Industrial Policy of Japan, Tokyo et al. 1988

KORHONEN, P. [1994]: The Theory of the Flying Geese Pattern of Development and Its Interpretations, in: Journal of Peace Research, 31. Jg., 1994, H. 1 (February), S. 93-108

KOSAI, Y.; VAN THO, T. [1994]: Japan and Industrialization in Asia - An Essay in Memory of Dr. SABURO OKITA, in: Journal of Asian Economics, 5. Jg., 1994, H. 2 (Summer), S. 155-176

KUBLIN, H. [1993]: Japan: Modern History to 1945, in: B. L. COLE; B. E. FEINBERG; H. RABINOWITZ; H. G. TRENCH; V. T. TOWERS (Hrsg.), Encyclopedia Americana - International Edition, Volume 15 (Indian to Jeffers), Danbury (Connecticut) 1993, S. 829-838

KUSUKAWA, T. [1997]: Märkte der Zukunft - die japanische Sicht, in: K. LICHTBLAU; F. WALDENBERGER (Hrsg.), Planung, Wettbewerb und wirtschaftlicher Wandel: ein japanisch-deutscher Vergleich, Köln 1997, S. 8-16

KWANG, C. H. [1994]: Economic Interdependence in the Asia-Pacific Region. Towards a yen block, 1994, reprint 1995

LANDERS, P. [1997]: Honeymoon's over, in: Far Eastern Economic Review, 160. Jg., 1997, H. 24 (June 12), S. 77

LANGE, C. [1995]: Der Automobilsektor in Südostasien: Strategieempfehlungen für deutsche Pkw-Hersteller: Eine Analyse unter Berücksichtigung der globalen Wettbewerbssituation, Kaiserslautern 1995

LASSERRE, P. [1995]: Corporate Strategies for the Asia Pacific Region, in: Long Range Planning, 28. Jg., 1995, H. 1, S. 13-30

LAUX, J. [1992]: The European Automobile Industry, New York 1992

LEBRA, J. C. [1977]: Japanese-Trained Armies In Southeast Asia, New York 1977

LEE, K.-H. [1995]: Cultural Aspects of Marketing, in: M. J. BAKER (Hrsg.), Companion Encyclopedia of Marketing, London; New York 1995, S. 102-114

LEGEWIE, J. [1998]: Driving Industrial Integration: Japanese Firms and the Automobile Industry in Southeast Asia, Paper presented at the conference "Regional Cooperation in Asia - Will Japan Stand up to a Leadership Role?", Tokyo, 08./09.10.1998

LENG, Y. C. [1978]: The Japanese Community in Malaya before the Pacific War: Its Genesis and Growth, in: Journal of Southeast Asian Studies, IX. Jg., 1978, H. 2 (September), S. 163-179

LEVITT, T. [1983]: The Globalization of Markets, in: Harvard Business Review, 61. Jg., 1983, H. 3 (May-June), S. 92-102

LEVITT, T. [1988]: The Pluralization of Consumption, in: Harvard Business Review, 66. Jg., 1988, H. 3 (May-June), S. 7-8

LEWANDOWSKI, J. [1994]: Sammlerstück von Morgen. Von Audi die Statur - von Porsche die Natur, in: Süddeutsche Zeitung (SZ), München (02.06.1994; Nr. 50), 1994

LICHTBLAU, K.; WALDENBERGER, F. (Hrsg.) [1997]: Planung, Wettbewerb und wirtschaftlicher Wandel: ein japanisch-deutscher Vergleich, Köln 1997

LIFSON, T. B. [1993]: General Trading Companies, in: G. ITASAKA (Hrsg.), Kodansha Encyclopedia of Japan, Volume 3: G-I, Tokyo 1993, S. 18-20

LINDZEY, G.; ARONSON, E. (Hrsg.) [1985]: The Handbook of Social Psychology, Volume II: Special Fields & Applications, 3. Auflage, New York 1985, S. 413-484

LÜCKE, W. [1996]: Das Erfolgspotential japanischer Unternehmen, in: O. LÖWENBEIN (Hrsg.), Wirtschaftliche Aspekte Japans und Deutschlands im Vergleich, Wiesbaden 1996, S. 1-20

LÜCKE, W. [1997]: Strategische Netzwerke in Japan und strategische Allianzen mit japanischen Partnern, in: B. R. A. SIERKE (Hrsg.), Wachstumsregion Asien-Pazifik. Chancen – Risiken – Rahmenbedingungen; Schwerpunkt China und Japan, Wiesbaden 1997, S. 99-112

LONGMIRE, R. A. [1991]: Regional Cooperation in Southeast Asia: ASEAN, in: R. H. TAYLOR (Hrsg.), Asia and Pacific, Volume 2, Handbooks to the Modern World, New York; Oxford 1991, S. 1101-1115

LÖWENBEIN, O. (Hrsg.) [1996]: Wirtschaftliche Aspekte Japans und Deutschlands im Vergleich, Wiesbaden 1996

MACHADO, K. G. [1989/90]: Japanese Transnational Corporations in Malaysia's State Sponsored Heavy Industrialization Drive: The HICOM Automobile and Steel Projects, in: Pacific Affairs, 62. Jg., 1989/90, H. 4 (Winter), S. 504-531

MACHARZINA, K.; WELGE, M. K. (Hrsg.) [1989]: Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung (HWInt). Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band XII, Stuttgart 1989

MACHETZKI, R. [1996]: Europas Bedeutsamkeit für Ostasien: Wider einige übliche Argumente, in: Südostasien aktuell, 15. Jg., 1996, H. 2 (März), S. 166-168

MACKIE, J. A. C. [1992]: Overseas Chinese Entrepreneurship, in: Asian-Pacific Economic Literature, 6. Jg., 1992, H. 1 (May), S. 41-64

MARKOVITS, A. S. [1980]: Amerikanische Automobilindustrie, in: express, 1980, S. 4-5

MARSDEN, D.; MORRIS, T.; WILLMAN, P.; WOOD, S. [1985]: The Car Industry: Labour Relations and Industrial Adjustment, London; New York 1985

MATSUYAMA, S. [1996]: Industrial Development Strategies in East Asia, in: Nomura Research Institute Quarterly, 5. Jg., 1996, H. 3 (Autumn), S. 68-83

MATTHEWS [1991]: Religion in Asian Life and Society, in: R. H. TAYLOR (Hrsg.), Asia and Pacific, Volume 2, Handbooks to the Modern World, New York; Oxford 1991, S. 1763-1795

MAXCY, G. [1981]: The Multinational Motor Industry, London 1981

MAYER, H. J.; POHL, M. (Hrsg.) [1994]: Länderbericht Japan: Geographie - Geschichte - Politik - Wirtschaft - Gesellschaft - Kultur, Schriftenreihe: Studien zur Geschichte und Politik, Band 324, Bonn 1994

MCCLELLAN, B. [1998]: Thailand, in: Ward's Auto World, 34. Jg., 1998, H. 5 (May), S. 56

MCMULLEN, J. [1993]: Confucianism, in: G. ITASAKA (Hrsg.), Kodansha Encyclopedia of Japan, Volume 1: A-Conso, Tokyo 1993, S. 352-358

MCVEY, R. [1996]: Thailand: History, in: Europa Publications Limited (Hrsg.), The Far East and Australasia: A Survey and Directory of Asia and the Pacific, 27. Auflage, London 1996, S. 1002-1010

MEI, Y. P. [1980]: Confucianism, in: Encyclopædia Britannica Inc. (Hrsg.), Encyclopædia Britannica: MACROPÆDIA Volume 4, 15th edition, Chicago et al. 1980, S. 1091-1099

MENON, J. [1996]: Adjusting towards AFTA. The Dynamics of Trade in ASEAN, Singapore 1996

MINAMOTO, R. [1986]: "Giri" und "Ninjo" in der japanischen Gesellschaft, in: A. WIEGAND-KANZAKI; S. MINAMIOJI (Hrsg.), Gewissen und soziale Kontrolle in Deutschland und Japan, Würzburg 1986, S. 57-72

MINDERLEIN, M. [1990]: Markteintrittsbarrieren und strategische Verhaltensweisen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 60. Jg., 1990, H. 2, S. 155-178

MINEGISHI, S. [1993]: Mura, in: G. ITASAKA (Hrsg.), Kodansha Encyclopedia of Japan, Volume 5: Libr-Nijo, Tokyo 1993, S. 265

MOFFETT, S. [1996]: Banking on the Asia car, in: Far Eastern Economic Review, 159. Jg., 1996, H. 41 (October 10), S. 66-68

MONDEN, Y. [1983]: Toyota Production System. Practical Approach to Production Management, Norcross 1983

MOORE, S. [1996]: Malaysia: Economy, in: Europe Publications Limited (Hrsg.), The Far East and Australasia: A Survey and Directory of Asia and the Pacific, 27. Auflage, London 1996, S. 567-575

MORISHIMA, M. [1982]: Why has Japan 'succeeded'?: Western technology and the Japanese ethos, Cambridge et al. 1982

MORRIS, C. G. [1990]: Psychology: an introduction, 7. Auflage, Englewood Cliffs, NJ 1990

MORTIMORE, M. [1993]: Flying Geese or Sitting Ducks? Transnationals and industry in developing countries, in: CEPAL Review, o. Jg., 1995, H. 47 (Dicembre), S. 15-34

MOSCOVICI, S. (Hrsg.) [1975]: Forschungsgebiete der Sozialpsychologie 1, Frankfurt/M. 1975

MUMMENDEY, A. [1985]: Verhalten zwischen sozialen Gruppen: Die Theorie der sozialen Identität, in: D. FREY; M. IRLE (Hrsg.), Theorien der Sozialpsycholo-

gie, Band II: Gruppen- und Lerntheorie, Bern, Stuttgart, Toronto 1985, S. 185-216

MURATA, K.; HARRISON, A. [1991]: How to Make Japanese Management Methods Work in the West, Aldershot 1991

MUTOH, H. [1988]: The automobile Industry, in: R. KOMIYA; M. OKUNO; K. SUZUMURA (Hrsg.), The Industrial Policy of Japan, Tokyo et al. 1988, S. 307-331

MYERS, R. H.; PEATTIE, M. R. (Hrsg.) [1984]: The Japanese Colonial Empire, 1895-1910, Princeton, N. J. 1984

NAKAMURA, H. [1993]: Buddhism, in: G. ITASAKA (Hrsg.), Kodansha Encyclopedia of Japan, Volume 1: A-Conso, Tokyo 1993, S. 176-180

NAKANE, C. [1985]: Die Struktur der japanischen Gesellschaft, Frankfurt/M. 1985

NEUMANN, H. [1996]: Mythos Japan. Unternehmensvergleich zur Wettbewerbsstärke der deutschen und japanischen Autoindustrie, Berlin 1996

NEVILLE, W. [1979]: Population, in: R. D. HILL (Hrsg.), South-East Asia: A Systematic Geography, Kuala Lumpur et al. 1979, S. 52-77

NEWCOMB, T. M. [1953]: An approach to the study of communicative acts, in: Psychological Review, o. Jg., 1953, H. 60, S. 393-404

NIKKAN JIDÔSHA SHINBUNSHA [1996]: Jidôsha sangô handobukku 1997 nenpan (Automobilindustrie-Handbuch 1997), Tokyo 1996

NOBLE, G. W. [1992]: Takeover or Makeover? Japanese Investment in America, in: California Management Review, 34. Jg., 1992, H. 4, S. 127-147

NOLTE, D. [1990]: Freihandel, Protektion oder «Fair-Trade» auf den Weltautomobilmärkten?: Analyse von struktureller Entwicklung und Wachstumspotentialen der Pkw-Industrie, insbesondere der Volumenhersteller in der Bundesrepublik Deutschland, Thun; Frankfurt am Main 1990

NOMURA RESEARCH INSTITUTE, MANAGEMENT RESEARCH AND CONSULTING SECTION [1995]: Going Offshore: Asian Strategies of Mid-Sized Japanese Companies, in: Nomura Research Institute Quarterly, 4. Jg., 1995, H. 2 (Summer), S. 34-61

NUNNENKAMP, P.; GUNDLACH, E.; AGARWAL, J. [1994]: Globalisation of Production and Markets, Tübingen 1994

NUSCHELER, F. [1990]: Japans Entwicklungspolitik. Quantitative Superlative und qualitative Defizite, Mitteilungen des Instituts für Asienkunde Nr. 181, Hamburg 1990

O. V. [1993]: Nihommachi, in: G. ITASAKA (Hrsg.) [1993]: Kodansha Encyclopedia of Japan, Volume 5: Libr-Nijo, Tokyo 1993, S. 378

O. V. [1996]: Honda Motor Co. to produce Asia Car in four ASEAN member countries, in: Japan 21ST, 41. Jg., 1996, H. 2 (February), S. 17

O'BRIEN, P.; ALLEN, J. F. L. [1984]: International Industrial Restructuring and the International Division of Labour in the Automotive Industry, Wien 1984

OECD - Organisation for Economic Co-Operation and Development [1983]: Long Term Outlook for the World Automobile Industry, Paris 1983

OGURA, M. [1993]: Cormorant Fishing, in: G. ITASAKA (Hrsg.), Kodansha Encyclopedia of Japan, Volume 2: Const-F, Tokyo 1993, S. 26

OHMAE, K. [1982]: The Mind of the Strategist. The Art of Japanese Business, New York et al. 1982

OHMAE, K. [1985]: Macht der Triade. Die neue Form weltweiten Wettbewerbs, Wiesbaden 1985

OKADA, M. [1995]: World's carmakers focus sights on Asia, in: The Nikkei Weekly vom 06.11.1995 (Nr. 1696), 33. Jg., 1995, S. 7

OKITA, S. [1980]: The developing economies and Japan: Lessons in Growth, Tokyo 1980

OLLE, W. [1986]: Neue Technologien und internationale Arbeitsteilung: Rückverlagerung von Auslandsfertigung aus Entwicklungsländern?, in: Wirtschaft und Gesellschaft, 12. Jg., 1986, H. 1, S. 63-76

OMAN, C. P.; BROOKS, D. H.; FOY, C. (Hrsg.) [1997]: Investing in Asia, Development Centre Seminars - OECD, Paris 1997

OOI JIN BEE [1976]: Peninsular Malaysia, London 1976

OSBORNE, M. [1995]: Southeast Asia. An Introductory History, 6. Auflage, St. Leonards 1995

OWEN, N. G. [1991]: Philippines, in: R. H. TAYLOR (Hrsg.), Asia and Pacific, Volume 1, Handbooks to the Modern World, New York; Oxford 1991, S. 725-741

OZAWA, T. [1986]: Japan's Largest Financier of Multinationalism: The Exim Bank, in: Journal of World Trade Law, 20. Jg., 1986, H. 6 (November-December), S. 599-614

OZAWA, T. [1998]: Stages of Social Values, the "Price-Industry-Flow" Syndrome, and Technology Transfers in East Asia, in: Y. TAKAHASHI; M. MURATA; K. M. RAHMAN (Hrsg.), Management Strategies of Multinational Corporations in Asian Markets, Tokyo 1998, S. 215-228

PALIWODA, S. J.; RYANS JR., J. K. (Hrsg.) [1995]: International Marketing Reader, London; New York 1995

PARK, S.-J. [1999]: The International Automotive Industry - is Toyotism Dead?, in: Social Science Japan, 1995, H. 3 (April), http://www.iss.u-tokyo.ac.jp/Newsletter/SSJ, 10.01.1999

PASCALE, R. T. [1984]: Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success, in: California Management Review, 27. Jg., 1984, H. 3 (Spring), S. 47-72

PAUKER, G. J.; GOLAY, F. H.; ENLOE, C. H. (Hrsg.) [1977]: Diversity and Development in Southeast Asia. The Coming Decade, New York et al. 1977

PEATTIE, M. R. [1984]: The Nan'yô: Japan in the South Pacific, 1885-1945, in: R. H. MYERS; M. R. PEATTIE (Hrsg.), The Japanese Colonial Empire, 1895-1910, Princeton, N. J. 1984, S. 172-210

PENNINGS, J. M.; BARKEMA, H. G.; BELL, J. H. [1996]: Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning, in: Strategic Management Journal, 17. Jg., 1996, S. 151-166

PETRI, P. [1993A]: Common Foundations of East Asian Success, Lessons of East Asia Series (The World Bank), Washington, D. C. 1993

PETRI, P. A. [1993B]: The East Asian Trading Block: An Analytical History, in: J. A. FRANKEL; M. KAHLER (Hrsg.), Regionalism and Rivalry. Japan and the United States in Pacific Asia, Chicago; London 1993, S. 21-52

PFÄNDNER, G. [1992]: Strategische Entscheidungen für den Europäischen Binnenmarkt am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft; Bd. 1343, Frankfurt am Main; Berlin; Bern; New York; Wien 1992

PIAZOLO, M. [1994]: Das neue Infant Industry Argument, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 23. Jg., 1994, H. 4, S. 194-197

PINE II, J; VICTOR, B.; BOYNTON, A. C. [1993]: Making Mass Customization Work, in: Harvard Business Review, 71. Jg., 1993, H. 5 (September-October), S. 108-119

POHL, M. [1994]: Japan und die Staaten des indischen Subkontinents und Südwest-Asien, in: H. J. MAYER; M. POHL (Hrsg.), Länderbericht Japan: Geographie - Geschichte - Politik - Wirtschaft - Gesellschaft - Kultur, Schriftenreihe: Studien zur Geschichte und Politik, Band 324, Bonn 1994, S. 215-218

PORTER, M. E. [1980]: Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York; London 1980

PORTER, M. E. [1993]: Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, Wien 1993

POSTON, D. L.; MAO, M. X.; YU, M.-Y. [1994]: The Global Distribution of the Overseas Chinese Around 1990, in: Population and Development Review, 20. Jg., 1994, H. 3, S. 631-645

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. [1990]: The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 68. Jg., 1990, H. 3 (May-June), S. 79-91

PRETZELL, K.-A. [1997A]: Thailand, in: Ostasiatischer Verein e. V. (Hrsg.), Wirtschaftshandbuch Asien-Pazifik 1997/98, Hannover 1997, S. 524-547

PRETZELL, K.-A. [1997B]: Malaysia, in: Ostasiatischer Verein e. V. (Hrsg.), Wirtschaftshandbuch Asien-Pazifik 1997/98, Hannover 1997, H. 334-353

PRICE WATERHOUSE [1998]: Automotive Sector Global Deal Survey, o. O. 1998

RABBIE, J. M.; WILKENS, C. [1968]: Intergroup competition and its effects on intra- and intergroup relationships (unpublished report), Utrecht 1964

RADEMACHER, K. [1994]: Strukturwandel in der Zulieferindustrie - Krise oder Chance?, in: W. MEINIG (Hrsg.), Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft: Zulieferer - Hersteller - Handel, Wiesbaden 1994, S. 107-142

RAHULA, W. [1980]: Buddha, in: Encyclopædia Britannica Inc. (Hrsg.), Encyclopædia Britannica: MACROPÆDIA Volume 3, 15th edition, Chicago et al. 1980, S. 369-374

REDDING, S. G. [1993]: The Spirit of Chinese Capitalism, Berlin; New York 1993

REISCHAUER, E. O. [1988]: The Japanese Today. Change and Continuity, Cambridge; London 1988

RIEGER, H. C. [1991]: The Market Economies of Southeast Asia, in: R. H. TAYLOR (Hrsg.), Asia and Pacific, Volume 2, Handbooks to the Modern World, New York; Oxford 1991, S. 1345-1378

RIGG, J. [1991]: Southeast Asia. A Region in Transition. A thematic human geography of the ASEAN region, London; Boston; Sydney; Wellington 1991

RIX, A. [1982]: ASEAN and Japan: More than Economics, in: A. BROINOWSKI (Hrsg.), Understanding ASEAN, London; Basingstoke 1982, S. 169-195

RIX, A. [1989/90]: Japan's Foreign Aid Policy: A Capacity For Leadership?, in: Pacific Affairs, 62. Jg., 1989/90, H. 4 (Winter), S. 461-475

ROBEQUAIN, C. [1966]: Malaya, Indonesia, Borneo, and the Philippines. A Geographical, Economic, and Political description of Malaya, the East Indies, and the Pilippines, Second Edition, London 1966

ROBINSON, P. (Hrsg.) [1996]: Social groups and identities: developing the legacy of HENRI TAJFEL, Oxford et al. 1996

ROBINSON, W. [1985]: Imperialism, Dependency and Peripheral Industrialization: The Case of Japan in Indonesia, in: R. HIGGOTT; R. ROBISON (Hrsg.), Southeast Asia: Essays in the Political Economy of Structural Change, London 1985, S. 195-225

ROBISON, R. [1987]: After the gold rush: the politics of economic restructuring in Indonesia in the 1980s, in: R. ROBISON; K. HEWISON; R. HIGOTT (Hrsg.), Southeast Asia in the 1980s: The Politics of Economic Crisis, Sydney; London; Boston 1987, S. 16-51

ROBISON, R.; GOODMAN, D. S. G. (Hrsg.) [1996]: The New Rich in Asia. Mobile phones, McDonalds and middle-class revolution, London; New York 1996

ROBISON, R.; HEWISON, K.; HIGOTT, R. (Hrsg.) [1987]: Southeast Asia in the 1980s: The Politics of Economic Crisis, Sydney; London; Boston 1987

ROBISON, R.; HEWISON, K.; HIGOTT, R. [1987]: Crisis in economic strategy in the 1980s: the factors at work, in: R. ROBISON; K. HEWISON; R. HIGOTT (Hrsg.), Southeast Asia in the 1980s: The Politics of Economic Crisis, Sydney; London; Boston 1987, S. 1-15

RONEN, S.; SHENKAR, O. [1985]: Clustering Countries on attitudal dimensions: A Review and Synthesis, in: Academy of Management Review, 10. Jg., 1985, H. 3, S. 435-454

ROOT, F. [1994]: Entry Strategies for International Markets, New York; Toronto; Oxford; Singapore; Sydney 1994

ROSE, K.; SAUERNHEIM, K. [1992]: Theorie der Außenwirtschaft, 11., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1992

SADER, M. [1995]: Attraktionsforschung und Gruppenprozess, in: Gruppendynamik, 26. Jg., 1995, H. 4, S. 397-413

SAKURA INSTITUTE OF RESEARCH (SIR) [1996]: Pacific Business and Industries, Tokyo 1996

SALMON, C [1981]: The Contribution of the Chinese to the Development of Southeast Asia: A New Appraisal, in: Journal of Southeast Asian Studies, XII. Jg., 1981, H. 1 (March), S. 260-275

SANDVOSS, E. R. [1989]: Geschichte der Philosophie, Band 1: Indien, China, Griechenland, Rom, München 1989

SANO, Y. [1996]: Management education in Japan, in: M. WARNER (Hrsg.), International Encyclopedia of Business and Management, Vol. 3: Inflation to Management in Switzerland, London; New York 1996, S. 2808-2818

SAR DESAI, D. R. [1977]: British trade and expansion in South East Asia, New Delhi 1977

SAR DESAI, D. R. [1996]: Cultural Heritage of a Diverse Region, in: A. K. DUTT (Hrsg.), Southeast Asia: A Ten Nation Region, Dordrecht; Boston; London 1996, S. 57-64

SARGES, W.; KOBAYASHI, K. (Hrsg.) [1994]: Kaishain. Personalmanagement in Japan, Göttingen 1994

SASAKI, M.; SUZUKI, T.; SUZUKI [1987]: Changes in the Religious Commitment in the United States, Holland, and Japan, in: American Journal of Sociology (AJS), 5. Jg., 1992, March, S. 1055-1076

SASAKI, N. [1996]: Management in Japan, in: M. WARNER (Hrsg.), International Encyclopedia of Business and Management, Vol. 3: Inflation to Management in Switzerland, London; New York 1996, S. 2927-2935

SASAKI, T. [1993]: What the Japanese have Learned from Strategic Alliances, in: Long Range Planning, 26. Jg., 1993, H. 6, S. 41-53

SATO, K. (Hrsg.) [1980]: Industry and Business in Japan, New York 1980

SAUNDERS, E. D. [1993]: Buddha and Buddhism, in: B. L. COLE; B. E. FEINBERG; H. RABINOWITZ; H. G. TRENCH; V. T. TOWERS (Hrsg.), Encyclopedia Americana - International Edition, Volume 4 (Birmingham to Burlington), Danbury (Connecticut) 1993, S. 687-696

SCHANZ, G. [1977]: Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, Tübingen 1977

SCHANZ, G. [1988]: Methodologie für Betriebswirte, 2. Auflage, Stuttgart 1988

SCHANZ, G. [1993]: Personalwirtschaftslehre. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, 2., völlig neubearbeitete Auflage, München 1993

SCHANZ, G. [1994]: Organisationsgestaltung. Management von Arbeitsteilung und Koordination, 2., neu bearbeitete Auflage, München 1994

SCHANZ, G.; DÖRING, H. [1998]: Kontinuität im Wandel. Zur neueren Entwicklung der japanischen Automobilindustrie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 68. Jg., 1998, H. 9 (September), S. 911-936

SCHÄTZL, L. [1992]: Raumwirtschaftspolitische Ansätze in den Wachstumsländern Ost-/Südostasiens. Fallbeispiele: Südkorea, Malaysia, Thailand, in: Geographische Rundschau, 44. Jg., 1992, H. 1 (Januar), S. 18-24

SCHEURINGER, S. (Hrsg.) [1990]: Wertorientierung und Zweckrationalität: soziologische Gegenwartsbestimmungen, Opladen 1990

SCHLÖGL, F. [1997]: Südostasien - Wie gut ist Japans Automobilindustrie gerüstet?, in: Japan. Analysen - Prognosen, 1997, H. 128/129 (Februar/März), S. 19-48

SCHMITZ, U. [1992]: Lean Production als Unternehmensstrategie. Ein Überblick, in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), Lean-Production: Ideen-Konzepte-Erfahrungen in Deutschland, Köln 1992, S. 17-30

SCHONBERGER, R. J. [1982]: Japanese Manufacturing Techniques, London 1982

SCHREYÖGG, G. [1984]: Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin; New York 1984

SCHRÖTER, L.; SASSE, M. [1996]: Shanghai-Boom, in: Focus, 1996, H. 18, S. 106-112

SCHÜTTE, H. [1982]: M.A.N. Philippines, Fontainbleau 1982

SCHÜTTE, H. [1989]: Pazifischer(n) Raum, Marketing im, in: K. MACHARZINA; M. K. WELGE (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung (HWInt). Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band XII, Stuttgart 1989, Sp. 1627-1637

SCHÜTTE, H.; LASSERRE, P. [1996]: Management-Strategie für Asien-Pazifik, Stuttgart 1996

SCHWARZ, K. [1994]: Car Wars: Die Automobilindustrie im globalen Wettbewerb, Analysen zum Wandel politisch-ökomnomischer Systeme; Bd. 9, Frankfurt am Main 1994

SEEL, W. [1983]: Das anstrengende Vorbild, Zürich: Osnabrück 1983

SEGALL, M. H.; DASEN, P. R.; BERRY, J. W.; POORTINGA, Y. H. [1990]: Human Behaviour in Global Perspective. An Introduction to Cross-Cultural Psychology, New York et al. 1990

SHAPIRO, D.; KHEMANI, R. S. [1987]: The Determinants of Entry and Exit Reconsidered, in: P. A. GEROSKI; R. T. MASSON (Hrsg.), International Journal of Industrial Organization, 5. Jg., 1987, Special Issue: Entry, Exit, and Market Dynamics, S. 15-26

SHERIF, M.; SHERIF, C. W. [1979]: Research on Intergroup Relations, in: W. G. AUSTIN; S. WORCHEL (Hrsg.), The Social Psychology of Intergroup Relations, Monterey 1979, S. 7-18

SHIMOKAWA, K. [1993]: Automotive Industry, in: G. ITASAKA (Hrsg.), Kodansha Encyclopedia of Japan, Volume 1: A-Conso, Tokyo 1993, S. 120-122

SHINGO, S. [1992]: Das Erfolgsgeheimnis der Toyota-Produktion, Landsberg/Lech 1992

SHINOHARA, Y [1996]: Cefiro takes high road to Asia, in: The Nikkei Weekly vom 30.12.1996/06.01.1997 (Nr. 1755), 34. Jg., 1996, S. 22

SHIRAI, T. [1986]: Comments to: Changes in Social Security and Value Orientation, in: H. HAX ET AL. (Hrsg.), Structural change. The challenge to industrial societies. 8th German-Japanese Seminar on Economics and Social Sciences, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo 1986, S. 173-176

SIANESI, B. [1995]: Macroeconomic Determinants of Japanese Foreign Direct Investment in Southeast Asia, in: Rivista Internazionale die Scienze Economiche e Commerciali, 42. Jg., 1995, H. 12, S. 1006-1024

SIERKE, B. R. A. (Hrsg.) [1997]: Wachstumsregion Asien-Pazifik. Chancen – Risiken – Rahmenbedingungen; Schwerpunkt China und Japan, Wiesbaden 1997

SIMON, H. [1989]: Markteintrittsbarrieren, in: K. MACHARZINA; M. K. WELGE (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung (HWInt). Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band XII, Stuttgart 1989, Sp. 1441-1453

SINGH, D. (Hrsg.) [1997]: Southeast Asian Affairs 1997, Singapore 1997

SKINNER, G. W. [1958]: Leadership and power in the Chinese community in Thailand, Ithaca 1958

SOLIDUM, E. [1987]: Decision-Making Process in the Philippines on the ASEAN Automotive Complementation Project, in: E. SOLIDUM; S. C. MEOW (Hrsg.), Decision-Making in an ASEAN Complementation Scheme: The Automotive Industry, Research Notes and Discussion Papers No. 60, Singapore 1987, S. 25-49

STALK, G. [1988]: Time - The Next Source of Competitive Advantage, in: Harvard Business Review, 66. Jg., 1988, H. 4 (July-August), S. 41-51

STALK, G. [1989]: Zeit - Die entscheidende Waffe im Wettbewerb, in: Harvard Manager, 11. Jg., 1989, H. 1, S. 37-46

STANGE, B. [1991]: Die Theorie der sozialen Identität. Analyse eines Reformversuchs in der Sozialpsychologie, Hamburg 1991

STATISTISCHES BUNDESAMT [1993]: Länderbericht Philippinen 1992, Wiesbaden 1993

STATISTISCHES BUNDESAMT [1994A]: Länderbericht Indonesien 1993, Wiesbaden 1994

STATISTISCHES BUNDESAMT [1994B]: Länderbericht Japan 1994, Wiesbaden 1994

STATISTISCHES BUNDESAMT [1994C]: Länderbericht Malaysia 1993, Wiesbaden 1993

STREIB, V. [1992]: Wirtschaftsstrategien im asiatisch-pazifischen Raum, in: Münchner japanischer Anzeiger, 1992, H. 4, S. 33-47

STROEBE, W.; HEWSTONE, M.; STEPHENSON, G. M. (Hrsg.) [1996]: Sozialpsychologie. Eine Einführung, 3., erweiterte und überarbeitete Auflage, Berlin et al. 1996

STUBBS, R. [1990]: The Foreign Policy of Malaysia, in: D. WURFEL; B. BURTON (Hrsg.), The Political Economy of Foreign Policy in Southeast Asia, New York 1990, S. 101-123

SUGIMOTO, Y. [1997]: An Introduction to Japanese Society, Cambridge 1997

TACHIKI, D. S.; AOKI, A. [1992]: Foreign Direct Investment: Japanese Global Strategies in the Asia-Pacific and the EC, in: H. G. HILPERT (Hrsg.), Marktstrategien deutscher und japanischer Unternehmen in der asiatisch-pazifischen Region, ifo Studien zur Japanforschung, Band 6, München 1992, S. 175-205

TAJFEL, H. [1969]: Cognitive aspects of prejudice, in: Journal of Social Issues, Jg. 25, 1969, S. 79-97

TAJFEL, H. [1975]: Soziales Kategorisieren, in: S. MOSCOVICI (Hrsg.), Forschungsgebiete der Sozialpsychologie 1, Frankfurt/M. 1975, S. 345-380

TAJFEL, H. [1978]: Differentiation between social groups, London 1978

TAJFEL, H. [1982]: Gruppenkonflikt und Vorurteil: Entstehung und Funktion sozialer Stereotypen, Bern 1982

TAJFEL, H.; BILLIG, M. G.; BUNDY, R. P.; FLAMENT, C. [1971]: Social Categorization and Intergroup Behaviour, in: European Journal of Social Psychology, 1. Jg., 1971, H. 2, S. 149-178

TAJFEL, H.; TURNER, J. [1979]: An Integrative Theorie of Intergroup Conflict, in: W. G. AUSTIN; S. WORCHEL (Hrsg.), The Social Psychology of Intergroup Relations, Monterey 1979, S. 33-48

TAKAHASHI, Y.; MURATA, M.; RAHMAN, K. M. (Hrsg.) [1998]: Management Strategies of Multinational Corporations in Asian Markets, Tokyo 1998

TAKANO, Y.; OSAKA, E. [1997]: "Japanese collectivism" and "American individualism": Reexamining the dominant view, in: The Japanese Journal of Psychology, 68. Jg., 1997, H. 4, S. 312-327

TAKAYASU, K. [1996A]: General Overview and Development Policies of Automobile Industry in Southeast Asia in the Era of Competition, in: Sakura Institute of Research (SIR), Center for Pacific Business Studies (Hrsg.), in: Pacific Business and Industries, III. Jg., 1996, H. 33, S. 3-9

TAKAYASU, K. [1996B]: The Outlook for the Automobile Industry in Southeast Asia, in: Sakura Institute of Research (SIR), Center for Pacific Business Studies (Hrsg.), in: Pacific Business and Industries, III. Jg., 1996, H. 33, S. 44-48

TAMOTSU, A. [1996]: Der Japandiskurs im historischen Wandel. Zur Kultur und Identität einer Nation, Monographien aus dem Deutschen Institut für Japanstudien der Philipp-Franz-von-Siebold-Stiftung, Band 14, München 1996

TAN, J. (Hrsg.) [1996]: AFTA in the Changing International Economy, ISEAS (Institute of Southeast Asian Studies) current economic affairs studies, Singapore 1996

TAN, K.-Y.; WEE, C.-H. [1995]: A Scenario for East Asia: Recent Trends and Future Challenges, in: Long Range Planning, 28. Jg., 1995, H. 1, S. 41-53

TASKER, R. [1998]: Spinning Wheels, in: Far Eastern Economic Review, 161. Jg., 1998, H. 16 (April 16), S. 56-57

TATE, D. J. M. [1979]: The making of modern South East Asia. Volume Two: The Western impact: economic and social change, Kuala Lumpur 1979

TAYLOR, R. H. (Hrsg.) [1991]: Asia and Pacific, Volume 1 & 2, Handbooks to the Modern World, New York; Oxford 1991

TEIICHI, M. [1997]: Toyota lowers prices to jack up sales in Thailand, in: The Nikkei Weekly vom 03.02.1997 (Nr. 1759), 35. Jg., 1997, S. 18

THE ECONOMIST [1996A]: South-East Asia's wealth gap, in: The economist, 339. Jg., 13.04.1996, S. 27ff.

THE ECONOMIST [1996B]: Bumper to Bumper, in: The economist, 340. Jg., 17.08.1996, S. 51f.

THE WORLD BANK [1994]: The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy, World Bank Policy Research Reports, New York 1994

THIELE, P. [1994]: Gesellschaftlich-politische Einflussfaktoren für Banken und das Bankgeschäft in Japan, in: H. VON STEIN (Hrsg.), Banken in Japan heute, Frankfurt 1994, S. 1-10

TIGLAO, R. [1990]: Wheels within wheels: People's car project threatens Philippine cartel, in: Far Eastern Economic Review, 147. Jg., 1990, H. 13 (March 23), S. 71

TIRALAP, A. [1998]: Japanese Direct Investment and Technology Transfer in Thailand, in: Y. TAKAHASHI; M. MURATA; K. M. RAHMAN (Hrsg.), Management Strategies of Multinational Corporations in Asian Markets, Tokyo 1998, S. 91-111

TOBY, R. P. [1993]: Vermilion Seal Ship Trade, in: G. ITASAKA (Hrsg.), Kodansha Encyclopedia of Japan, Volume 8: Temp-Z, Tokyo 1993, S. 190

TOKUNAGA, S.; ALTMANN, N.; DEMES, H. (Hrsg.) [1992]: New Impacts on Industrial Relations. Internationalization and Changing Production Strategies, Monographien aus dem Deutschen Institut für Japanstudien der Philipp-Franz-von-Siebold-Stiftung, Band 3, München 1992

TOMINAGA, K. [1990]: Modernisierung und der Wandel der Werte in Japan, in: B. SCHEURINGER (Hrsg.), Wertorientierung und Zweckrationalität: soziologische Gegenwartsbestimmungen, Opladen 1990, S. 39-56

TOYOTA MOTOR CORPORATION [1974/1995]: Toyota Seisan Hôshiki (Das Toyota Produktionssystem), firmeninternes Dokument, Toyoda 1974, Nachdruck 1995

TROMMSDORFF, G. [1983]: Value Change in Japan, in: International Journal of Intercultural Relations, 7. Jg., 1983, H. 4, S. 337-360

TU, W.-M. (Hrsg.) [1996]: Confucian Traditions in East Asian Modernity. Moral Education and Economic Culture in Japan and the Four Mini-Dragons, Cambridge; Massachusetts; London (England) 1996

TUCCI, G. [1980]: Buddhism, in: Encyclopædia Britannica Inc. (Hrsg.), Encyclopædia Britannica: MACROPÆDIA Volume 3, 15th edition, Chicago et al. 1980, S. 374-403

TURCQ, D. [1995A]: The Global Impact of Non-Japan Asia, in: Long Range Planning, 28. Jg., 1995, H. 1, S. 31-40

TURCQ, D. [1995B]: India and China: Asia's non-identical twins, in: The McKinsey Quarterly, 32. Jg., 1995, H. 2 , S. 4-19

TURTON, A. [1991]: Thailand, in: R. H. TAYLOR (Hrsg.), Asia and Pacific, Volume 1, Handbooks to the Modern World, New York; Oxford 1991, S. 836-851

UENO, H. [1980]: The Conception and Evaluation of Japanese Industrial Policy, in: K. SATO (Hrsg.), Industry and Business in Japan, New York 1980

UHLIG, H. [1988]: Südostasien, Frankfurt am Main 1988

UHLIG, H. [1992]: Südostasien vor dem Jahr 2000, in: Geographische Rundschau, 44. Jg., 1992, H. 1 (Januar), S. 10-17

VAN OUDENHOVEN, J. P. [1989]: Improving interethnic relationships: How effective is cooperation?, in: J. P. VAN OUDENHOVEN; T. M. WILLEMSEN (Hrsg.), Ethnic minorities: social psychological perspectives, Amsterdam 1989, S. 201-220

VAN OUDENHOVEN, J. P.; WILLEMSEN, T. M. (Hrsg.) [1989]: Ethnic minorities: social psychological perspectives, Amsterdam 1989

VATIKIOTIS, M. [1995]: Sitting pretty, in: Far Eastern Economic Review, 158. Jg., 1995, H. 51 (December 21), S. 54

VERBAND DER AUTOMOBILINDUSTRIE E. V. (VDA) [1994]: Produzieren am Standort Deutschland - Probleme der Automobilzulieferindustrie, Frankfurt/M. 1994

VERBAND DER AUTOMOBILINDUSTRIE E. V. (VDA) [1996]: Jahresbericht 1996, Frankfurt 1996

VERBAND DER AUTOMOBILINDUSTRIE E. V. (VDA) [1997]: Jahresbericht 1997, Frankfurt 1997

VERBAND DER AUTOMOBILINDUSTRIE E. V. (VDA) [1998]: Jahresbericht 1998, Frankfurt 1998

VERBAND DER AUTOMOBILINDUSTRIE E. V. (VDA) [2000]: Statistik aktuell, http://www.vda.de/de/aktuell/statistik/jahreszahlen/automobilproduktion/index.html, 20.01.2000

VILLEGAS, B. M. [1984]: Another View of the Philippines Economic Crisis, Manila 1984

VON HEINE-GELDERN, R. [1923]: Südostasien, in: G. BUSCHAN (Hrsg.), Illustrierte Völkerkunde, Band 2, Stuttgart 1923

VON STEIN, H. (Hrsg.) [1994]: Banken in Japan heute, Frankfurt 1994

WAGATSUMA, H. [1993]: Gambaru, in: G. ITASAKA (Hrsg.), Kodansha Encyclopedia of Japan, Volume 3: G-I, Tokyo 1993, S. 5

WALLRAF, W. [1994]: Japan und Südostasien, in: H. J. MAYER; M. POHL (Hrsg.), Länderbericht Japan: Geographie - Geschichte - Politik - Wirtschaft - Gesellschaft - Kultur, Schriftenreihe: Studien zur Geschichte und Politik, Band 324, Bonn 1994, S. 370-383

WARNER, M. (Hrsg.) [1996]: International Encyclopedia of Business and Management, London; New York 1996

WATANABE, H. [1996]: "They are almost the same as the ancient three dynasties". The West as Seen through Confucian Eyes in Nineteenth-Century Japan, in: W.-M. TU (Hrsg.), Confucian Traditions in East Asian Modernity. Moral Education and Economic Culture in Japan and the Four Mini-Dragons, Cambridge; Massachusetts; London (England) 1996, S. 119-131

WATANABE, S. [1997]: ASEAN units gaining freedom from Japan, in: The Nikkei Weekly vom 08.09.1997 (Nr. 1790), 35. Jg., 1997, S. 18

WATANABE, S.; KANDIAH, P. [1997]: Malaysia targets Foreign Investment with multimedia plan, in: The Nikkei Weekly vom 19.08.1996 (Nr. 1736), 34. Jg., 1997, S. 21

WEGGEL, O. [1989]: Die Asiaten. Gesellschaftsordnungen, Wirtschaftssysteme , Denkformen, Glaubensweisen, Alltagsleben, Verhaltensstile, München 1989

WHITEHILL, A. [1992]: Japanese Management. Tradition and Transition, London 1992

WIEGAND-KANZAKI, A.; MINAMIOJI, S. (Hrsg.) [1986]: Gewissen und soziale Kontrolle in Deutschland und Japan, Würzburg 1986

WILDEMANN, H. [1990]: Die Fabrik als Labor, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 60. Jg., 1990, H. 7, S. 611-630

WILDEMANN, H. [1993]: Planung der Organisation, in: W. WITTMANN ET AL. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), Teilband 2: I-Q, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band I/b, 5., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1993, S. 3388-3404

WILKINS, M. [1980]: Multinational Automobile Enterprises and Regulation: An Historical Overview, in: D. H. GINSBURG; W. ABERNATHY (Hrsg.), Government, Technology, and the Future of the Automobile, New York 1980

WILMES, B. [1996]: Deutschland und Japan im globalen Wettbewerb. Erfolgsfaktoren, Empirische Befunde, Strategische Empfehlungen, Heidelberg 1996

WINTER, D. [1998]: Philippines, in: Ward's Auto World, 34. Jg., 1998, H. 5 (May), S. 69

WITHOL, R. [1991]: The Asian Development Bank, in: R. H. TAYLOR (Hrsg.), Asia and Pacific, Volume 2, Handbooks to the Modern World, New York; Oxford 1991, S. 1473-1502

WITTMANN, W. ET AL. (Hrsg.) [1993]: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band I, völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1993

WÖHE, G.; BILSTEIN, J. [1991]: Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1991

WOLTERS, H. [1995]: Modul- und Systembeschaffung in der Automobilindustrie: Gestaltung der Kooperation zwischen den europäischen Hersteller- und Zulieferunternehmen, Wiesbaden 1995

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. [1994]: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massechusetts Institute of Technology, 8., durchgesehene Auflage, Frankfurt/New York 1994

WORLD BANK [1987]: World Development Report 1987, Washington 1987

WURFEL, D.; BURTON, B. (Hrsg.) [1990]: The Political Economy of Foreign Policy in Southeast Asia, New York 1990

YAMASHITA, S. (Hrsg.) [1991]: Transfer of Japanese Technology and Management to the ASEAN Countries, Tokyo 1991

YAMASHITA, S. H. [1996]: Confucianism and the Japanese State, 1904-1945, in: W.-M. TU (Hrsg.), Confucian Traditions in East Asian Modernity. Moral Education and Economic Culture in Japan and the Four Mini-Dragons, Cambridge; Massachusetts; London (England) 1996, S. 132-154

YAMAZAWA, I. [1990]: Economic Development and International Trade: the Japanese Model, Honolulu 1990

YANO, T. [1993]: Southeast Asia, the Pacific Islands, and Japan, in: G. ITASAKA (Hrsg.), Kodansha Encyclopedia of Japan, Volume 7: Sake-Temm, Tokyo 1993, S. 234-236

YASUTOMO, D. T. [1989/90]: Why Aid? Japan as an "Aid Great Power", in: Pacific Affairs, 62. Jg., 1989/90, H. 4 (Winter), S. 490-503

YIP, G. S. [1982]: Gateways to entry. How the same factors that give rise to market barriers can be exploited to the entrant's advantage, in: Harvard Business Review, 60. Jg., 1982, H. 5 (September-October), S. 85-92

YOSHINO, M. Y. [1976]: Japan's Multinational Enterprises, Cambridge, Massachusetts, London 1976

YUI, T.; NAKAGAWA, K. (Hrsg.) [1989]: Japanese Management in Historical Perspective, Tokyo 1989

ZHOU, X. [1991]: Japan's Official Development Assistance Program. Pressures to Expand, in: Asian Survey, 31. Jg., 1991, H. 4 (April), S. 341-350

ZÜRN, P. [1987]: Japan zwischen Yen und Zen, Landsberg 1987

ANHANG

Anlagenverzeichnis

Anlage 1:
Das japanische Handelsnetz in Südostasien im 16. und 17. Jahrhundert 233

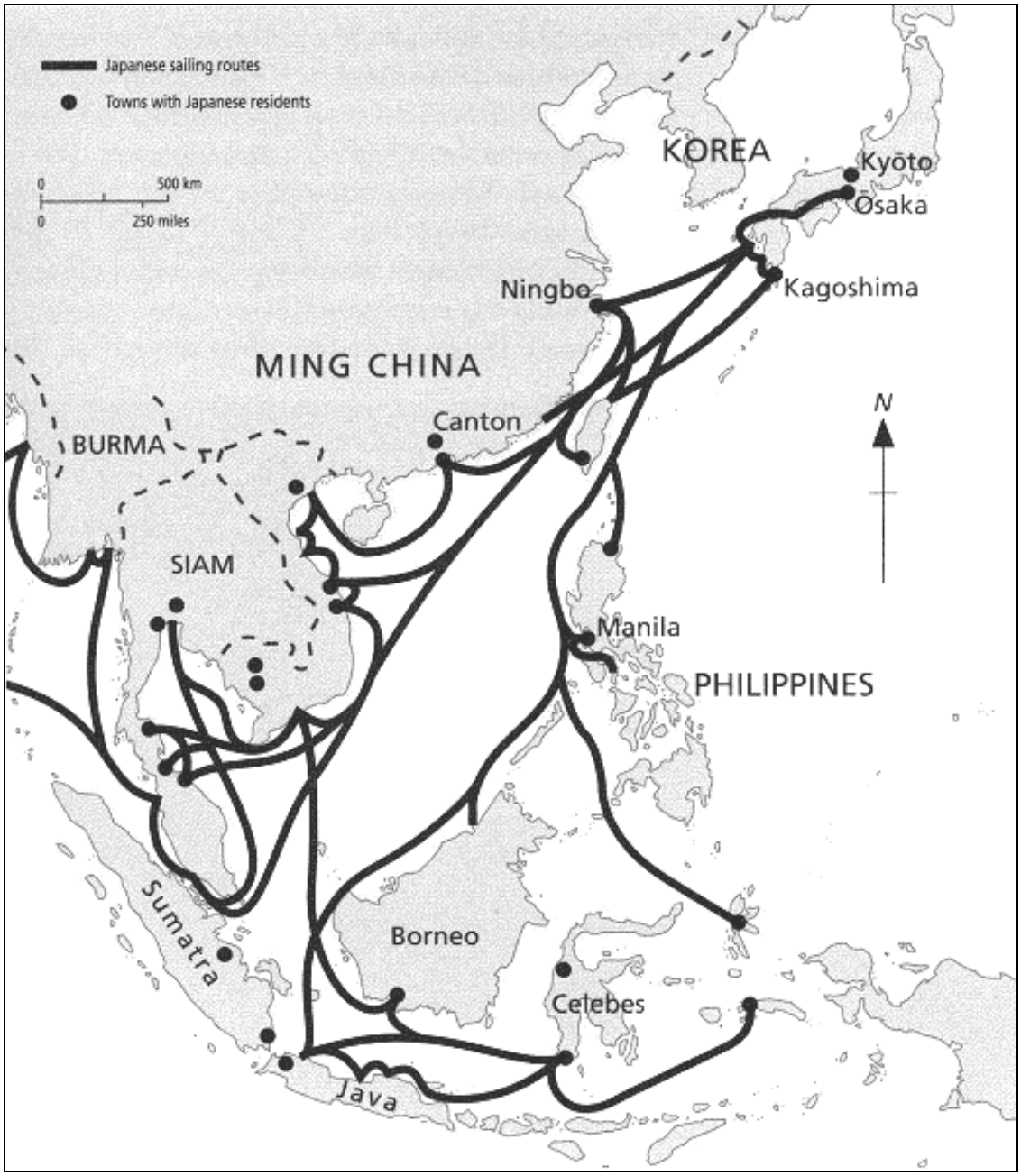
Anlage 2:
Wanderungsbewegungen der Auslands-Chinesen in Südostasien 234

Anlage 3:
Gegenüberstellung wirtschaftspolitischer Maßnahmen der ASEAN im Bereich der Automobilindustrie 235

Anlage 4:
Überblick über die Asia-Car-Projekte japanischer Hersteller 236

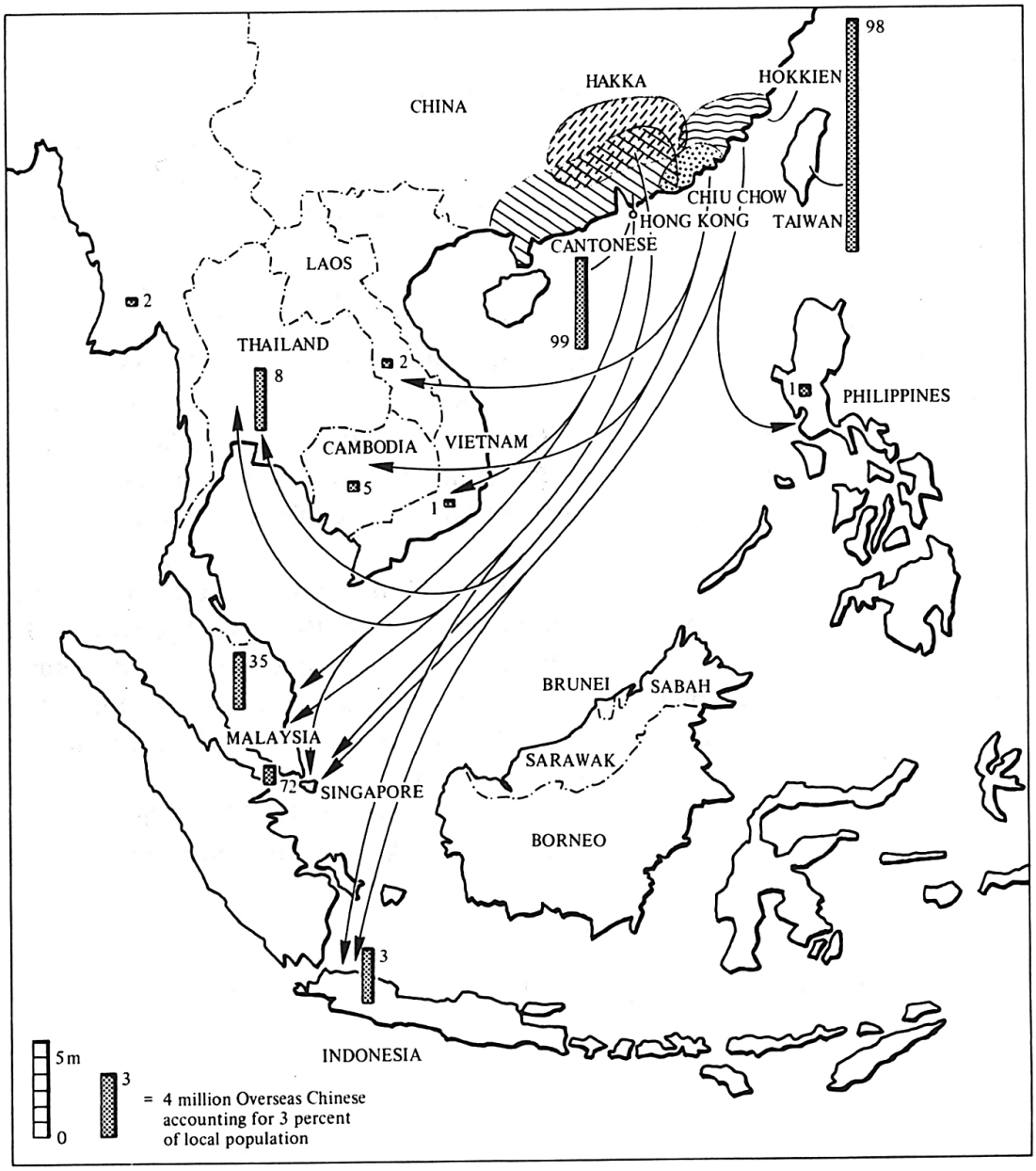
Anlage 5:
Hybrid Evaluation of Japanese-Affiliated Plants Abroad 237

Anlage 1: *Das japanische Handelsnetz in Südostasien im 16. und 17. Jahrhundert*[648]



[648] Quelle: BOLITHO [1995], S. 69

Anlage 2: *Wanderungsbewegungen der Auslands-Chinesen in Südostasien*[649]



[649] Quelle: REDDING [1993], S. 22

Anlage 3: *Gegenüberstellung wirtschaftspolitischer Maßnahmen der ASEAN im Bereich der Automobilindustrie*[650]

	BBC	AICO	AFTA
Geltungbereich:			
a) zeitlich	10/1988 bis 10/1996	seit 11/1996	ab 2003
b) räumlich	ASEAN-4	ASEAN-7	ASEAN-10
c) sektoral	Kraftfahrzeugindustrie (einzelne Hersteller)	Kraftfahrzeugindustrie (nur Hersteller)	Kraftfahrzeugindustrie (alle Unternehmen)
Vorgehen:	Akkreditierung (auf Antrag)	Akkreditierung (auf Antrag)	automatisch
Bedingungen:			
Lokale Produktionsrate	min. 50%	min. 40%	min. 40%
Lokaler Kapitalanteil	./.	min. 30%	./.
Gegenseitigkeit (complementation)	ja	ja	nein
Vergünstigungen:			
Einfuhrzölle	Rückerstattung i.H.v. 50%	Minderung auf 0-5%	Minderung auf 0–5%
Anerkennung lokaler Produktion	ja	ja	ja

650 Eigene Darstellung

Anlage 4: *Überblick über die Asia-Car-Projekte japanischer Hersteller*[651]

	Hersteller	Fahrzeugart	Bezeichnung (Sü dostasien)	Basismodell (Japan)	Sonstiges
1.	**Honda**	PKW-lowend (1.300 ccm)	, City‘	, Civic‘	• Chassis an Wetter- und Straß enverhä ltnisse angepasst • Lokaler Produktionsgrad ca. 65%
2.	**Toyota**	PKW-lowend (ab 1.500 ccm)	, AFC‘ (Affordable Family Car)	, Soluna‘	• Chassis an Wetter- und Straß enverhä ltnisse angepasst • 1998 vier Modelle im Programm
3.	**Nissan**	k. A.	, AD Resort‘	k. A.	• Chassis an Wetter- und Straß enverhä ltnisse angepasst
		PKW-topend	, Cefiro’	, Maxima’	• Chassis an Wetter- und Straß enverhä ltnisse angepasst
4.	**Mitsubishi**	Minivan (2.000/2.500 ccm)	, MAC‘ (Multipurpose Asia Car)	, Delica‘	• Chassis an Wetter- und Straß enverhä ltnisse angepasst • Bezeichnung und Ausstattung variieren nach Land
5.	**Isuzu**	Pickup-Truck (2.500 ccm)	k. A.	, Panther‘	• Chassis an Wetter- und Straß enverhä ltnisse angepasst • Nfz, durch Innenraumaufwertung auch fü r Personen-transport einsetzbar

Vgl.: FUNKE [1997], S. 61, 66, 78; ISHIZAKI [1996], S. 38ff.; ISHIZAKI/MORI [1996], S. 11; MOFFETT [1996], S. 66ff.; O. V. [1996], S. 17; SCHLÖ GL [1997], S. 40f.; SHINOHARA [1996], S. 22; TEIICHI [1997], S. 18; THE NIKKEI WEEKLY: „ *Asia Car Launched*“ (09.02.1998, S. 18), „ *Multipurpose Car to debut*“ (26.06.1998, S. 20), „ *Mitsubishi Motors launches sales of its Asia car in Taiwan*“ (22.09.1998, S. 26), „ *Toyota signals intentions in Philippines*“ (28.04.1997, S. 22)

[651] Eigene Darstellung unter Verwendung der angegebenen Quellen.

Anlage 5: *Hybrid Evaluation of Japanese-Affiliated Plants Abroad* [652]

	Average of ASEAN			
		Malaysia	***Thailand***	***Singapore***
Method	**3,2**	**3,1**	**3,2**	**3,2**
Human-Method	**3,2**	**3,2**	**3,3**	**3,1**
I. Work Organization & Administration	**3,3**	3,2	3,3	3,1
1. Job classification	**4,5**	4,3	4,9	3,8
2. Multifunctional Skills	**2,6**	2,6	2,6	2,5
3. Education & Training	**3,3**	3,0	3,4	3,5
4. Wage System	**3,1**	3,1	3,1	2,8
5. Promotion	**3,1**	3,3	3,0	3,0
6. First-line Supervisor	**2,0**	2,9	2,9	3,3
II. Group Consciousness	**3,2**	3,2	3,1	3,3
7. Small Group Activities	**2,9**	2,9	2,8	3,0
8. Information Sharing	**3,3**	3,4	3,3	3,3
9. Sense of Unity	**3,3**	3,3	3,3	3,8
III. Labour Relations	**3,1**	3,1	3,3	2,8
10. Hiring Policy	**3,1**	2,9	3,3	2,5
11. Long-term employment	**3,0**	2,9	3,3	2,5
12. Harmonious Labour Relations	**3,3**	3,3	3,3	3,3
13. Grievance Procedure	**3,1**	3,0	3,3	3,0
Material-Method	**3,1**	**3,1**	**2,9**	**3,4**
14. Maintenance	**3,0**	2,9	3,0	3,5
15. Quality Control	**3,2**	3,3	3,0	3,5
16. Manufacturing Process Management	**3,2**	3,1	3,2	3,5
17. Procurement Method	**2,8**	3,0	2,5	3,3
Result	**3,3**	**3,3**	**3,1**	**3,8**
Human-Result	**2,7**	**2,7**	**2,6**	**3,4**
18. Ratio of Japanese Expatriates	**1,6**	1,7	1,3	2,5
19. Managerial Position of Japanese	**3,9**	3,8	3,8	4,3
Material-Result	**3,6**	**3,7**	**3,5**	**4,0**
20. Equipment	**4,0**	4,1	3,7	4,8
21. Local Content	**3,1**	3,2	3,0	3,5
22. Suppliers	**3,8**	3,9	3,8	3,8
Delegation of Authority				
23. Delegation of Authority	**3,2**	3,0	3,4	3,0
Average of 23 Items	**3,2**	**3,2**	**3,2**	**3,3**

Beschrieben wird das Ausmaß, in dem es japanischen Unternehmen gelingt, ihr Produktions- und Managementsystem in die südostasiatischen Niederlassungen zu übertragen. Dazu wird eine Skala verwandt mit den Extrema 5,0 (unveränderte Übernahme, *Applikation*) und 1,0 (keinerlei Übertragung, *Adaption*).

[652] Quelle: ITAGAKI [1998], S. 115, Table 1