

**Markteintritt deutscher KMU in Japan
– eine theoretische und empirische Analyse
anhand der Medizintechnikindustrie**

Dissertation

zur Erlangung des Grades eines Doktors der
Wirtschaftswissenschaft der Rechts- und
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth

vorgelegt von

Serkan Toto

aus Goslar

Dekanat: Prof. Dr. Jochen Sigloch

Erstgutachter: Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Oberender

Zweitgutachter: Prof. Dr. Egon Görgens

Datum des Kolloquiums: 22.07.2009

ZUSAMMENFASSUNG

Die japanische Wirtschaft steht seit Jahrzehnten im Ruf, ein verschlossener Markt mit hohen Handelshürden zu sein. Dazu gerät Japan im Zuge der Hinwendung deutscher Firmen nach China in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit zunehmend in den Hintergrund. Insbesondere deutsche Mittelstandsunternehmen stehen zudem vor einem Informationsproblem bezüglich des zweitgrößten Absatzmarktes der Welt.

Die Kernfrage dieser Untersuchung lautet: Welche Methoden des Markteintritts in Japan existieren für diese Unternehmensform und welche Möglichkeiten der Umsetzung gibt es?

Zur Beantwortung dieser Frage wird auf die speziellen Charakteristika von KMU besonderer Bezug genommen. Im Rahmen einer ausführlichen Analyse möglicher Markteintrittsoptionen in Japan wird im Wesentlichen die Transaktionskostentheorie als theoretischer Bezugsrahmen verwendet. Die Untersuchung gibt Aufschluss darüber, dass deutschen KMU eine Reihe effizienter Formen des Engagements in Japan zur Verfügung steht. Nennenswerte landesspezifische Markteintrittsbarrieren sind kaum auszumachen. Japan erweist sich als offenes Absatzgebiet.

Eine Fallstudie zur Situation deutscher KMU im japanischen Markt für Medizintechnik setzt die Thematik in einen empirischen Rahmen. Es wird deutlich, dass die zuvor in einem allgemeinen Kontext erlangten Kenntnisse im Wesentlichen auf diese spezielle Industrie übertragen werden können.

Deutsche Hersteller sind, verglichen mit ihrer Position auf dem Weltmarkt für Medizintechnik, im Ländermarkt Japan deutlich unterrepräsentiert.

ABSTRACT

For decades, the Japanese economy has had the reputation to be a closed market with high trade barriers. In addition, Japan loses ground in the public's perception with German companies increasingly moving towards China. Moreover, Germany's small and medium-sized companies in particular are confronted with an information problem regarding the second largest market in the world.

The crucial question of this analysis is: Which market entry strategies exist for this type of company and what kind of methods of implementation are there?

In order to answer this question, the unique characteristics of small and medium-sized companies are being taken into account. The transaction cost theory serves as the theoretical reference framework for the in-depth analysis of market entry strategies in Japan. The analysis shows that German small and medium-sized companies can apply a number of efficient methods to do business in Japan. Significant, country-specific market entry barriers cannot be identified. Japan turns out to be an open market.

A case study focusing on the situation of German small and medium-sized companies in Japan's medical technology sector sheds light on the topic from an empirical angle. The case study illustrates that the knowledge about market entry options in Japan acquired in a general context can be transferred to this specific sector. In comparison with their position in the global market for medical technology, German companies are underrepresented in Japan.

Inhaltsverzeichnis

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	10
TABELLENVERZEICHNIS.....	13
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	14
1 EINLEITUNG	15
1.1 Relevanz der Thematik	15
1.2 Forschungsstand.....	18
1.3 Abgrenzung des Themengebiets	20
1.4 Begründung der Wahl des Medizintechniksektors zur Veranschaulichung der Thematik.....	22
1.5 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit	23
1.6 Gang der Untersuchung	27
2 GRUNDLAGEN	29
2.1 Internationalisierungsbegriff.....	29
2.2 Japan als Internationalisierungsziel	30
2.2.1 Allgemeine Wettbewerbssituation	31
2.2.2 Politisch-institutionelle Diskriminierung ausländischer Unternehmen durch..... Eingriffe in den Wettbewerb.....	33
2.2.3 Bedeutung von Keiretsu	36
2.3 Deutsche KMU als Träger der Internationalisierung	40
2.3.1 Allgemeine Merkmale von KMU	40
2.3.2 Ableitung einer Arbeitsdefinition von KMU unter besonderer Berücksichtigung des Internationalisierungsverhaltens.....	42
3 THEORIE DER INTERNATIONALEN MARKTEINTRITTE VON KMU	46
3.1 Vorbemerkungen	46

3.2	Anforderungen an existierende Internationalisierungstheorien.....	48
3.3	Relevanz existierender Internationalisierungstheorien	50
3.3.1	Theorien der Direktinvestition im Ausland.....	50
3.3.1.1	Produktlebenszyklustheorie von Vernon.....	50
3.3.1.2	Theorie der monopolistischen Vorteile.....	52
3.3.1.3	Weitere Theorien zur Erklärung ausländischer Direktinvestitionen	54
3.3.2	Theorien zur Erklärung mehrerer Internationalisierungsformen.....	55
3.3.2.1	Statische Theorien	55
3.3.2.1.1	Transaktionskostentheorie.....	55
3.3.2.1.2	Eklektische Theorie von Dunning	58
3.3.2.1.3	Standorttheorie	62
3.3.2.1.4	Entscheidungsmodell von Root.....	65
3.3.2.1.5	Ressourcenbasierter Ansatz	68
3.3.2.2	Dynamische Internationalisierungstheorie der Uppsala Schule.....	70
3.4	Zwischenergebnis.....	75
4	ANALYTISCHER RAHMEN	77
4.1	Begründung zur Auswahl der Transaktionskostentheorie und Aufbau des Bezugsrahmens	77
4.2	Systematisierung von Markteintrittsformen	79
4.3	Charakterisierung von Markteintrittsformen	81
4.4	Effizienzanalyse	81
4.4.1	Kostenrelevante Charakteristika institutioneller Arrangements	82
4.4.2	Transaktionscharakteristika	83
4.4.3	Transaktionskostenbegriff	85
5	MARKTEINTRITTSOPTIONEN DEUTSCHER KMU IN JAPAN.....	88
5.1	Marktliche Koordinierungsformen	88
5.1.1	Vorbemerkungen.....	88
5.1.2	Theoretische Charakterisierung und Ausprägung in Japan	89
5.1.2.1	Rechtliches Umfeld beim indirekten und direkten Export nach Japan.....	89
5.1.2.2	Sonderbetrachtung: Direkter Export über japanische Generalhandelshäuser	91

5.1.3	Effizienzanalyse.....	93
5.1.3.1	Koordinierungspotentiale im Rahmen von Exporten nach Japan	93
5.1.3.1.1	Kostenrelevante Charakteristika des Arrangements.....	93
5.1.3.1.2	Transaktionscharakteristika und Transaktionskosten.....	94
5.1.3.2	Koordinierungsnachteile	97
5.1.3.2.1	Kostenrelevante Charakteristika des Arrangements.....	97
5.1.3.2.2	Transaktionscharakteristika und Transaktionskosten.....	99
5.1.4	Zwischenergebnis	99
5.2	Hybride Koordinierungsformen	103
5.2.1	Vorbemerkungen.....	103
5.2.2	Deutsch-japanische Kooperationen aus Sicht von KMU.....	104
5.2.3	Theoretische Charakterisierung und Ausprägung in Japan	108
5.2.3.1	Rechtliches Umfeld bei Lizenzvergaben nach Japan.....	108
5.2.3.2	Rechtliches Umfeld bei Joint Ventures in Japan.....	111
5.2.4	Effizienzanalyse.....	114
5.2.4.1	Koordinierungspotentiale im Rahmen von deutsch-japanischen Kooperationen.....	114
5.2.4.1.1	Kostenrelevante Charakteristika des Arrangements.....	114
5.2.4.1.2	Transaktionscharakteristika und Transaktionskosten.....	116
5.2.4.2	Koordinierungsnachteile	118
5.2.4.2.1	Kostenrelevante Charakteristika des Arrangements.....	118
5.2.4.2.2	Transaktionscharakteristika und Transaktionskosten.....	120
5.2.5	Zwischenergebnis	124
5.2.5.1	Endogene Unsicherheit im Rahmen von Kooperationen	124
5.2.5.2	Kontrolle im Rahmen von Lizenzierungen.....	126
5.2.5.3	Kontrolle im Rahmen von Joint Ventures	128
5.3	Hierarchische Koordinierungsformen	133
5.3.1	Vorbemerkungen.....	133
5.3.2	Theoretische Charakterisierung und Ausprägung in Japan	136
5.3.2.1	Rechtliches Umfeld im Rahmen von Direktinvestitionen in Japan.....	137
5.3.2.1.1	Repräsentanzen	137
5.3.2.1.2	Zweigniederlassungen.....	138
5.3.2.1.3	Tochterunternehmen	139
5.3.2.1.3.1	Vorbemerkungen	139
5.3.2.1.3.2	Altes Gesellschaftsrecht	140
5.3.2.1.3.3	Neues Gesellschaftsrecht	141
5.3.2.1.3.4	Gründung einer Tochtergesellschaft in Japan.....	143

5.3.3	Effizienzanalyse.....	145
5.3.3.1	Koordinierungspotentiale im Rahmen deutsch-japanischer Direktinvestitionen	145
5.3.3.1.1	Kostenrelevante Charakteristika des Arrangements.....	145
5.3.3.1.2	Transaktionscharakteristika und Transaktionskosten.....	148
5.3.3.2	Koordinierungsnachteile	152
5.3.3.2.1	Kostenrelevante Charakteristika des Arrangements.....	152
5.3.3.2.2	Transaktionscharakteristika und Transaktionskosten.....	154
5.3.4	Zwischenergebnis	156
5.3.4.1	Personalkosten als kritischer Faktor im Rahmen der Etablierung hierarchischer Koordinierungsformen.....	158
5.3.4.2	Sonderbetrachtung: Angebot von Fördermaßnahmen im Rahmen hierarchischer Koordinierung in Japan	162
5.3.4.2.1	Angebot japanischer Fördermaßnahmen	162
5.3.4.2.2	Angebot deutscher Fördermaßnahmen	163
5.3.4.2.3	Angebot von Fördermaßnahmen der EU	164
5.3.4.2.4	Zusammenfassende Kritik der Fördermaßnahmen aus Sicht deutscher KMU	166
5.3.5	Sonderbetrachtung: Markteintritt durch Unternehmenskäufe	167
5.4	Ergebnis.....	169
6	EMPIRISCHE ANALYSE DER DEUTSCHEN MEDIZINTECHNIKBRANCHE IN JAPAN UNTER DEM ASPEKT DER DEUTSCHEN KMU.....	171
6.1	Struktur des japanischen Medizintechnikmarktes	171
6.1.1	Überblick über das japanische Gesundheitssystem	171
6.1.2	Hintergrund und Abgrenzung des japanischen Medizintechnikmarkts.....	173
6.1.3	Wettbewerbssituation und Stellung deutscher Hersteller auf dem japanischen.. Medizintechnikmarkt	176
6.2	Rahmenbedingungen beim Markteintritt deutscher Medizintechnikhersteller in Japan.....	179
6.2.1	Ökonomische Einflussfaktoren	179
6.2.1.1	Marktpotential	179
6.2.1.2	Struktur der Nachfrageseite	182
6.2.1.3	Marketingstrukturen im japanischen Medizintechnikmarkt	184
6.2.1.3.1	Produkt- und Kommunikationspolitik.....	184

6.2.1.3.2	Preispolitik	185
6.2.1.3.2.1	Staatliche Preisbegrenzung durch den „R-Zone“-Mechanismus ...	186
6.2.1.3.2.2	Staatliche Preisbegrenzung durch Vergleich mit Auslandspreisen	187
6.2.1.3.3	Distributionspolitik	189
6.2.2	Rechtliches Umfeld beim Eintritt in den japanischen Medizintechnikmarkt....	192
6.2.2.1	Vorbemerkungen.....	192
6.2.2.2	Institutionenlandschaft	193
6.2.2.3	Klassifizierungssystem von Produktrisiken	193
6.2.2.4	Zulassungsverfahren nach altem Recht	195
6.2.2.5	Zulassungsverfahren nach neuem Recht	196
6.2.2.6	Unabhängige Prüfungsinstitutionen	200
6.2.3	Sonderbetrachtung: Staatliche Reformen im Gesundheitssystem.....	201
6.3	Strategien des Markteintritts deutscher Medizintechnikhersteller in Japan	203
6.3.1	Exporte.....	204
6.3.2	Kooperationen	207
6.3.3	Direktinvestitionen	207
6.4	Ergebnis	208
7	SCHLUSSBETRACHTUNG	212

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
AHK	Auslandshandelskammer
BfAI	Bundesstelle für Außenwirtschaft
BIP	Bruttoinlandsprodukt
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
CIF	Cost, Insurance, Freight
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammer
DIHKJ	Deutsche Industrie- und Handelskammer Japan
DJW	Deutsch-Japanischer Wirtschaftskreis
D-MAH	Designated Marketing Authorization Holder
EG	Europäische Gemeinschaft
ETP	Executive Training Program
EU	Europäische Union
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
F&E	Forschung und Entwicklung
F.A.Z.	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ICC	In-Country Caretaker
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
Instit.	Institutionell
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie

JAAME	Japan Association for the Advancement of Medical Equipment
JETRO	Japan External Trade Organization
JFTC	Fair Trade Commission of Japan
KG	Kommanditgesellschaft
KgaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU	Kleine(s) und mittlere(s) Unternehmen
MAH	Marketing Authorization Holder
METI	Ministry of Economy, Trade and Industry
MHLW	Ministry of Health and Welfare
Mill.	Million
MPG	Medizinproduktegesetz
Mrd.	Milliarde
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OHG	Offene Handelsgesellschaft
OLI	Ownership, Location, Internalization
OPSR	Organization for Pharmaceutical Safety and Research
OTO	Office for Trade and Investment Ombudsman
PAL	Pharmaceutical Affairs Law
PMDA	Pharmaceuticals and Medical Devices Agency
PMDEC	Pharmaceuticals and Medical Devices Evaluation Center
R-Zone	Reasonable Zone
TRIPS	Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights
UN	United Nations
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development

UNO	United Nations Organization
WTO	World Trade Organization
z. B.	zum Beispiel

TABELLENVERZEICHNIS

TABELLE 1: ZENTRALE UNTERFRAGEN IM RAHMEN DER ANALYSE DES MARKTEINTRITTS DEUTSCHER KMU IN JAPAN.....	25
TABELLE 2: ELEMENTE DES „JAPANESE GOVERNMENT MODEL“.....	34
TABELLE 3: ANFORDERUNGEN AN INTERNATIONALISIERUNGSTHEORIEN BEI DER AUSWAHL EINES THEORETISCHEN BEZUGRAHMENS.....	49
TABELLE 4: VORTEILSMATRIX DER EKLEKTISCHEN THEORIE VON DUNNING.....	60
TABELLE 5: STANDORTVORTEILE NACH DER THEORIE VON DUNNING.....	64
TABELLE 6: AUSWAHL AN EINFLUSSFAKTOREN IM RAHMEN DER INTERNATIONALISIERUNGSENTSCHEIDUNG NACH ROOT.....	67
TABELLE 7: AUSWIRKUNGEN ALTERNATIVER INSTITUTIONELLER ARRANGEMENTS AUF KOSTENRELEVANTE CHARAKTERISTIKA.....	83
TABELLE 8: DARSTELLUNG MÖGLICHER TRANSAKTIONSKOSTEN.....	87
TABELLE 9: WESENTLICHE UNTERSCHIEDE BEI LIZENZIERUNGEN DURCH KMU GEGENÜBER GROßUNTERNEHMEN.....	106
TABELLE 10: ZENTRALE ELEMENTE EINES JOINT-VENTURE-VERTRAGES MIT JAPANISCHER BETEILIGUNG.....	113
TABELLE 11: FRIKTIONSGRÜNDE BEI DEUTSCH-JAPANISCHEN JOINT VENTURES.....	122
TABELLE 12: EINTEILUNG VON MEDIZINPRODUKTEN NACH DEM JAPANISCHEN „PHARMACEUTICAL AFFAIRS LAW“.....	175
TABELLE 13: RISIKOKLASSEN VON MEDIZINTECHNIKPRODUKTEN NACH ALTEM UND NEUEN PAL.....	194

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: STRUKTUR HORIZONTALER UND VERTIKALER KEIRETSU.....	38
ABBILDUNG 2: SYSTEMATISIERUNG VON INTERNATIONALISIERUNGSTHEORIEN.....	47
ABBILDUNG 3: EINFLUSSFAKTOREN DES INTERNATIONALEN MARKTEINTRITTS.....	66
ABBILDUNG 4: DYNAMISCHES PHASENMODELL DER UPPSALA-SCHULE.....	72
ABBILDUNG 5: ERKLÄRUNGSMODELL DER UPPSALA-SCHULE.....	73
ABBILDUNG 6: GRUNDMODELL DER TRANSAKTIONSKOSTENTHEORIE	79
ABBILDUNG 7: ENTWICKLUNG DER IMPORTE VERSCHIEDENER LÄNDER VON MEDIZINTECHNIKPRODUKTEN IN JAPAN.....	177
ABBILDUNG 8: ANTEIL VERSCHIEDENER LÄNDER AM IMPORT VON MEDIZINTECHNIKPRODUKTEN IN JAPAN IN 2003.....	178
ABBILDUNG 9: GRÖÖE DES WELTMARKTES FÜR MEDIZINTECHNIK.....	181
ABBILDUNG 10: DISTRIBUTIONSWEGE VON MEDIZINTECHNISCHEN PRODUKTEN UND.. SERVICELEISTUNGEN IN JAPAN	191
ABBILDUNG 11: ZULASSUNGSVERFAHREN NACH DEM ICC-SYSTEM.....	196
ABBILDUNG 12: LIZENZ- UND GENEHMIGUNGSVERGABE NACH DEM MAH-SYSTEM ... AUS SICHT EINES EXPORTEURS.....	200
ABBILDUNG 13: VORGEHEN BEI DER ZULASSUNG VON PRODUKTEN DER..... RISIKOKLASSE II.....	201

1 Einleitung

1.1 Relevanz der Thematik

Im Verlaufe der 70er und 80er Jahre ist Japan u. a. wegen seiner enormen Außenhandelsüberschüsse in das Zentrum des Interesses von Forschung und Praxis gerückt. Medien, Politiker und Ökonomen untersuchten zahlreiche - als typisch japanisch titulierte - Managementmethoden und Wirtschaftsstrukturen. Gegenstände der Diskussion waren z. B.:

- Lebenslange Beschäftigungsgarantien für Betriebsangestellte
- Existenz von weitläufigen Unternehmensnetzwerken
- Enge Verflechtung von Wirtschaft, Politik und Ministerialbürokratie
- Abschottung des japanischen Marktes für ausländische Investoren

Im Zuge der schweren Wirtschaftskrise, die das Land Ende der 80er Jahre ereilte, verwandelte sich die Begeisterung jedoch in Skepsis gegenüber der „Japan-AG“. Die 90er Jahre werden auch in Japan selbst als „verlorenes Jahrzehnt“ bezeichnet.¹

Die Ausprägungen der Krise - z. B. der Zusammenbruch des Finanzsystems - wirken bis heute auf das westliche Meinungsbild über Japan ein. Die öffentlichen Diskussionen über die ökonomischen Probleme des Landes ebbten nur langsam ab.² Parallel zu dieser Entwicklung verlagert sich die Konzentration von Forschung, Politik und Wirtschaft zunehmend auf China und andere ostasiatische Märkte.

Die in der deutschen Industrie herrschenden Bedenken vor einem

¹ Vgl. dazu Whittaker / Cole (2006), S. 1ff.

² Vgl. Koo (2008), S. 1.

Japangeschäft sind somit zunächst nicht verwunderlich. Speziell KMU internationalisieren in Länder, die geographisch nah sind und ähnliche Rahmenbedingungen aufweisen wie Deutschland.³ Japan dagegen gilt als besonders fremder und schwieriger Markt mit hohen Handelshürden. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen scheuen sich vor einem Engagement in Japan. Nach Angaben der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan sind von den ca. drei Millionen kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland nur wenige hundert in Japan über eigene Niederlassungen aktiv.⁴ Sie konzentrieren ihr Auslandsgeschäft eher auf Absatzgebiete, die dem Heimatmarkt Deutschland strukturell ähnlicher und geographisch näher sind.

Dabei stellt Japan als zweitgrößte Wirtschaftsnation der Welt mit hoher Kaufkraft von knapp 127 Millionen Einwohnern ein potentiell hochattraktives Absatzgebiet für deutsche KMU dar.

Produkte aus Deutschland besitzen in Japan generell ein sehr hohes Ansehen und können zu hohen Preisen am Markt platziert werden. Die schwere Bankenkrise ist mittlerweile als weitgehend beendet zu bezeichnen.⁵ Die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen sind seit Jahrzehnten durch große Handelsdefizite zulasten Deutschlands gekennzeichnet. Der Anteil der deutschen Exporte nach Japan ist seit Jahren auf einem extrem niedrigen Stand. Viele deutsche Klein- und Mittelunternehmen verzichten auf große Geschäftspotentiale in dem Land.

³ Vgl. Meyer-Borchert / Welpke (2009), S. 50.

⁴ Die genaue Zahl ist aufgrund fehlender Meldepflicht und mangelhafter statistischer Datenlage unbekannt. Vgl. dazu etwa die weit divergierenden Schätzungen in Batzer / Laumer (1989), S. 23 und Schwarz (1999), S. 122.

⁵ Vgl. F.A.Z.-Institut (2005), S. 14.

Einige Autoren erkennen eine Tendenz ausländischer Unternehmen, sich aus verschiedenen Gründen gänzlich aus Japan zurück zu ziehen.⁶

Ein zentraler Grund ist in der mangelhaften Informationslage bezüglich des japanischen Absatzmarktes zu sehen.⁷ Diese Problematik betrifft KMU, deren Informationsverhalten i. d. R. vornehmlich auf unternehmensexterne Daten basiert, in einem besonderen Maße.

Keegan und Green machen eine seit den 90er Jahren anhaltende und die Gefahr eines „Overload“ bergende Informationsflut aus.⁸ KMU im Speziellen weisen unter anderem aus finanziellen Gründen eine Tendenz auf, im Zuge einer Internationalisierung intuitiv zu entscheiden⁹ und auf eine präzise Analyse von Standortbedingungen in Japan zu verzichten.¹⁰ Der Standpunkt, dass gerade deutsche Firmen Geschäftsmöglichkeiten speziell in Bezug auf Japan aufgrund mangelhaften Informationsverhaltens nicht wahrnehmen, ist in Literatur und Praxis weit verbreitet.¹¹ Als problematisch gestaltet sich dabei die gerade in Bezug auf Japan festzustellende Zersplitterung von Standortinformationen.¹² Diesen kommt jedoch im Zuge von internationalen Engagements insbesondere von KMU eine entscheidende Rolle zu.¹³

⁶ Vgl. z. B. David (2008), S. 87ff.

⁷ Vgl. dazu auch Bormann et al. (1996), nach denen deutsche Mittelstandsunternehmen unter einem Informationsdefizit bezüglich des ostasiatischen Wirtschaftsraums leiden (S. 133).

⁸ Vgl. Keegan / Green (2000), S. 213 und 223.

⁹ Vgl. Nussbaumer (1995), S. 23.

¹⁰ Vgl. dazu Bormann et al. (1996), S. 133.

¹¹ Vgl. stellvertretend für viele Kohl (1998), S. V und Eli (2004), S. 135.

¹² Vgl. die Arbeit von Koch / Weidner (1997), in der verschiedene Informationsquellen zum japanischen Markt detailliert dargestellt werden.

¹³ Vgl. Brauchlin (1990), S. 107.

Vor diesen Hintergründen besitzt eine Analyse des Marktzugangs von deutschen mittelständischen Unternehmen in Japan eine hohe Relevanz und Aktualität.

1.2 Forschungsstand

In der wirtschaftswissenschaftlichen Japanliteratur finden sich viele allgemein gehaltene Werke, die sich mit makroökonomischen Themen auseinandersetzen.¹⁴ Dazu existieren zahlreiche Veröffentlichungen, die japanische Management-¹⁵ oder Produktionsmethoden¹⁶ zum Gegenstand haben.

Neben diesen beiden Schwerpunkten konzentriert sich die deutsche und internationale Forschung vor allem auf Einzelthemen wie die wirtschaftliche Dauerkrise¹⁷ oder auch die Eigenheiten in der Personalpolitik japanischer Unternehmen bzw. deutscher Niederlassungen.¹⁸

Bei den Veröffentlichungen, die Fragen des Markteintritts in Japan zum Gegenstand haben, sind die Beiträge eher allgemein-deskriptiver Natur¹⁹ oder als kurze Essays verfasst.²⁰ Umfangreiche Arbeiten in Bezug auf den Zugang zum japanischen Markt speziell seitens deutscher KMU fehlen in der

¹⁴ Vgl. z. B. die Arbeiten von Sato (1999) und Gao (2001).

¹⁵ Vgl. etwa die Arbeiten von Ohtsu (2002) und Rothlauf (2006), S. 389ff.

¹⁶ Vgl. etwa Coffy (2007) und Brunner (2008).

¹⁷ Vgl. unter den zahlreichen Veröffentlichungen zu dem Thema beispielsweise das Werk von Porter et al. (2000).

¹⁸ Vgl. etwa Chiavacci (2002).

¹⁹ Vgl. etwa die Beiträge in Simon (1986) und das Werk von Janocha (1995).

²⁰ Vgl. z. B. Bonacker (1995), Haak (2005) und Eli (2004), S. 135 ff.

Japanliteratur nahezu vollständig. In jüngster Zeit hob sich in diesem Forschungsbereich insbesondere Haghirian hervor, die in ihren Werken zahlreiche praxisnahe Hinweise und Fallstudien berücksichtigt.²¹

Eine weitere Ausnahme bildet das Werk von Schwarz.²² Die wesentlichen Anliegen seiner Arbeit sind jedoch eine empirische Bestandsaufnahme des deutschen Auslandsgeschäfts von KMU und die ausführliche Entwicklung eines politischen Förderkonzepts für mittelständische Betriebe. Denkbare Marktzugangsoptionen werden lediglich am Rande erwähnt und nicht auf ihre Tauglichkeit für KMU im Allgemeinen und bei einem Japanengagement im Besonderen geprüft.

Eine kürzere Studie von Brockmeyer befasst sich ebenfalls mit dem Japangeschäft deutscher Mittelständler. Der Autor beschreibt und beurteilt – vornehmlich gerichtet an die Praxis – verschiedene Markteintrittsoptionen und veranschaulicht seine Darstellungen mit Fallbeispielen und Manager-Interviews.²³

In der Literatur existiert insgesamt eine Vielzahl an Beiträgen zu Japan bzw. seiner Wirtschaft. Gemein ist dem Großteil der wirtschaftswissenschaftlichen Japan-Forschung die Vernachlässigung der Größe der analysierten Unternehmen. Der Umfang an Veröffentlichungen verringert sich bei Konzentration auf die Markteintrittsthematik deutlich.

Eine Veranschaulichung der Thematik speziell am Beispiel der Medizintechnikbranche – empirisch oder analytisch – existiert ebenfalls nicht. Goydke skizziert in seinem Beitrag die Struktur des Medizintechnikmarktes in

²¹ Vgl. Haghirian (2005 und 2007).

²² Vgl. Schwarz (1999).

²³ Vgl. Brockmeyer (1987).

Japan.²⁴ Die japanische Außenhandelsorganisation JETRO stellt in einigen Publikationen ebenfalls Informationen zu diesem Sektor zur Verfügung.²⁵ Himpel und Krütten analysieren strategische Implikationen für ausländische Marktteilnehmer im japanischen Gesundheitsmarkt, ohne jedoch explizit auf die Medizintechnik einzugehen.²⁶

1.3 Abgrenzung des Themengebiets

Der Einstieg von Unternehmen in ausländische Märkte kann forschungsthematisch dem internationalen Marketing zugeordnet werden. Üblicherweise werden in der entsprechenden Literatur verschiedene Marktsegmentierungsverfahren behandelt, mit denen Unternehmen aus einer Vielzahl von potentiell in Frage kommenden Ländermärkten die für sie attraktiven herausarbeiten können.²⁷ Im Lichte des Themas der vorliegenden Arbeit wird jedoch ein analytischer Sprung zur Einzellandbetrachtung gemacht.

Es erfolgt des Weiteren eine Konzentration auf Unternehmen, die sich am Anfang ihrer nach Japan gerichteten Internationalisierung befinden und denen grundsätzlich sämtliche Markteintrittsoptionen offen stehen. Im Zuge der Untersuchung wird nicht gesondert auf die Belange von Serviceunternehmen eingegangen. Die Mehrzahl der im Verlauf der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse ist jedoch auch auf den Service-Sektor übertragbar.

Die Arbeit konzentriert sich zudem in ihren analytischen Schwerpunkten auf die Eigenheiten kleiner und mittlerer Unternehmen. Diese Eingrenzung wird

²⁴ Vgl. Goydke (2007).

²⁵ Vgl. etwa JETRO (1997) und JETRO (2002).

²⁶ Vgl. Himpel / Krütten (2007), S. 181ff.

²⁷ Vgl. stellvertretend für viele die Darstellungen in Berndt et al. (2005), S. 120ff. und Albaum / Duerr (2008), S. 182ff.

zunächst dadurch begründet, dass sich das Wesen dieser Unternehmensform stark von dem von Großunternehmen unterscheidet.²⁸ Diese Andersartigkeit bedingt eine spezifische Untersuchung des Internationalisierungsverhaltens von Mittelständlern.²⁹

Dieses steht einer Generalisierung der Thematik ebenso im Wege wie die Zielstellung, mit der Arbeit einen Beitrag speziell zur KMU-Forschung zu leisten. Die Mehrheit der Literatur zur Erforschung länderübergreifender Geschäftstätigkeiten – etwa in Japan - stellt Großunternehmen in den Mittelpunkt der Analyse.

Schließlich erklärt sich die Ausgrenzung von Großunternehmen durch die hohe volkswirtschaftliche Bedeutung, die Klein- und Mittelunternehmen in sämtlichen Industriestaaten³⁰ – insbesondere in Deutschland³¹ - innehaben. Innerhalb der deutschen Unternehmenslandschaft stellen sie laut dem IfM Bonn 99,7 Prozent aller Firmen. Das Institut zählt im Jahre 2007 insgesamt 20,19 Mio. Menschen, die in KMU arbeiten. Damit stellt diese Unternehmensform 70,7 Prozent aller in Deutschland Beschäftigten.³²

²⁸ Grothus (2000) beispielsweise merkt an, dass KMU nicht als Großunternehmen im Miniaturformat anzusehen sind (S. 15).

²⁹ Vgl. z.B. Coviello / Mc Auley (1999), S. 228. Vgl. daneben Kastl / Rödl (2000), die anmerken, dass ein fehlgeschlagenes Geschäft im Ausland für einen Mittelständler – anders als für ein Großunternehmen – existenzbedrohende Auswirkungen haben kann (S. 15).

³⁰ Vgl. Monat (2002), S. 46 und Spence (2004), S. 3.

³¹ Vgl. Rickes (2008), S. 11f.

³² Vgl. für eine ausführlichere statistische Abhandlung Krüger (2006), S. 14ff.

1.4 Begründung der Wahl des Medizintechniksektors zur Veranschaulichung der Thematik

Die Veranschaulichung der Marktzugangsproblematik für Mittelständler in Japan erfolgt am Beispiel der deutschen Medizintechnikindustrie. Dieses geschieht aus mehreren Gründen.

Diese – im Vergleich zu vielen anderen Branchen - strukturell besonders komplexe Industrie wird zunächst gewählt, um ein Extrembeispiel diskutieren zu können. Der Medizintechnikbereich ist geeignet, da hier – industrietypisch – besonders strenge staatliche Regulierungen existieren. Diese Rahmenbedingungen stellen eine zusätzliche Erschwerung des Markteintritts in Japan dar und sind etwa im Maschinenbau oder Textilsektor nicht in diesem Ausmaß und dieser Form anzutreffen. Der Einfluss japanischer Politik und Bürokratie kann durch die Wahl dieser Industrie besonders gut verdeutlicht werden.

Die Medizintechnikbranche ist des Weiteren als Fallbeispiel gewählt, da die Branchenstruktur in Deutschland stark mittelständisch geprägt ist. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes beschäftigten im Jahre 2000 von etwa 1.000 auf Medizintechnik spezialisierten Unternehmen knapp zwei Drittel weniger als 50 Mitarbeiter. Dieses kommt der Thematik der vorliegenden Arbeit – der Untersuchung des Japanengagements speziell von Mittelständlern - entgegen.

Daneben ist seit Jahren ein anhaltendes Wachstum des Sektors zu beobachten, das insbesondere vom Auslandsgeschäft getragen ist. Des Weiteren existieren gerade in Deutschland viele Medizintechnikfirmen von Weltruf. Interesse gebührt diesem Sektor zudem aufgrund des hohen Ausstoßes an innovativen Produkten.

In der öffentlichen Diskussion sowohl in Japan als auch Deutschland wird die Medizintechnik zudem vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Überalterung in beiden Nationen als ein wichtiger Zukunftsmarkt gesehen. Das Japangeschäft deutscher Medizintechnikhersteller ist im internationalen Vergleich jedoch sehr schwach ausgeprägt. Politisch und vonseiten der Industrieverbände sind nur vereinzelte Bemühungen zu erkennen, diesen Umstand zu ändern. Da sich die Arbeit inhaltlich auf diese Länder konzentriert, sind diese Punkte als weitere Argumente für die Veranschaulichung der Thematik mittels der Medizintechnikindustrie anzusehen.

Die japanische Medizintechnik ist dazu, im Gegensatz etwa zum japanischen Chemie-, Maschinenbau- oder Automobilsektor, eine in Literatur und Praxis stark vernachlässigte Industrie. Mit der Arbeit soll ein Beitrag geleistet werden, entsprechende Forschungsdefizite zu reduzieren.

1.5 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit

Die Fragestellung der vorliegenden Arbeit ergibt sich aus zwei elementaren Forschungsdefiziten.

Zum ersten ist festzustellen, dass bezüglich der Definition des Phänomens des internationalen Markteintritts im Allgemeinen keine Einigkeit in der Literatur herrscht. Als ein Indiz hierfür dient die große Anzahl verschiedener Theorien, welche die Internationalisierung von Unternehmen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht zu erklären versuchen.

Es existiert in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung zudem für den Fall des Markteintritts in ein ausgewähltes Zielland kein anerkanntes und fundiertes theoretisches Analysekonzept. Betriebliche Internationalisierung wird vorwiegend in einem allgemeinen Rahmen diskutiert.

Dazu hat die Marktzugangsliteratur vorwiegend Großunternehmen zum

Untersuchungsgegenstand. KMU werden lediglich vereinzelt thematisiert. Viele Beiträge übergehen ihre spezifischen Eigenheiten.³³

Aus dieser Problematik ergeben sich für die vorliegende Arbeit eine Reihe von spezifischen Unterfragen, die in der folgenden Tabelle zusammengefasst sind:

³³ Vgl. stellvertretend für viele die sich mit dem entsprechenden Thema befassenden Abschnitte in Kotler et al. (1999), Johansson (2003) und Gillespie et al. (2004).

Unterfragen
Wie wird der Begriff der Unternehmensinternationalisierung in der Literatur definiert?
Welche landesspezifischen Einflussfaktoren existieren bei der nach Japan gerichteten Internationalisierung?
Wie kann ein als analytische Grundlage dienendes idealtypisches KMU charakterisiert werden?
Welche Internationalisierungstheorien existieren in der Literatur?
Was sollen diese Theorien im Hinblick auf das Thema der vorliegenden Arbeit leisten?
In welchem Umfang können sie jeweils im Hinblick auf die Analyse der Themenstellung dienlich sein?
Welche grundlegenden Markteintrittsmethoden sind im Hinblick auf die Themenstellung, also im Falle von KMU mit dem spezifischen Internationalisierungsziel Japan, relevant?
Anhand welcher Mittel können diese Markteintrittsformen systematisch analysiert werden?
Welche Ergebnisse bringt diese Analyse hervor?

Tabelle 1: Zentrale Unterfragen im Rahmen der Analyse des Markteintritts deutscher KMU in Japan

Quelle: Eigene Darstellung

Zum zweiten betritt die vorliegende Arbeit mit der ausführlichen empirischen Analyse des Oberthemas anhand des Beispiels des Medizintechniksektors in Bezug auf die bisherige Japanforschung Neuland.

Daraus ergeben sich folgende Unterfragen:

- Wie ist der japanische Medizintechnikmarkt strukturiert und welche Stellung haben deutsche Hersteller inne?
- Welche ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen herrschen in diesem staatlich besonders stark regulierten Industriezweig?
- Inwiefern unterscheiden sich Markteintrittsstrategien für den Medizintechniksektor von den zuvor erarbeiteten, in einem allgemeinen Rahmen gehaltenen, Strategien für den japanischen Markt?

Die herausgearbeiteten Fragestellungen machen die Schwierigkeiten bei der Operationalisierung des Konstrukts des Markteintritts deutscher KMU in Japan deutlich.

Ein erstes Ziel der folgenden Untersuchung ist die Klärung der Fragen, wie Internationalisierung zu definieren ist und ob ausgewählte Rahmenbedingungen, die speziell dem Internationalisierungsziel Japan von der Literatur als besonders prägend zugeschrieben werden, tatsächlich anzutreffen sind. Ebenso wie ein Überblick über diese länderspezifischen Merkmale des japanischen Marktes ist die Ableitung einer Arbeitsdefinition des Begriffs der deutschen KMU von Interesse.

Zum zweiten soll die Untersuchung verschiedener Internationalisierungstheorien der Herausarbeitung eines Analysemodells dienen, mit dem die Markteintrittsoptionen deutscher KMU in Japan möglichst umfassend beleuchtet werden können. Diese Untersuchung stellt den grundsätzlichen Zweck und inhaltlichen Hauptbestandteil der Arbeit dar. Die ausführliche Analyse beinhaltet sämtliche als relevant erachtete

Markteintrittsoptionen und deren Einwirkgrößen.

Die empirische Analyse der Medizintechnikindustrie in einem dritten Schritt hat zum Ziel, die Arbeit in einen empirischen Rahmen zu setzen. Einer ausführlichen Untersuchung des japanischen Medizintechnikmarkts schließt sich eine Diskussion möglicher Markteintrittsstrategien für deutsche KMU aus diesem Industriesektor an. Damit wird eine entsprechende Lücke in der deutschen und internationalen Japanliteratur geschlossen.

Die Japanforschung beschäftigt sich des Weiteren generell nicht in einem ausreichenden Maße mit den Besonderheiten mittelständischer Unternehmen.³⁴ Mit der Arbeit soll ein Beitrag geleistet werden, die Forschungsdefizite auch in diesem Zusammenhang zu reduzieren.

Insgesamt soll die folgende Untersuchung dazu dienen, das in der Japanliteratur bisher in diesem Ausmaß unbehandelte Thema des Markteintritts deutscher Mittelständler in Japan genauer auszuleuchten. Sie wird zudem als Ansatzpunkt für weitere Untersuchungen verstanden.

1.6 Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit ist in insgesamt sieben Kapitel gegliedert.³⁵

In Kapitel zwei werden Untersuchungsgrundlagen dargestellt. Zunächst wird der

³⁴ Auch Melville (2000) stellt fest, dass sich die deutliche Mehrzahl der wirtschaftswissenschaftlichen Beiträge zu Japan auf Großunternehmen bezieht (S. 137).

³⁵ Für die gesamte Arbeit soll Folgendes gelten: Japanische Namen und Fachbegriffe werden in lateinischer Umschrift geschrieben. Dabei wird auf Vokaldehnungs- und ähnliche sprachliche Zeichen verzichtet. Die meisten Wirtschaftsbetriebe und Behörden Japans orientieren sich bei der Bekanntgabe von Statistiken auf das Fiskaljahr (1. April des laufenden bis 31. März des folgenden Jahres). Bei diversen Formulierungen wird im Falle einer Wahlmöglichkeit aus Vereinfachungsgründen die männliche Form benutzt.

grundlegende Begriff der Unternehmensinternationalisierung beleuchtet. Anschließend werden ausgewählte Rahmenbedingungen speziell des japanischen Marktes als Ziel des Markteintritts deutscher KMU diskutiert. Zudem wird definiert, was im Rahmen der Arbeit unter einem mittelständischen Unternehmen zu verstehen ist, wobei das Augenmerk speziell auf das Internationalisierungsverhalten gelegt wird.

Im dritten Kapitel werden die bedeutendsten Theorien betrieblicher Internationalisierung im Hinblick auf ihre Tauglichkeit zur Analyse des Markteintritts in Japan untersucht.

Das Kapitel vier, in dem ein themenspezifischer Untersuchungsrahmen entwickelt wird, stellt das theoretische Fundament der Arbeit dar.

Kapitel fünf bildet den inhaltlichen Mittelpunkt. Es beinhaltet eine ausführliche Analyse verschiedener Methoden des Markteintritts in Japan speziell aus Sicht deutscher KMU.

Das Kapitel sechs beinhaltet eine empirische Analyse der japanischen Medizintechnikbranche. Auch dabei wird auf die Perspektive dieser Unternehmensform besonderer Wert gelegt.

In Kapitel sieben erfährt die Arbeit ihre Schlussbetrachtung in Form eines kurzen Resümees und Ausblicks auf zukünftige Entwicklungen, die Einfluss auf das Japanengagement mittelständischer Unternehmen aus Deutschland ausüben können.

2 Grundlagen

In diesem Kapitel wird zunächst der Begriff der Unternehmensinternationalisierung in einem allgemeinen Rahmen untersucht. Es schließt sich eine Diskussion japanspezifischer Marktfaktoren an, die in der Literatur besondere Bedeutung erlangt haben. Das Kapitel wird durch eine Charakterisierung deutscher Mittelstandsunternehmen als Träger der Internationalisierung im Rahmen der Themenstellung der Arbeit abgeschlossen.

2.1 Internationalisierungsbegriff

Länderübergreifende Wirtschaftstätigkeit hat eine lange Geschichte, auch wenn sie erst seit Beginn der 90er Jahre deutlich an öffentlicher Beachtung zugenommen hat.³⁶ In Politik, Praxis und wirtschaftswissenschaftlicher Literatur findet sich mittlerweile eine Vielzahl an unterschiedlichen Standpunkten, Theorien und Beiträgen zur Internationalisierung von Unternehmen.³⁷

Die Definitionen decken dabei inhaltlich ein weites Spektrum ab. Betriebliche Internationalisierung wird beispielsweise verstanden als:

- „(...) jede Art der Aufnahme erstmaliger oder zusätzlicher grenzüberschreitender Aktivitäten seitens der Unternehmung (...)“³⁸
- Prozess wachsenden Engagements in internationaler Geschäftstätigkeit³⁹

³⁶ Vgl. dazu Römer (2008), S. 7.

³⁷ Vgl. für einen geschichtlichen Abriss früher internationaler Unternehmenstätigkeit den Beitrag von Ronen (1985), S. 17ff.

³⁸ Vgl. Dülfer (1982), S. 50.

³⁹ Vgl. Welch / Luoasterinen (1988), S. 36.

- Länderübergreifende Verflechtung einer oder mehrerer strategisch relevanter Unternehmenstätigkeiten⁴⁰
- Instrument für die Unternehmensentwicklung zum Erreichen seiner Ziele und gleichzeitig als Leitfaden für die Unternehmensführung⁴¹

Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung ist sich bei der Charakterisierung des Begriffs der betrieblichen Internationalisierung uneinig. Dieses erklärt sich aus der offensichtlichen Multidimensionalität des Phänomens, unter dem eine Vielzahl an Erkenntnisgegenständen und Einflussfaktoren subsumiert werden können.

2.2 Japan als Internationalisierungsziel

Japan bietet deutschen KMU mit seiner ethnisch weitgehend homogenen Bevölkerung von knapp 127 Millionen Menschen eines der größten Verkaufspotentiale der Welt. Das Land weist für das Jahr 2007 nach Angaben des Internationalen Währungsfonds mit 4,4 Billionen US-Dollar nach den USA das zweithöchste nominale BIP aller Staaten auf.

Im Folgenden werden ausgewählte Rahmenbedingungen untersucht, mit denen deutsche KMU speziell im Rahmen der nach Japan gerichteten Internationalisierung konfrontiert werden. Die Forschung nennt in diesem Zusammenhang besonders häufig die Wettbewerbssituation in dem Land, politisch-institutionelle Diskriminierung und die Existenz von Unternehmensnetzwerken (Keiretsu).⁴²

⁴⁰ Vgl. Weber / Kabst (2000), S. 7.

⁴¹ Vgl. Kutschker (2002), S. 49.

⁴² Vgl. speziell für deutsche Unternehmen die Darstellungen in Haak (2005), S. 233, Roland Berger Strategy Consultants / DIHKJ (2003), S. 27 ff. und Schwarz (1999), S. 85ff.

2.2.1 Allgemeine Wettbewerbssituation

Die Wettbewerbsbedingungen in Japan werden in der Literatur an vielen Stellen als die härtesten der Welt bezeichnet.⁴³ Deutsche Mittelständler setzen sich im Rahmen eines Japanengagements i. d. R. zwangsläufig mit einheimischen Konkurrenten auseinander.

Das Verständnis des Wettbewerbsbegriffs ist dabei in Japan ein grundsätzlich anderes als in westlichen Industrieländern. Nach Benedict kann sich Wettbewerbsdenken in dem Land kaum entwickeln, da dieses persönlichen Zielen von Japanern wie gesellschaftlicher Harmonie und Ausgeglichenheit entgegensteht.⁴⁴

Diese Auffassung kann nicht mehr geteilt werden. Schneidewind beispielsweise bezeichnet den Wettbewerb in Japan als „exzessiv“. Eine Ursache dafür sieht er darin, dass Japanern von frühester Kindheit an ein hartes Konkurrenzdenken anezogen wird.⁴⁵

Abstrahiert von dieser Betrachtungsweise sind auch im Denken innerhalb von und zwischen Unternehmen in Japan spezifische Eigenheiten festzustellen. Der wichtigste Unterschied liegt im starken Drang nach Wachstum und dem Vergrößern von Marktanteilen begründet, durch den sich viele japanische Betriebe auszeichnen.⁴⁶ Die Ursache für dieses Verhalten liegt hauptsächlich in der Hochwachstumsphase der japanischen Wirtschaft in den 50er und 60er Jahren begründet. Zu jener Zeit erschien es den Unternehmen als vorrangiges Ziel, Märkte schnell zu besetzen und Skaleneffekte zu erreichen, um im

⁴³ Vgl. beispielsweise Murata (1986), S. 46 und Schneidewind (1998), S. 12.

⁴⁴ Vgl. Benedict (1989), S. 153ff.

⁴⁵ Vgl. Schneidewind (1998), S. 12.

⁴⁶ Vgl. beispielsweise Porter / Sakakibara (2004), S. 42 und Abegglen / Stalk (1986), S. 13ff.

Wettbewerb überleben zu können.⁴⁷

Porter und Sakakibara charakterisieren den Wettbewerb in Japan durch folgende Faktoren:

- Die Unternehmensziele lauten in vielen Fällen Wachstum und Ausbau des Marktanteils.
- Es existiert eine starke Tendenz zum Imitieren von Strategien der Konkurrenz.
- Innerhalb vieler japanischer Unternehmen ist eine starke Tendenz zur Diversifikation zu beobachten.
- Die oben genannten Einflussgrößen führen dazu, dass sich Unternehmen selbst in Bereichen engagieren, die für sie zum einen neu sind und wo zum anderen starke Konkurrenz und niedrige Gewinnmargen zu erwarten sind (Verfolgung von „Me-Too“-Strategien).
- Die Existenz von Marktaustrittsbarrieren führt zu einem verlängerten Überleben von erfolglosen Unternehmen, da sie etwa durch schwachen Druck vom Kapitalmarkt und mangelhafte Unternehmenskontrolle auch längerfristig vor einem Konkurs verschont bleiben.⁴⁸

In der Gesamtbetrachtung ist der Wettbewerbsbegriff in Japan vom kulturellen und menschlichen Hintergrund her anders als in Deutschland besetzt. Das Wettbewerbsverständnis japanischer Firmen unterscheidet sich fundamental. Die Frage, ob die Konkurrenzsituation auf Unternehmensebene härter ist als im Heimatland, kann pauschal jedoch nicht beantwortet werden.

⁴⁷ Vgl. Gao (2001), S. 107.

⁴⁸ Vgl. Porter / Sakakibara (2004), S. 41ff.

2.2.2 Politisch-institutionelle Diskriminierung ausländischer Unternehmen durch Eingriffe in den Wettbewerb

Die Aussage, japanische Firmen genießen auf ihrem Heimatmarkt Vorteile aufgrund der Unterstützung durch Regierung und regierungsnaher Wirtschaftsorganisationen, ist in der Literatur weit verbreitet.⁴⁹ Er bildet die Grundlage des Phänomens des „Japan-Bashing“, der Verunglimpfung japanischer Kultur und Geschäftsmethoden.⁵⁰

Die Frage, mit welchen konkreten Mitteln Verwaltungsträger und Politik auf die japanische Wirtschaft einwirken, beantworten Porter et al. in ihrem „Japanese Government Model“. Die entsprechenden Elemente sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

⁴⁹ Vgl. dazu etwa Pascha (2007), S. 9 und La Croix / Kawaura (2006), S. 23.

⁵⁰ Vgl. beispielsweise für einen entsprechenden Beitrag aus Deutschland das Werk von Scharnagl (1969).

Elemente des „Japanese Government Model“
Aktivistische Zentralregierung mit stabiler Bürokratie (insbesondere verkörpert durch das Außenhandelsministerium METI)
Förderung von Schlüsselindustrien für wirtschaftliches Wachstum
Aggressive Exportförderung
Umfangreiche Unterstützung der Privatwirtschaft
Selektive protektionistische Maßnahmen
Schwache Antimonopol-Politik
Von der Regierung veranlasste Restrukturierungen der Industrie
Offizielle Sanktionierungen von Kartellen
Stark regulierte Finanzmärkte und begrenzte Möglichkeiten im Bereich der Corporate Governance
Staatliche Unterstützung von Kooperationen für F&E-Projekte
Solide makroökonomische Politik

Tabelle 2: Elemente des „Japanese Government Model“

Quelle: Porter et al. (2000), S. 22

Der Kernpunkt der Kritik an diskriminierenden Maßnahmen der japanischen Seite richtet sich an die Wettbewerbspolitik des Landes, die in den 80er Jahren in den Mittelpunkt insbesondere japanisch-amerikanischer Differenzen gerückt ist.⁵¹ Es wird dabei die traditionell enge Verflechtung von Wirtschaft, Politik und

⁵¹ Vgl. für die bekanntesten Werke zu dem Thema Johnson (1982) und Prestowitz (1988).

Ministerialbürokratie in Japan kritisiert.⁵² Diese begünstigt demnach unfaire Wettbewerbstaktiken von japanischen Unternehmen und führt zu einer starken Unterstützung durch Politik und Administration.⁵³ Eine besonders wichtige Rolle kommt hierbei dem METI zu. Eine zentrale Aufgabe dieses Ministeriums ist es, die japanische Privatwirtschaft durch öffentliche Investitionsprogramme, Finanzhilfen und Bereitstellung ökonomischer Analysen und Informationen zu fördern.⁵⁴

Die japanische Wettbewerbspolitik wird jedoch eher von seinem institutionellen Träger, der JFTC, geprägt. Das Engagement dieser Organisation zur Bekämpfung von Wettbewerbsbarrieren wird in der Literatur vielerorts als halbherzig eingestuft.⁵⁵ Verstöße gegen das Gesetz werden selten geahndet. Privatklagen werden lediglich in geringer Zahl zur Verhandlung angenommen.⁵⁶ Zudem wird kritisiert, dass zuvor als wettbewerbsgefährdend eingestufte Richtlinien nach einem Verbot weiterhin Bestand haben.⁵⁷

Die Frage, ob vom Staat ausgehende Wettbewerbspraktiken in Japan den Markteintritt von deutschen Mittelständlern beeinträchtigen, kann nicht uneingeschränkt positiv beantwortet werden. In der Regel sind ausländische Firmen von der Verflechtung zwischen Politik, Bürokratie und Wirtschaft in Japan zumindest zu Beginn des Japanengagements ausgeschlossen. Eine systematische Bevorzugung japanischer Unternehmen zu Ungunsten

⁵² Vgl. Samuels (2007), S. 153 und Dent (2008), S. 287.

⁵³ Vgl. dazu Reszat (1994), S. 259f.

⁵⁴ Vgl. Vogel (2006), S. 218.

⁵⁵ Vgl. z. B. Porter / Sakakibara (2004), S. 31 und Schaede (2000), S. 1.

⁵⁶ Vgl. Flath (2000), S. 250.

⁵⁷ Vgl. für Beispiele Katz (2003), S. 242.

ausländischer Konkurrenten ist jedoch in der Literatur nicht belegt.

2.2.3 Bedeutung von Keiretsu

Die Existenz von japanischen Unternehmensnetzwerken, den so genannten Keiretsu⁵⁸, wird als externer Einwirkfaktor im Zuge des Markteintritts ausländischer Unternehmen in Japan kontrovers diskutiert.⁵⁹

Auf Keiretsu zurückgehende Firmen nehmen auf dem japanischen Markt eine überragende Bedeutung ein. Schätzungen zufolge befanden sich zum Ende der 80er Jahre knapp 50 Prozent des Kapitals in Japan im Besitz von Keiretsu-Firmen.⁶⁰ Fast die Hälfte aller Mittelständler im Lande war demnach innerhalb solcher Unternehmensnetzwerke eingebunden.⁶¹ Auch deutsche KMU mit einem Interesse an einer Geschäftstätigkeit in Japan werden somit durch deren traditionell starke Stellung im japanischen Wirtschaftskreislauf mit hoher Wahrscheinlichkeit mit diesen Unternehmen konfrontiert.

Grundsätzlich sind horizontale von vertikalen Keiretsu zu unterscheiden.⁶² Innerhalb horizontaler Keiretsu sind wirtschaftlich unabhängige Betriebe organisiert, die mittels Überkreuzverflechtungen, insbesondere in Form von Minderheitsbeteiligungen, verbunden sind.⁶³ Die Unternehmen sind dabei branchenübergreifend tätig. In dieser Art von Keiretsu sind sie um eine Bank, ein Generalhandelshaus und um einen weiteren bedeutenden Betrieb - wie

⁵⁸ Vgl. für einen geschichtlichen Überblick dieses Phänomens Breuer (2002), S. 49ff.

⁵⁹ Vgl. beispielsweise Schüle (2005), S. 59, Moerke (1997), S. 1 und den Beitrag von Lawrence (1991).

⁶⁰ Vgl. Edgington (1990), S. 23.

⁶¹ Vgl. Gerlach (1992), S. xvii.

⁶² Vgl. für Details Iбата-Arens (2005), S. 114ff. und Moerke et al. (2000), S. 11.

⁶³ Vgl. Hilpert (1994), S. 17.

etwa eine Versicherungsgesellschaft - organisiert. Es sind insgesamt sechs dieser Unternehmensgruppen besonders hervorzuheben. Fuyo, Daiichi Kangyo, Sanwa, Sumitomo, Mitsui und Mitsubishi mit ihren in 2003 insgesamt 1245 Einzelunternehmen vereinigen 13 Prozent der Wirtschaftskraft Japans auf sich.⁶⁴

In vertikalen Keiretsu bilden vornehmlich Industriebetriebe die Kernunternehmen, von denen weitere Mitgliedsfirmen aus denselben oder verwandten Branchen durch vertikale Wertschöpfungsstrukturen verbunden und wirtschaftlich (teil-) abhängig sind.⁶⁵ Als die wichtigsten vertikal organisierten Unternehmensgruppen Japans sind Toyota, Nissan, Matsushita, Hitachi und Toshiba zu nennen. Die Unternehmen stehen dabei entweder in Hersteller-Zulieferer-Beziehungen („Production Keiretsu“) oder in Hersteller-Distributoren-Beziehungen („Distribution Keiretsu“) zueinander.⁶⁶

„Production Keiretsu“ sind von einem mehrstufigen, pyramidenartig aufgebauten Zulieferersystem („Shitauke“) geprägt, an dessen Spitze ein Endhersteller, das Kernunternehmen, steht.⁶⁷ Die „Shitauke“-Unternehmen sind dabei stark vom Mutterhaus abhängig und durch finanzielle und personelle Verflechtungen mit ihm verbunden.

Das Ziel der „Distribution Keiretsu“ ist es, Herstellern als Kernunternehmen über die Kontrolle ihres Vertriebsweges einen möglichst großen Einfluss auf die finalen Absatzpreise sicherzustellen. In vielen Fällen ist dabei der Produzent der einzige Lieferant für die involvierten Groß- und Einzelhändler.

Die folgende Abbildung zeigt vertikale und horizontale Keiretsu-Formen im

⁶⁴ Vgl. die Studie von Gramlich et al. (2004), S. 204.

⁶⁵ Vgl. Breuer (2002), S. 15f.

⁶⁶ Vgl. Breuer (2002), ebenda.

⁶⁷ Vgl. Moerke (1997), S. 2.

Zusammenhang:

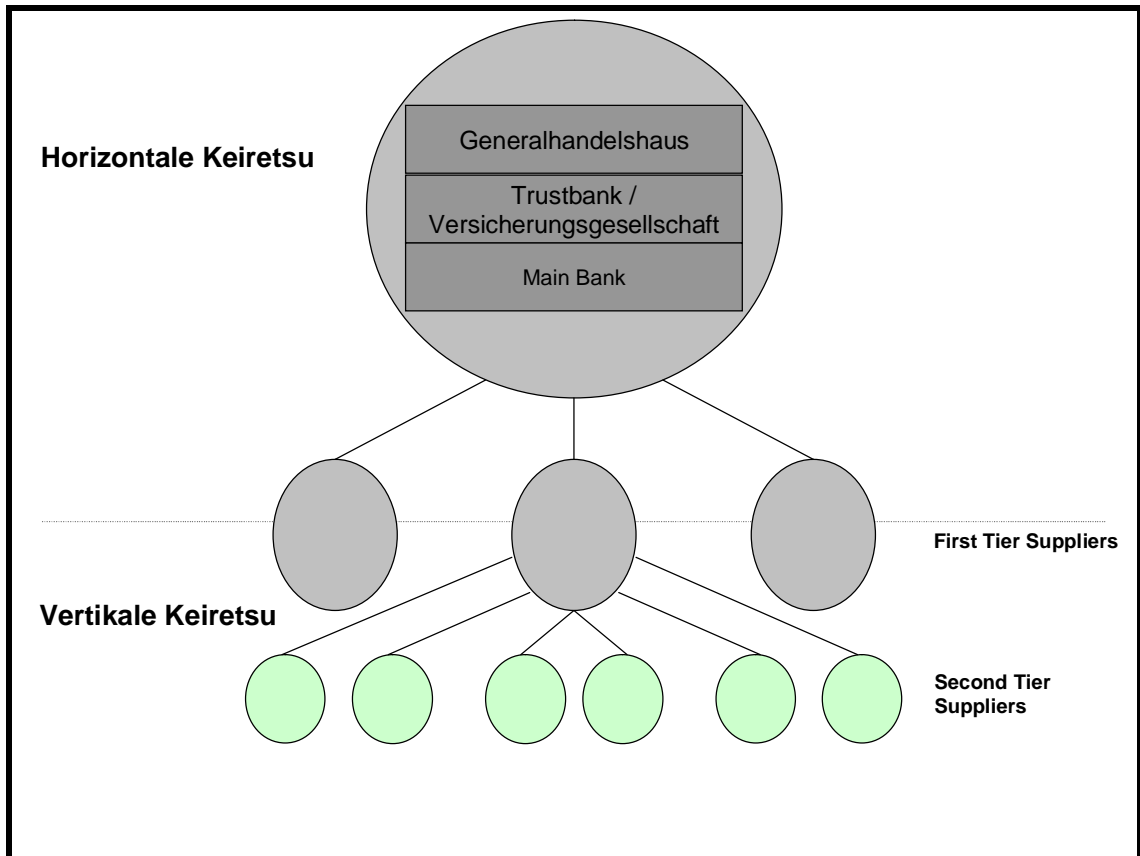


Abbildung 1: Struktur horizontaler und vertikaler Keiretsu

Quelle: Harryson (1998), S. 31 (modifizierte Darstellung)

Es ist in der Forschung umstritten, ob Keiretsu für an einem Japanengagement interessierte ausländische Firmen noch immer als bedeutender externer Einflussfaktor einzustufen sind. Czinkota und Woronoff befinden, dass Außenstehende nur in Ausnahmefällen auf Geschäftsbeziehungen mit in Gruppen organisierten japanischen Unternehmen hoffen können. Dieses kann etwa bei innovativen oder exklusiven Produkten der Fall sein.⁶⁸ Nach Lawrence

⁶⁸ Vgl. Czinkota / Woronoff (1991), S. 54.

führt die Existenz sowohl von horizontalen als auch von vertikalen Keiretsu zu Schwierigkeiten für ausländische Exporteure.⁶⁹ Takahashi identifiziert Keiretsu als eindeutige Marktbarriere gegenüber nicht-japanischen Unternehmen.⁷⁰ Analysen jüngeren Datums deuten auf deutliche Auflösungserscheinungen innerhalb der Keiretsu hin.⁷¹ So gelangt Moerke in seiner empirischen Studie zu dem Schluss, dass horizontale Keiretsu mittlerweile in ihrer Marktmacht deutlich geschwächt sind.⁷² Porter et al. sehen eine absinkende Tendenz in den Beziehungen innerhalb von Keiretsu.⁷³

Die intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen zeigt dessen hohe Bedeutung als externer Einwirkfaktor auf. Es ist davon auszugehen, dass in vielen japanischen Industriezweigen noch immer zumindest rudimentäre Keiretsu-Strukturen vorzufinden sind. Empirische Ergebnisse, die auf eine Blockade von ausländischen Firmen durch Keiretsu hindeuten, fehlen jedoch.⁷⁴ Es ist davon auszugehen, dass Keiretsu in der Zukunft weiter an Bedeutung im japanischen Wirtschaftskreislauf verlieren werden, auch wenn sie noch immer in Einzelfällen den Markteintritt von deutschen Konkurrenten blockieren können.⁷⁵

⁶⁹ Vgl. Lawrence (1991), S. 328.

⁷⁰ Vgl. Takahashi (1983), S. 24.

⁷¹ Vgl. dazu Paprzycki / Fukao (2008), S. 2, Ostrom (2000) und die ausführliche Abhandlung von Miwa / Ramseyer (2006).

⁷² Moerke untersucht in seiner Analyse 70 Unternehmen aus vier verschiedenen Industrien im Zeitraum von 1986 bis 2001. Vgl. Moerke (2004), S. 20.

⁷³ Vgl. Porter et al. (2000), S. 185.

⁷⁴ Vgl. Schüle (2005), S.61.

⁷⁵ Vgl. dazu Haak (2005), S. 237.

2.3 Deutsche KMU als Träger der Internationalisierung

2.3.1 Allgemeine Merkmale von KMU

Eine präzise Arbeitsdefinition des Mittelstandsbegriffs, der Dimensionen psychologischer, ökonomischer und soziologischer Natur beinhaltet, erweist sich als schwierig. In der Literatur wird an vielen Stellen der Versuch unternommen, sich der Problematik durch die Aufspaltung der Analyse in quantitative und qualitative Merkmale von KMU anzunähern.⁷⁶ Es besteht dabei jedoch keine Einigkeit, welche dieser Kriterien in welcher Gewichtung zur Zuordnung eines bestimmten Unternehmens als mittelständisch herangezogen werden sollten.⁷⁷ Daneben existiert international keine Einigkeit in Bezug auf eine zahlenmäßige Definition.⁷⁸

Einer zielgerichteten Bearbeitung der vorliegenden Thematik liegt der Verzicht auf die Festlegung genauer zahlenbezogener Größen⁷⁹ nicht im Wege.⁸⁰ In der Forschung ist die besondere Bedeutung qualitativer Einflussfaktoren jedoch gerade im Rahmen internationaler Geschäftstätigkeit – und damit für Unternehmen mit dem Internationalisierungsziel Japan - unumstritten.⁸¹ Die Frage, welche Kriterien in welcher Anzahl zur Differenzierung heranzuziehen

⁷⁶ Vgl. die Übersichten in Rohlfig / Funck (2002) und in Theile (1996), S. 16.

⁷⁷ Vgl. Daschmann (1994), S. 49.

⁷⁸ Vgl. Gruhler (1984), S. 16 und Daschmann (1994), S. 50.

⁷⁹ Das Bonner Institut für Mittelstandsforschung (IfM) legt die Obergrenze bei 500 Beschäftigten bzw. 50 Mio. Euro Jahresumsatz fest.

⁸⁰ Wallau (2006) weist darauf hin, dass ein Unternehmen auch dann als mittelständisch bezeichnet werden kann, wenn es die vom IfM gesetzten Standards übertrifft (S. 11). Laut Krüger et al. (2006) rechnen sich viele Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern und 50 Mio. Euro Jahresumsatz selbst dem Mittelstand zu (S. 9).

⁸¹ Vgl. stellvertretend für viele die auf Mittelständler konzentrierten Beiträge von Miesenbock (1988), S. 46f., Lu / Beamish (2001), S. 566 und Buckley (1989), S. 90ff.

sind, ist allerdings strittig. Es finden sich in der Literatur zahlreiche Vorschläge, was unter qualitativen Merkmalen von KMU zu verstehen ist. Eine ganze Reihe dieser Aspekte ist aufgrund mangelnder analytischer Relevanz von eher nachrangigem Interesse, so z. B.:

- Patriarchalischer Führungsstil des Eigentümerunternehmers
- Kurze Informationswege
- Deckung von Nachfrage in schmalen Marktsegmenten
- Dominanz von Einzel- und Kleinserienfertigung
- Hoher Grad an Produktspezialisierung⁸²

Gençtürks Vorschlag etwa beinhaltet die folgenden Merkmale:

- Ressourcen
- Erfahrung
- Besitzrechte
- Prozesstechnologien
- Produkttechnologien
- Managementfähigkeiten
- Marketingfähigkeiten⁸³

⁸² Vgl. etwa die Darstellungen in Daschmann (1994), S. 50 und Marwede (1983), S. 55ff.

⁸³ Vgl. Gençtürk (2003), S. 158.

Holtbrügge dagegen empfiehlt eine Differenzierung nach folgenden Aspekten:

- organisatorische Ressourcen (z. B. Alter der Unternehmung)
- soziale Ressourcen (z. B. Unterstützung durch Regierungsstellen)
- personelle Ressourcen (z. B. Fremdsprachenkenntnisse, internationale Erfahrung, internationale Vision)
- physische Ressourcen (überlegene Produkte)
- technologische Ressourcen (z. B. Innovationsrate)
- finanzielle Ressourcen (z. B. Zugang zu Fremdkapital)⁸⁴

Bamberger und Evers sehen dagegen insbesondere bei Exportaktivitäten Produktionskapazitäten, Rohmaterialien, Kapital, Zeit und Know-how (Auslandsmarktkontakte, Erfahrung, Sprachkenntnisse) als kritische Ressourcen an.⁸⁵

Die aufgeführten Kriterien demonstrieren das mögliche Spektrum einzubeziehender Faktoren und bieten zugleich eine solide Basis zur Ableitung einer Arbeitsdefinition des KMU-Begriffs.

2.3.2 Ableitung einer Arbeitsdefinition von KMU unter besonderer Berücksichtigung des Internationalisierungsverhaltens

In Bezug auf die Definition des KMU-Begriffs finden sich in der Literatur zahlreiche Überschneidungen bei der Faktorenauswahl. Für eine zweckmäßige

⁸⁴ Vgl. dazu Holtbrügge / Enßlinger (2005), S. 17.

⁸⁵ Vgl. Bamberger / Evers (1995), S. 9f.

Eingrenzung soll die in der Literatur weit verbreitete Systematisierung von Merkmalen tangibler, intangibler, finanzieller und organisatorischer Art herangezogen werden.⁸⁶

Tangible Merkmale wie etwa Fertigungsanlagen oder Landbesitz sollen im Folgenden keine Rolle spielen. Unter den intangiblen Eigenschaften werden insbesondere Erfahrungen bzw. Know-how als relevante Faktoren eingestuft. Daneben sind finanzielle Ressourcen ebenso wichtige Einflussfaktoren wie jene organisatorischer Natur. Zu letztgenanntem Begriff gehören die organisatorische Struktur bzw. Flexibilität⁸⁷ und die Unternehmenskultur.⁸⁸ Der letztgenannte Begriff soll dabei insbesondere mit der Risikoneigung konkretisiert werden.⁸⁹

In der Literatur herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass sich internationalisierende KMU im Vergleich zu Großunternehmen eine Reihe an Nachteilen aufweisen, was die Verfügbarkeit von unternehmensinternen Ressourcen angeht.⁹⁰

Im Bereich der intangiblen Merkmale werden mittelständischen Firmen an vielen Stellen zu geringe Managementfähigkeiten für erfolgreiche Engagements

⁸⁶ Vgl. etwa Wernerfelt (1984), S. 172, Tsang (1997), S. 153 und Mahoney (1992), S. 126.

⁸⁷ Vgl. Holtbrügge / Enßlinger (2005), S. 24.

⁸⁸ Vgl. Barney (1991), S. 101 und Bamberger / Wrona (1996), S. 136.

⁸⁹ Vgl. dazu ausführlich Deal / Kennedy (2000), S. 107ff. Auch Dunning (1981) bezieht bei Internationalisierungsentscheidungen das Risiko als zu beachtende Größe ein (S. 80).

⁹⁰ Vgl. Haasis (2007), S. 468 und Müller / Kornmeier (2002), die sich speziell auf Personalressourcen, Know-how, Kapital und das Zeitbudget beziehen (S. 62). Melville (2000) vertritt diesen Standpunkt speziell auf das Zielland Japan (S. 139).

im Ausland unterstellt.⁹¹ Es wird im Folgenden angenommen, dass das idealtypische KMU geringe Erfahrung und Know-how bezüglich internationaler Geschäftstätigkeit besitzt. Es kann bei dieser Unternehmensform i. d. R. davon ausgegangen werden, dass sie bezüglich finanzieller Mittel - insbesondere bezogen auf ihre Eigenkapitalausstattung - Schwächen gegenüber Großunternehmen aufweist.⁹² Des Weiteren wird in Bezug auf organisatorische Ressourcen im Falle des idealtypischen KMU davon ausgegangen, dass hier eine Kultur mit niedriger Risikobereitschaft gegenüber Geschäftstätigkeiten im Zielland Japan vorherrscht.⁹³ Klein- und Mittelunternehmen steht daneben im Vergleich zu Großunternehmen eine schwächer ausgeprägte organisatorische Struktur zur Verfügung.⁹⁴

Im Rahmen der folgenden Analyse der Markteintrittsoptionen in Japan wird fortlaufend auf diese Arbeitsdefinition Bezug genommen. Die Charakterisierung ist stark vereinfacht und geht von einem Extrembeispiel eines KMU aus, um so die Markteintrittsoptionen im Zielland Japan so differenziert wie möglich analysieren zu können. Unterschiede zu Großunternehmen treten durch eine von diesem idealtypischen KMU geprägte Diskussion besonders stark hervor.

⁹¹ Vgl. etwa Malecki / Veldhoen (1993), die beim Management in KMU oftmals eine mangelhafte Expertise ausmachen (S. 133). Vgl. daneben Westhead et al. (2001), die in ihrer empirischen Studie herausfanden, dass geringe internationale Erfahrungen in Kleinunternehmen zu eher negativer Exportneigung führen (S. 355f). Vgl. zu diesem Punkt auch Kaufmann (1995), S. 203f.

⁹² Vgl. stellvertretend für viele Hennart (1988), S. 368 und Suarez-Ortega (2003), S. 404. Beide Autoren weisen zusätzlich auf die Schwierigkeiten von KMU hin, im internationalen Kapitalmarkt Finanzierungsquellen zu erschließen.

⁹³ Vgl. zu diesem Faktor z. B. die Studie von Hill et al. (1990), in der die Beurteilung von Risiken bei Lizenzen und Joint Ventures als ein bedeutender Einflussfaktor auf die Internationalisierungsentscheidung identifiziert wird (S. 126).

⁹⁴ Vgl. dazu auch Buckley (1989), S. 91.

Es wird jedoch anerkannt, dass viele kleine und mittlere Betriebe im Zuge betrieblicher Internationalisierung spezifische Vorteile aufweisen.⁹⁵ So existiert beispielsweise eine Vielzahl von KMU, die auch in internationalen Absatzgebieten Märkte erfolgreich besetzen und sehr zeitnah auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt reagieren können.⁹⁶ Daneben nimmt die Zahl der Klein- und Mittelunternehmen zu, die bereits von der Gründung an auf internationale Märkte fokussiert sind.⁹⁷ Gerade Mittelständler aus dem deutschen Raum weiten ihren Handlungsrahmen häufig über den Heimatmarkt hinweg aus.⁹⁸ Auch im Zielland Japan hat sich eine Reihe dieser Firmen etablieren können⁹⁹, wobei sich das Interesse im Zeitablauf in Richtung China verschoben hat.¹⁰⁰

⁹⁵ Vgl. Höhner (2007), S. 32f.

⁹⁶ Vgl. dazu etwa Fieten et al. (1997), S. 24, Doole / Low (2003), S. 298 und Kotabe / Helsen (2004), S. 520.

⁹⁷ Vgl. Schmidt-Buchholz (2001), S. 63f.

⁹⁸ Vgl. z. B. Keegan (1999), S. 265 und Schares / Templeman (1994).

⁹⁹ Vgl. für eine Fülle an Unternehmensbeispielen vor allem aus Deutschland die Arbeit von Simon (1996).

¹⁰⁰ Vgl. Höhner (2007), S. 13f.

3 Theorie der internationalen Markteintritte von KMU

3.1 Vorbemerkungen

In der Literatur existiert eine große Anzahl an Veröffentlichungen aus verschiedenen Strömungen zum Thema der Internationalisierung von Unternehmen. Diese Denkmodelle können nach verschiedenen Kriterien klassifiziert werden, so etwa nach den untersuchten Erkenntnisgegenständen oder Bezugsfeldern. Im Zusammenhang mit der Untersuchung von Markteintrittsoptionen deutscher KMU in Japan bietet sich eine Unterteilung ausgewählter Ansätze nach der Anzahl der untersuchten Formen internationaler Geschäftstätigkeit an.¹⁰¹ Dabei wird jedes der Denkmodelle auf seine Relevanz in Bezug auf die Thematik des Markteintritts deutscher KMU in Japan geprüft. Die inhaltlichen und formalen Besonderheiten dieser Theorien sollen herausgearbeitet werden. Plausibilitätsaspekte und eine starke Orientierung an der spezifischen Thematik der Arbeit bilden dabei die zentralen Leitmotive.

Die folgende Abbildung stellt zentrale Internationalisierungstheorien dar:

¹⁰¹ Es ist grundsätzlich eine große Fülle an Klassifizierungskriterien denkbar. Vgl. z. B. die alternative Unterteilung in Susman / Stites (2007), S. 229ff.

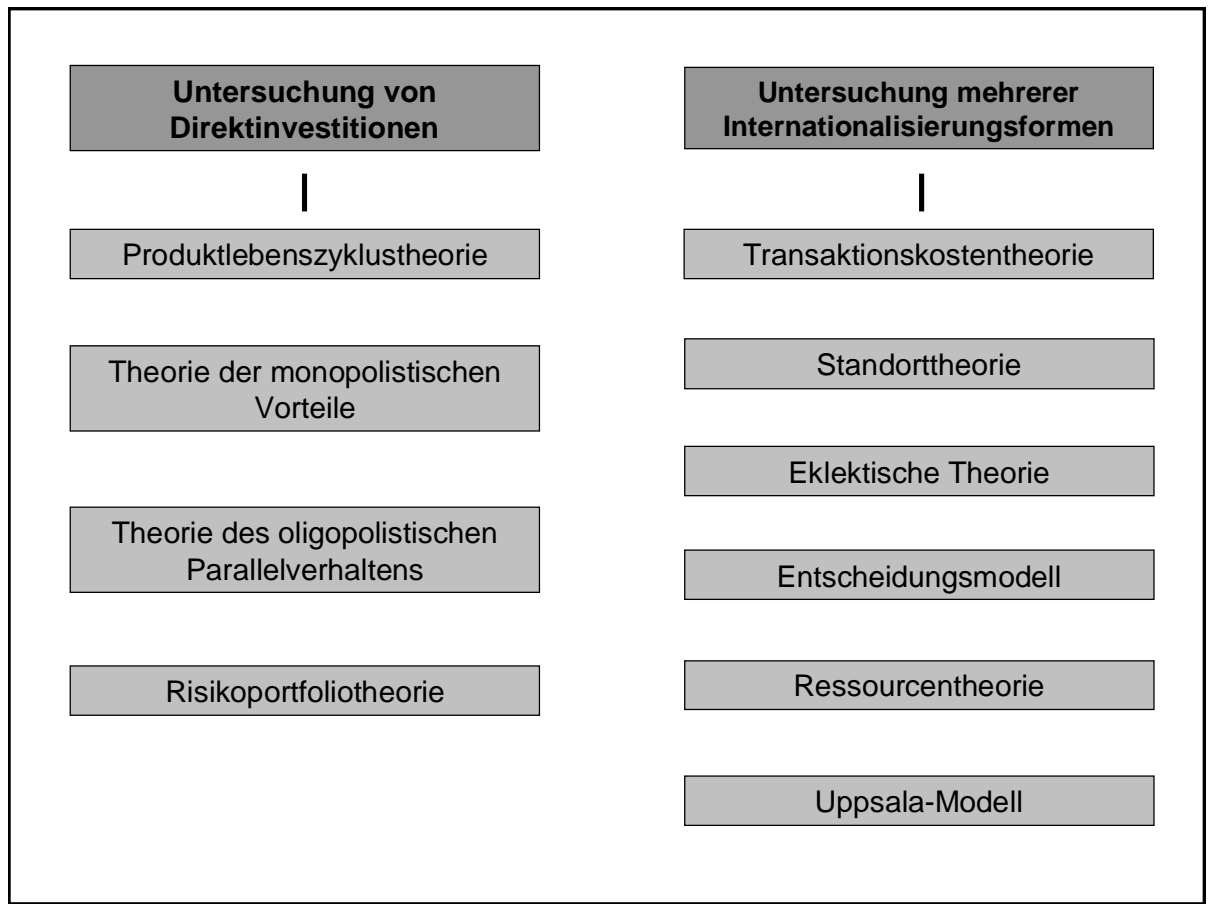


Abbildung 2: Systematisierung von Internationalisierungstheorien

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Perlitz (2000), S. 78ff.

In der Gruppe, die lediglich eine Art des geschäftlichen Engagements im Ausland – die Direktinvestition - behandelt, sollen die klassischen volkswirtschaftlichen Theorien im Folgenden keine Rolle spielen. Die Theorie des Außenhandels beispielsweise berührt die Markteinstiegsthematik von Einzelunternehmen nur am Rande.

Statische und dynamische Theorien bilden die Eckpfeiler der Internationalisierungstheorien, die sich mit mehreren Formen der Auslandstätigkeit befassen. Die letztgenannten Modelle fassen internationale Geschäftstätigkeiten als sequentielle Prozesse auf. Exemplarisch für diese Gruppe soll der Ansatz der Uppsala-Schule im Mittelpunkt der Untersuchung

stehen. Die statischen Theorien wiederum haben in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung eine besonders hohe Bedeutung erreicht und sind somit in der folgenden Diskussion entsprechend stark repräsentiert.

Die Auswahl schließt Theorien ein, die auch auf volkswirtschaftliche Einflussfaktoren eingehen. Diese Denkmodelle können wichtige Hinweise auch für einzelwirtschaftliche Tätigkeiten liefern und dienen der Abrundung des Gesamtbilds. Das Ziel ist keine vollständige Vorstellung aller Definitionen, Theorien und Typologien betrieblicher Internationalisierung. Die Konzentration auf im Hinblick auf die spezifische Themenstellung der Arbeit besonders relevante Ansätze stellt jedoch eine breite Erkenntnisbasis für die anschließende Wahl eines geeigneten Analysemodells sicher.

3.2 Anforderungen an existierende Internationalisierungstheorien

Die zu untersuchenden Internationalisierungstheorien sollen auf eine Reihe konkreter inhaltlicher Anforderungen abgeprüft werden, die aus der generellen Fragestellung der vorliegenden Arbeit abgeleitet sind. Die Bewertung erfolgt anhand der in der folgenden Tabelle dargestellten Prüfkriterien:

Grundsätzliche Anforderungen
Theoretische Fundierung
Anwendbarkeit des Grundansatzes auf die Themenstellung
Spezielle Anforderungen
Arten, Anzahl und Diskussionstiefe betrachteter Markterschließungsformen
Einbeziehung von Einflusskriterien des Internationalisierungsphänomens
Themenbezogene Anforderungen
Eignung für die Anwendung speziell auf KMU
Fokussierung auf die Charakteristika eines bestimmten Ländermarktes (Anwendbarkeit auf Zielland Japan) ¹⁰²

Tabelle 3: Anforderungen an Internationalisierungstheorien bei der Auswahl eines theoretischen Bezugsrahmens

Quelle: Eigene Darstellung

Die Anforderungen sind in drei Gruppen unterteilt. Grundsätzliche Eignungsvoraussetzungen betreffen die Ausrichtung und konzeptionelle Ausgestaltung der jeweiligen Theorie. Es wird beispielsweise hinterfragt, ob der Ansatz volkswirtschaftlichen Ursprungs oder auf Einzelunternehmen anwendbar ist. In einem weiteren Schritt wird geprüft, inwieweit sich konkrete Hinweise herausarbeiten lassen, die bei der Modellierung des angestrebten eigenständigen Analyserahmens dienlich sein können. Dazu wird das betreffende Denkmodell in Bezug auf das Ausmaß und die Tiefe der Betrachtung analysiert. Die themenspezifischen Anforderungen knüpfen dagegen an Kriterien an, die stärker im Zusammenhang mit dem Markteintritt

¹⁰² Unter diesem Punkt soll geprüft werden, inwieweit die betreffende Theorie auf einen bestimmten Staat wie Japan – statt etwa auf einen Länderpool - angewendet werden kann.

deutscher KMU in Japan stehen.

3.3 Relevanz existierender Internationalisierungstheorien

3.3.1 Theorien der Direktinvestition im Ausland

In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung ist keine Theorie zu finden, die sämtliche Determinanten einer ausländischen Direktinvestition erfasst. Die zahlreichen Bestimmungsgründe bedingen Erklärungen durch Mikrotheorien, von denen die zentralen in der Folge skizziert werden.

3.3.1.1 Produktlebenszyklustheorie von Vernon

Eine stark betriebswirtschaftlich geprägte und insbesondere auf Direktinvestitionen bezogene Theorie stammt von Vernon.¹⁰³ Er bestimmt mit seinem Produktlebenszyklusmodell den Zeitpunkt einer Direktinvestition im Ausland anhand der Position des betreffenden Gutes im Produktlebenszyklus. Mit den sich im Laufe des Lebenszyklus verändernden Herstellungs- und Absatzbedingungen geht demnach eine Standortverlagerung in ausländische Märkte einher.

Vernon unterscheidet in seinem Erklärungsmodell drei Phasen. Demnach folgt der Einführungsphase eines Produktes, in der die Auslandsnachfrage noch durch Exporte gedeckt werden kann, die Reifephase. Wettbewerber drängen mit eigenen Produkten auf den Markt, während die Preiselastizität der Nachfrage steigt. Eine Firma wird nach Vernon besonders dann zu einer Direktinvestition im Ausland geneigt sein, wenn Transportkosten und Zölle auf der einen und Einkommensniveau und das Marktvolumen in den Auslandsmärkten auf der anderen Seite hoch sind. In der Standardisierungsphase schließlich sind der Angebotspreis bzw. die Kosten der

¹⁰³ Vgl. Vernon (1966).

Herstellung der entscheidende Absatzfaktor. Hier tragen nach Vernon Lohnstückkosten und Rohstoffpreise entscheidend zur Frage bei, an welchem Standort ein Unternehmen das betreffende Gut produziert.¹⁰⁴

Vernons Theorie hat durch seinen zur damaligen Zeit neuartigen theoretischen Ansatz einen hohen Bekanntheitsgrad in der Forschung erreicht. Durch die stark betriebswirtschaftliche Orientierung ist sie grundsätzlich für die Analyse der Markteintrittsoptionen deutscher KMU in Japan relevant. Der Ansatz ist jedoch von einem hohen Abstraktionsgrad geprägt.

Als positiv am Produktlebenszyklusmodell ist die Berücksichtigung mehrerer Variablen und Markterschließungsoptionen bei der Internationalisierungsentscheidung herauszustellen. Allerdings fehlen Zwischenformen wie Unternehmenskooperationen, die für KMU mit dem Internationalisierungsziel Japan eine Option darstellen können.

Vernons Erklärungen geben Aufschluss darüber, warum eine Firma beispielsweise eher exportiert als direkt investiert.¹⁰⁵ Das Modell hebt die Bedeutung des auszuwählenden Zeitpunkts einer Auslandsinvestition und die Rolle der Skaleneffekte als Einwirkfaktor hervor. Bei einer Analyse des Markteintritts deutscher KMU in Japan jedoch sind diese Aspekte von untergeordneter Bedeutung. In Anbetracht des Aufkommens multinational tätiger Konzerne ist die Relevanz der Produktlebenszyklustheorie ohnehin gemindert. In diesen Unternehmen wird die sofortige Herstellung in im Ausland ansässigen Produktionsanlagen bereits in der Produktplanung in Betracht gezogen.¹⁰⁶ Es ist zudem davon auszugehen, dass Japan für diesen Zweck lediglich für einen kleinen Teil von KMU aus Deutschland eine Option darstellt.

¹⁰⁴ Vgl. für Details die Darstellung in Jones / Wren (2006), S. 29ff.

¹⁰⁵ Vgl. Shenkar / Luo (2008), S. 33.

¹⁰⁶ Vgl. die ähnliche und auf KMU bezogene Kritik in Palich / Bagby (2007), S. 62ff.

Die Größe sich internationalisierender Unternehmen findet in Vernons Modell keine Beachtung. Er fokussiert sich auf die Charakteristika einzelner Ländermärkte, führt jedoch nur wenige Einflussfaktoren an.

Insgesamt erweisen sich die Erkenntnisse der Produktlebenszyklustheorie für eine breite Untersuchung des Markteintritts deutscher Unternehmen in Japan als kaum anwendbar.

3.3.1.2 Theorie der monopolistischen Vorteile

Hymer und später Kindleberger begründen ausländische Direktinvestitionen anhand des Ziels von Unternehmen, unternehmensspezifische Vorteile auf Auslandsmärkten auszunutzen.¹⁰⁷

Nach der Theorie der monopolistischen Vorteile sind grundsätzlich vier Arten von Marktunvollkommenheiten zu unterscheiden:

- Unvollkommenheiten in Gütermärkten (etwa in Form von Produktdifferenzierungen oder unternehmensexklusivem Marketing-Know-how)
- Unvollkommenheiten in Faktormärkten (etwa als ungleich verteiltes Management-Know-how, beim Zugang zu Kapital oder durch exklusive Schutzrechte)
- Interne und externe Skaleneffekte
- Politische Einflussnahme¹⁰⁸

¹⁰⁷ Vgl. Hymer (1976) und Kindleberger (1969). Hymer stellte seine Theorie bereits 1960 vor.

¹⁰⁸ Vgl. Hymer (1976), S. 14 und Kindleberger (1969), S. 14.

Nach Kindleberger veranlassen diese Faktoren die betreffenden Unternehmen, ausländische Direktinvestitionen zu tätigen. Nachteile gegenüber einheimischen Konkurrenten können so abgemildert werden.¹⁰⁹ Diese Markteintrittsbarrieren manifestieren sich z. B. in landesspezifischen Marktkenntnissen, politisch-rechtlicher Bevorzugung durch die Regierung des Ziellandes oder kulturell bedingten Vorsprüngen. Diese Erkenntnisse können auch im Rahmen der Analyse des Markteintritts deutscher KMU in Japan zum Tragen kommen.

Die monopolistische Vorteilstheorie ist als einer der wichtigsten Wegbereiter für die Erforschung von ausländischen Direktinvestitionen und Existenz multinationaler Unternehmen anerkannt.¹¹⁰ Sie enthält trotz ihres eher volkswirtschaftlichen Schwerpunkts Hinweise für einzelwirtschaftliche Tätigkeiten, darunter für die von KMU. Die Aussage der Theorie etwa, dass ein Unternehmen im Rahmen der Entscheidung für eine Direktinvestition mit mehreren Einwirkgrößen konfrontiert wird, findet sich ebenso bei Vernons betriebswirtschaftlich geprägtem Produktlebenszyklusmodell.

Dunning und Rugman kritisieren jedoch, dass Hymer Kosten- und Nutzenaspekte ausblendet.¹¹¹ Für ein deutsches KMU können diese Einwirkfaktoren jedoch bei einem Markteintritt in Japan eine entscheidende Rolle spielen. Die Aussagekraft der monopolistischen Vorteilstheorie wird zudem bei Zielländern abgeschwächt, in denen Einflussgrößen wie politische Benachteiligung keine Rolle spielen. Dieses ist beispielsweise im Falle Japans zutreffend. Es wird zudem kritisiert, dass Hymer in seiner Theorie auf eine detaillierte Analyse der Unternehmenswelt verzichtet.¹¹²

¹⁰⁹ Vgl. Kindleberger (1969), S. 12.

¹¹⁰ Vgl. z. B. Rugman (2006), S. 701 und Calvet (1981), S. 43.

¹¹¹ Vgl. Dunning / Rugman (1985), S. 231.

¹¹² Vgl. z. B. Forsgren (2008), S. 17.

Im Hinblick auf die Wahl eines geeigneten Analyserahmens zum Markteintritt deutscher KMU in Japan kommt die Theorie der monopolistischen Vorteile nicht in Frage.

3.3.1.3 Weitere Theorien zur Erklärung ausländischer Direktinvestitionen

Knickerbocker folgte Vernon und Hymer bzw. Kindleberger mit seiner Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens.¹¹³ Demnach können Unternehmen, die in oligopolistisch strukturierten Märkten tätig sind, eine Direktinvestition zum einen als Ergebnis einer „Follow-The-Leader“-Strategie durchführen. Dabei folgen sie durch die Tötigung einer Direktinvestition einem Konkurrenten in ein ausländisches Absatzgebiet. Zum zweiten ist nach Knickerbocker denkbar, dass ein Oligopolist im Ausland investiert, um einem einheimischen Konkurrenten im Heimatmarkt zuvorzukommen.

Die Streuung unternehmerischen Risikos als Hintergrund von ausländischen Direktinvestitionen wurde früh von Rugman ausführlich thematisiert.¹¹⁴ Seine Risikoportfoliotheorie erklärt ausländische Direktinvestitionen durch den Versuch von Unternehmen über eine Diversifizierung ihrer Produktionsstandorte, wirtschaftliche Risiken zu reduzieren. Diese können sich demnach z. B. in Konjunkturstabilitäten manifestieren.

Für eine Analyse der Markteintrittsoptionen in Japan sind die Theorien aus mehreren Gründen nicht geeignet. So konzentrieren sich die Denkgebäude auf Sonderfälle wie Oligopolmärkte bzw. begründen die Internationalisierung lediglich monokausal. Risikostreuung etwa ist nicht als das einzige und in vielen

¹¹³ Vgl. Knickerbocker (1973).

¹¹⁴ Vgl. Rugman (1975). Vgl. für eine aktuellere Darstellung des Zusammenhangs zwischen Risikoverteilung und ausländischen Direktinvestitionen die Arbeit von Caves (2007), S. 22ff.

Fällen auch nicht als das entscheidende Motiv von ausländischen Direktinvestitionen anzuführen. Es ist zudem davon auszugehen, dass speziell Japan als Produktionsstandort für die Mehrzahl deutscher KMU nicht in Frage kommt. Hinweise zum Einfluss der Größe des sich internationalisierenden Unternehmens finden sich bei beiden Denkgebäuden nicht.

Die Ansätze von Knickerbocker und Rugman stehen exemplarisch für eine Vielzahl wissenschaftlicher Beiträge zur Unternehmensinternationalisierung, die aufgrund hohen Abstraktionsgrads und starker inhaltlicher Eingrenzung nicht als potentielle Untersuchungsrahmen in Frage kommen.

3.3.2 Theorien zur Erklärung mehrerer Internationalisierungsformen

Eine im Rahmen der Wahl eines geeigneten Analyserahmens spezielle Anforderung an existierende Internationalisierungstheorien liegt in der Prüfung der Arten, Anzahl und Diskusstiefe der betrachteten Markteintrittsoptionen. Diese kann lediglich im Rahmen von Denkmodellen erfolgen, die über eine Direktinvestition hinausgehende Markterschließungsmethoden berücksichtigen. In der Literatur ist diese Theoriengruppe – insbesondere in Form der statischen Denkmodelle – dominant. Die folgende Analyse nimmt somit einen entsprechend breiten Raum ein.

3.3.2.1 Statische Theorien

3.3.2.1.1 Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie ist auf eine Arbeit von Coase zurückzuführen¹¹⁵ und wurde ursprünglich nicht zur Erklärung betrieblicher Internationalisierung entwickelt. Coase identifiziert die Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens als Geflecht von Verträgen und Einzelvorgängen. Die Unternehmenstransaktionen

¹¹⁵ Vgl. Coase (1937). Coases Ziel ist die Erklärung der Existenz von Wirtschaftsunternehmen.

zugrunde liegende Anbahnung, Durchführung und Kontrolle erzeugt Transaktionskosten.¹¹⁶

Coases Grundansatz wurde im Zeitablauf zur Transaktionskostentheorie weiterentwickelt.¹¹⁷ Dieses Denkmodell stellt im Kern einen Kostenvergleich alternativer institutioneller Arrangements zur Koordinierung und Abwicklung betrieblicher Transaktionen dar.¹¹⁸ Es untersucht, welche Arten von Transaktionen in welchen Arrangements am effizientesten organisiert werden können. Dieses ist demnach der Fall, wenn die Organisation einer Transaktion in einer bestimmten Koordinierungsform im Vergleich die geringste Summe aus Transaktions- und Produktionskosten aufweist.¹¹⁹

Die Theorie fußt auf zwei Verhaltensannahmen in Hinsicht auf die beteiligten Akteure. Zum einen geht sie davon aus, dass die Transaktionspartner wegen geistiger Aufnahme- und Verarbeitungsgrenzen nur beschränkt rational wirtschaften. Zum anderen wird den Akteuren Opportunismus unterstellt.¹²⁰

Im Rahmen der Entwicklung eines Analyserahmens für den Markteintritt deutscher KMU in Japan ist das Markt-Hierarchie-Paradigma des Transaktionskostenansatzes von hoher Relevanz. Die Verschiedenartigkeit von Transaktionen erfordert demnach die Etablierung alternativer Organisationsformen. Williamson entwirft dazu ein Kontinuum, bei dem Abwicklungen über den Markt und über die Unternehmenshierarchie die Endpunkte bilden. Hybride Koordinationsformen, also solche weder marktlicher noch hierarchischer Art, nehmen bei dieser Betrachtung eine Mittelstellung

¹¹⁶ Vgl. dazu auch Buckley (1996), S. 20.

¹¹⁷ Vgl. dazu Sydow (1999), S. 169ff.

¹¹⁸ Als wichtigster Autor der Transaktionskostentheorie hebt sich dabei Williamson hervor, auf dessen Gedanken die folgende Darstellung des Denkgebäudes maßgeblich aufbaut. Vgl. Williamson (1971, 1975, 1985, 1986, 1991, 1993 und 1996).

¹¹⁹ Vgl. Williamson (1985), S. 22.

¹²⁰ Vgl. zu den Verhaltensannahmen Williamson (1985), S. 45ff. und Williamson (1975), S. 21ff.

ein.¹²¹

Buckley und Casson haben aus dem Transaktionskostenansatz die Internalisierungstheorie zur Erklärung der Existenz multinationaler Unternehmen entwickelt.¹²² Demnach können Marktunvollkommenheiten im Rahmen länderübergreifender Transaktionen ein Unternehmen zu Internalisierungen durch Tötigung ausländischer Direktinvestitionen veranlassen.¹²³

Die Transaktionskostentheorie besitzt in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur einen sehr hohen Stellenwert.¹²⁴ Durch die breite theoretische Fundierung kann das Denkgebäude in vielen Anwendungsbereichen eingesetzt werden.¹²⁵ Dazu gehört die Erforschung internationaler Unternehmenstätigkeit.¹²⁶ Die Theorie ist des Weiteren stark auf einzelwirtschaftliche Belange ausgerichtet. Die Optionen zur Erschließung des japanischen Marktes durch KMU können somit grundsätzlich auf Basis des Transaktionskostenansatzes erklärt werden.

Die Theorie weist jedoch auch Schwächen auf. Die Charakterisierungen elementarer Begriffe wie Transaktion und Koordinierungsform sind lückenhaft.

¹²¹ Vgl. Williamson (1991) und für eine detaillierte Betrachtung die Darstellung in Sydow (1992), S. 104.

¹²² Damit werden die wesentlichen Erkenntnisse der Transaktionskostentheorie auf eine internationale Ebene gebracht. Vgl. Morschett (2007), S. 81ff., Forsgren (2008), S. 35f. und Buckley / Casson (2002).

¹²³ Vgl. dazu auch Rugman (1980), S. 368f.

¹²⁴ Vgl. Dietl (2007), S.1750.

¹²⁵ Vgl. Ghoshal / Moran (1996), S. 15.

¹²⁶ Vgl. dazu die empirischen Untersuchungen betrieblicher Internationalisierung anhand der Transaktionskostentheorie in Gulati (1995), Hildebrandt / Weiss (1997) und Garcia-Canal (1996).

Diese Termini sind ebenso eingeschränkt operationalisierbar wie die Transaktionskosten selbst.¹²⁷ Des Weiteren wird eine Reihe firmeninterner Einwirkgrößen und standortbezogener Rahmenbedingungen ausgeblendet.¹²⁸ Die Theorie ist zudem als zu statisch angelegt einzustufen, da sie Änderungen in der Unternehmensumwelt nicht in die Betrachtung einschließt.¹²⁹ Es erfolgt zudem keine explizite Differenzierung zwischen Großunternehmen und KMU.

Wie andere Denkgebäude vermag es auch der Transaktionskostenansatz nicht, sämtliche Erklärungsfaktoren möglicher institutioneller Arrangements in Japan in die Betrachtung einzubeziehen. Allerdings arbeitet er verschiedene Markterschließungsformen heraus und hebt ohne Anspruch auf Vollständigkeit¹³⁰ elementare Einwirkkriterien und Charakteristika betrieblicher Internationalisierung hervor. Die Theorie kann begründen, warum z.B. eine Direktinvestition in Japan - und somit eine Koordination über die Firmenhierarchie – statt einer Lizenzierung erfolgen sollte. Dieses leisten viele andere Internationalisierungstheorien nicht.

Insgesamt kann das Denkmodell, angewendet auf das Phänomen der Unternehmensinternationalisierung, die Mehrzahl der Anforderungen an Internationalisierungstheorien erfüllen.

3.3.2.1.2 Eklektische Theorie von Dunning

In der Literatur ist das so genannte „Eklektische Modell“ von Dunning eines der am intensivsten diskutierten Denkgebäude zum Thema der

¹²⁷ Vgl. Ebers / Gotsch (2006), S. 298 und Picot (1982), S. 281.

¹²⁸ Vgl. Picot (1982), S. 281 und Madhok (1997), S. 54. Im Falle Japans können sich diese Kriterien im Einzelfall als entscheidend erweisen.

¹²⁹ Vgl. z.B. Madhok (1997), S. 55 und Döring (1998), S. 54f.

¹³⁰ Vgl. Williamson (1993), S. 125ff.

Unternehmensinternationalisierung.¹³¹

Dunning unternimmt hierbei den Versuch, die Wahl zwischen mehreren Markteintrittsmethoden multikausal zu erklären. Das Modell ist im Rahmen der Untersuchung des Markteintritts deutscher KMU in Japan grundsätzlich relevant. Es setzt sich aus den Gedanken verschiedener Internationalisierungstheorien zusammen. Im Mittelpunkt der Überlegungen steht das so genannte „OLI-Paradigma“.¹³² Damit identifiziert Dunning drei wesentliche Bereiche, die im Zuge einer Unternehmensinternationalisierung zum Tragen kommen:

- „Ownership Advantages“ (Firmenbezogene Eigentumsvorteile)
Das Unternehmen kann sich nach Ansicht Dunnings auf der Basis betriebseigener Vorzüge internationalisieren. Diese umfassen beispielsweise eine herausragende Firmenreputation, spezielle Managementfähigkeiten oder den Besitz von Markenrechten. Damit wird die Frage nach dem ursprünglichen Motiv der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit beantwortet. Dunning nimmt hierbei Bezug auf die Theorie der monopolistischen Vorteile.
- „Location Advantages“ (Ziellandbezogene Standortvorteile)
Unter diesem Punkt werden die Aspekte im jeweiligen Zielland subsumiert, die zur Entscheidung beitragen, wohin die Internationalisierung gerichtet ist. Als Beispiele sind nach Dunning die geographische Distanz, Lohnkosten und Steuerbelastungen im betreffenden Zielland zu erwähnen. Er berücksichtigt bei diesem Vorgehen die Gedanken der Standorttheorie.
- „Internalization Advantages“ (Internalisierungsvorteile)
Hier wird untersucht, in welcher Form die Auslandstätigkeit erfolgen

¹³¹ Vgl. Cantwell (2000), S. 10f.

¹³² Vgl. Dunning (1977). In den Folgejahren wurde das Modell mehrfach modifiziert.

soll. Dunning nennt – wenn etwa eine Direktinvestition Exportgeschäften vorgezogen wird - als mögliche Vorteile unter anderem eine bessere Kontrolle von Absatzkanälen oder die Umgehung staatlicher Eingriffsmöglichkeiten. Dieser Teil des Eklektischen Modells fußt auf den Gedanken der Transaktionskostentheorie.

Dunning zählt in Katalogform zu jedem der Bereiche eine Reihe weiterer Einflussfaktoren auf¹³³, deren Prüfung in der Gesamtbetrachtung zur Wahl einer geeigneten Markteintrittsmethode führen soll. Die Analyse mündet schließlich in einer Entscheidungsmatrix, die in der folgenden Tabelle abgebildet ist:

Vorteilsarten	Formen des internationalen Markteintritts		
	Lizenzvergabe	Export	Direktinvestition
Ownership Advantage	Vorhanden	Vorhanden	Vorhanden
Location Advantage	Nicht vorhanden	Nicht vorhanden	Vorhanden
Internalization Advantage	Nicht vorhanden	Vorhanden	Vorhanden

Tabelle 4: Vorteilsmatrix der Eklektischen Theorie von Dunning

Quelle: Dunning (1981), S. 32

Demnach sollte eine Direktinvestition dann in Erwägung gezogen werden, wenn für diese Markteintrittsform alle drei OLI-Kriterien erfüllt sind. Eine Lizenz sollte grundsätzlich dann ins Ausland vergeben werden, wenn ein firmeneigener Vorteil vermarktet werden kann. Dieser kann z. B. im Besitz einer Innovation

¹³³ Vgl. Dunning (1981), S. 80f. für eine genaue Darstellung.

bestehen. Ist jedoch etwa die Wahrung der Schutzrechte an dem Produkt im Zielmarkt nicht sicherzustellen, sollte exportiert werden.¹³⁴

Die Eklektische Theorie zeichnet sich durch eine hohe betriebswirtschaftliche Relevanz aus und ist im Aufbau einleuchtend. Allerdings vernachlässigt Dunning's Ansatz die dynamische Komponente und Lerneffekte im Rahmen einer Unternehmensinternationalisierung.¹³⁵ Diese können jedoch im Zuge der Internationalisierung nach Japan von deutschen KMU erlebt werden.

Im Rahmen der speziellen Anforderungen, die an existierende Internationalisierungstheorien gestellt werden, ist die Anzahl und Diskussionstiefe der betrachteten Markterschließungsformen als positiv zu bewerten. Es ist davon auszugehen, dass für die meisten deutschen KMU eine Direktinvestition in Japan – zumindest zu einem frühen Zeitpunkt des geschäftlichen Engagements - keine Option darstellt. Somit erhält die Beachtung alternativer Möglichkeiten gerade für Klein- und Mittelstandsunternehmen eine hohe Wichtigkeit. Die Eklektische Theorie berücksichtigt neben den in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung besonders häufig diskutierten Direktinvestitionen die Existenz von weiteren Internationalisierungsformen. Insbesondere Exporttätigkeiten werden ansonsten vernachlässigt.

Dunning deckt zudem eine Vielzahl zentraler Einflussfelder auf die Internationalisierung eines Unternehmens ab. Dazu gehören etwa rechtliche oder politische Aspekte, die bei der Erschließung des japanischen Marktes zum Tragen kommen können. Er versucht somit, der Vielschichtigkeit des Internationalisierungsprozesses gerecht zu werden und die Einschränkungen rein monokausaler Erklärungsansätze zu überwinden.¹³⁶ Durch die kaum

¹³⁴ Vgl. dazu Rugman / Collinson (2006), 93ff.

¹³⁵ Vgl. Heiduk / Kerlen-Prinz (1999), S. 50f. und Braun (1988), S. 338f.

¹³⁶ Vgl. Shenkar / Luo (2008), S. 71.

erläuterte Auflistung der Parameter ist allerdings ein großer Raum für Interpretationen gegeben.¹³⁷ Dunning selbst erkennt die in der Literatur vereinzelt geäußerte Kritik, die O- und I-Komponente seines Modells seien deckungsgleich, nicht an.¹³⁸ Er geht zudem lediglich am Rande auf Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen im Rahmen der Internationalisierung ein, so dass eine zentrale Anforderung an existierende Internationalisierungstheorien bei der Auswahl eines geeigneten Analyserahmens nicht erfüllt wird.

3.3.2.1.3 Standorttheorie

Im Mittelpunkt der Standorttheorie stehen die Fragen, wohin sich Unternehmen internationalisieren und welche Unterschiede zwischen potentiellen Standorten existieren.¹³⁹ Generell ist die Wichtigkeit externer Einwirkfaktoren beim Eintritt in ausländische Absatzmärkte in der Forschung anerkannt.¹⁴⁰ Die Vielzahl an theoretisch erhältlichen Standortdaten stellt jedoch eine besondere Herausforderung an Wissenschaft und Praxis dar.

Das Denkgebäude listet externe Rahmenbedingungen katalogartig auf und versucht, daraus Rückschlüsse auf die Wahl geeigneter Zielmärkte zu ziehen. Bezogen auf Direktinvestitionen in Japan sind etwa im Gegensatz zur Theorie der monopolistischen Vorteile damit nicht unternehmensspezifische Vorteile ausschlaggebend, sondern die standortspezifischen Kriterien des Ziellandes.¹⁴¹ Es existiert in der Fachliteratur eine Vielzahl von Theorien zum Einfluss von Standortfaktoren auf Internationalisierungsentscheidungen, von denen sich

¹³⁷ Vgl. Braun (1988), S. 329ff. und Macharzina / Engelhard (1991), S. 28.

¹³⁸ Vgl. Dunning (2009), S. 23.

¹³⁹ Vgl. Dunning (1979), S. 273. Dunning bezieht sich bei seiner Darstellung speziell auf Direktinvestitionsbedingungen.

¹⁴⁰ Vgl. beispielsweise Anderson / Gatignon (1986) und Ghoshal (1987).

¹⁴¹ Vgl. Rivera-Batiz / Oliva (2003), S. 168f.

jedoch keine durchsetzen konnte.¹⁴²

International besitzt der von der UNCTAD jährlich erscheinende und auf Direktinvestitionen konzentrierte „World Investment Report“ einen großen Einfluss. Der Organisation zufolge besitzt eine Reihe von Standortfaktoren für Unternehmen insbesondere im Zuge ausländischer Direktinvestitionen besondere Relevanz. Ohne explizite Nennung der Standorttheorie als Hintergrund nennt die UNCTAD u. a.:

- Politische Rahmenbedingungen (Privatisierungspolitik, Steuersystem, politische Stabilität usw.)
- Ökonomische Rahmenbedingungen (Marktgröße, Infrastruktur, Arbeitsmarkt usw.)
- Handelserleichternde Maßnahmen des Ziellandes (Investitionsförderungsmaßnahmen, Ausmaß der Korruption usw.)¹⁴³

Tesch's Standorttheorie untersucht dagegen auch alternative Markteintrittsformen und nimmt dabei eine andersartige Differenzierung vor. Demnach existieren Standortfaktoren, die auf das betreffende Unternehmen selbst einwirken, so z. B. die Wettbewerbs- und Steuerpolitik des Ziellandes, der Grad an Rechtssicherheit oder das politische System. Dazu sind Standortkriterien zu berücksichtigen, die einen Einfluss auf die Produktion besitzen, z. B. die Qualifikation der Beschäftigten, Wechselkursentwicklungen oder Lohnkosten. Schließlich sind nach Tesch Standortfaktoren zu beachten,

¹⁴² Vgl. für Beispiele die Darstellung in Buckley / Casson (2002), S. 45ff. und die Theorie des standortbedingten Wettbewerbsvorteils von Tesch (1980). Diese setzt neben Direktinvestitionen auch Schwerpunkte auf alternative Markteintrittsformen wie Exporte und Kooperationen.

¹⁴³ Vgl. UNCTAD (1998), S. 91.

die insbesondere den Absatz betreffen. Dazu gehören etwa die Bevölkerungszahl, die Kaufkraft im Zielland und die Konkurrenzstruktur.¹⁴⁴

Dunning zählt im Rahmen seines OLI-Modells folgende Standortvorteile im Rahmen einer Direktinvestition im Ausland auf:

Location-Specific Advantages
Spatial distribution of inputs and markets
Input prices, quality and productivity, e.g. labour, energy, materials, components, semi-finished goods
Transport and communications costs
Government intervention
Control of imports (including tariff barriers), tax rates, incentives, climate for investment, political stability, etc.
Infrastructure (commercial, legal, transportation)
Psychic distance (language, cultural, business, customs, etc. differences)
Economies of R&D production and marketing (e.g. extent to which scale economies make for centralisation of production)

Tabelle 5: Standortvorteile nach der Theorie von Dunning

Quelle: Dunning (1981), S. 80f.

Es fällt bei der Betrachtung dieser ausgesuchten Annäherungen an den Standortbegriff die Uneinigkeit in der Frage auf, was im Rahmen eines internationalen Markteintritts unter dem komplexen Begriff der Umwelt zu verstehen ist.¹⁴⁵

Negativ ist zu beurteilen, dass z. B. das Modell von Tesch - bedingt durch den partialanalytischen Grundansatz - lediglich eine ausschnittsartige Erläuterung des Prozesses betrieblicher Internationalisierung liefert. Die speziellen Anforderungen, die an Internationalisierungstheorien im Rahmen der Auswahl eines theoretischen Rahmens zur vorliegenden Arbeit gestellt werden, sind

¹⁴⁴ Vgl. Tesch (1980), S. 364ff.

¹⁴⁵ Vgl. dazu auch Rasheed / Prescott (1992), S. 197 und Sharfman / Dean (1991), S. 681.

somit nicht erfüllt.

Selbst eine vollständige Erklärung des japanischen Absatzgebietes ist durch die hohe Zahl zu berücksichtigender Kriterien kaum zu bewerkstelligen. Zahlreiche Umweltfaktoren wie z. B. Gefahr der Enteignung, Devisenkontrollen oder Wahrscheinlichkeit sozialer Unruhen sind im Falle Japans irrelevant. Die Denkmodelle sind i. d. R. auf Untersuchungen von Länderpools ausgelegt, aus denen die geeigneten Märkte herausgearbeitet und charakterisiert werden sollen.¹⁴⁶

Die Mehrzahl der Anforderungen, die bei der Auswahl eines geeigneten Analyserahmens zur vorliegenden Arbeit gestellt werden, bleibt unerfüllt.

3.3.2.1.4 Entscheidungsmodell von Root

Eine weitere Theorie zur Untersuchung mehrerer Formen betrieblicher Internationalisierung stammt von Root.¹⁴⁷ Sein „Decision Making Model“ beschäftigt sich mit verschiedenen Faktoren, die eine Wirkung auf die Markteintrittsentscheidung eines Unternehmens im Ausland besitzen. Die folgende Abbildung visualisiert Roots Ansatz zur Erklärung betrieblicher Internationalisierung:

¹⁴⁶ Vgl. stellvertretend für viele die Darstellung in Hollensen (2001), S. 236ff.

¹⁴⁷ Vgl. Root (1994).

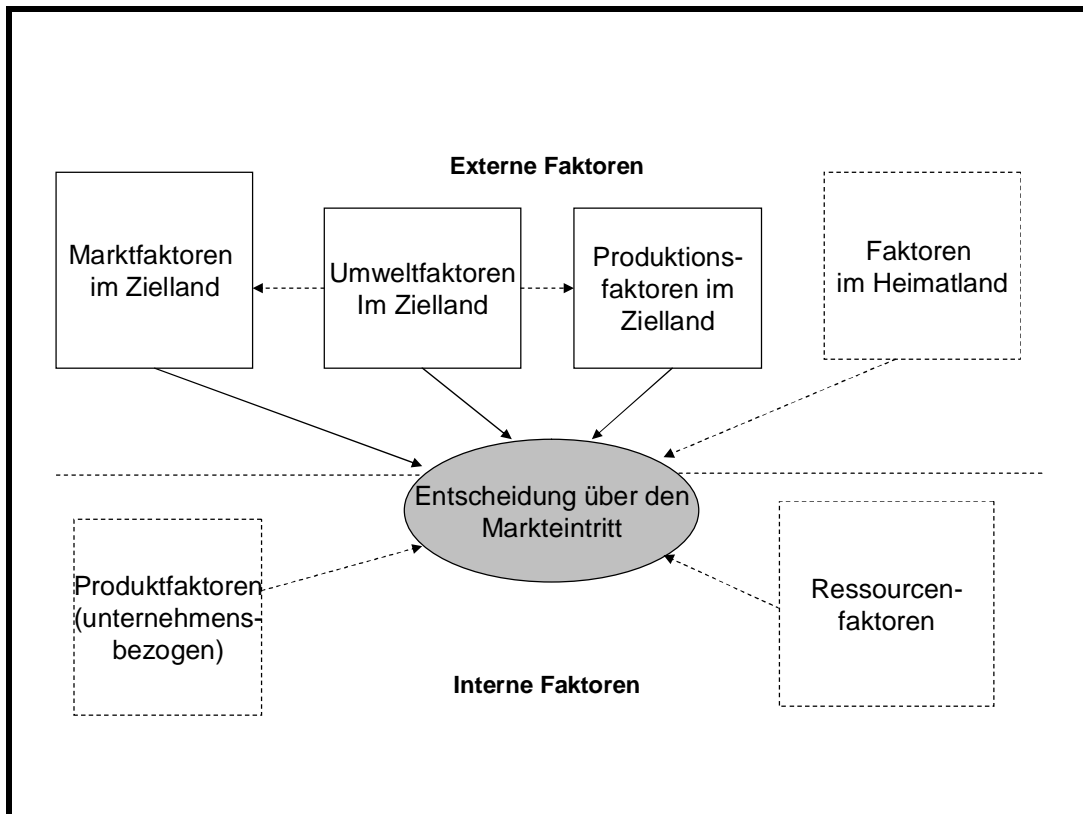


Abbildung 3: Einflussfaktoren des internationalen Markteintritts

Quelle: Root (1994), S. 29 (modifizierte Darstellung)

Nach diesem Modell wirken im Rahmen der betrieblichen Internationalisierung sowohl firmeninterne als auch externe Einflussfaktoren auf die Entscheidungsfindung ein. Root unterteilt die erstgenannten Faktoren in die der betreffenden Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen und produktbezogene Eigenheiten. Die externen Einwirkgrößen können demnach in verschiedene Zielland- und Heimatmarktbezogene Faktoren eingeteilt werden. KMU als Subjekt und Charakteristika Japans als Zielgebiet der Internationalisierung können somit grundsätzlich mithilfe des Modells beleuchtet werden.

In einem weiteren Schritt konkretisiert Root seine Überlegungen und stellt einige besonders bedeutende Einflussgrößen betrieblicher Internationalisierung heraus. Eine Auswahl dieser Kriterien zeigt die folgende Tabelle:

Externe Faktoren	Interne Faktoren
A) Marktfaktoren im Zielland	A) Produktfaktoren (unternehmensbezogen)
Verkaufspotential	Differenzierungsgrad der Produktpalette
Marketing- und Wettbewerbsstruktur	Service und Serviceintensität
B) Produktionsfaktoren im Zielland	B) Ressourcenfaktoren
Produktionskosten	Ressourcenausstattung
	Wille zur Internationalisierung
C) Umweltfaktoren im Zielland	
Importpolitik	
Devisenkontrollen	
D) Faktoren im Heimatland	
Größe des Marktes	
Wettbewerbsstruktur	

Tabelle 6: Auswahl an Einflussfaktoren im Rahmen der Internationalisierungs-Entscheidung nach Root

Quelle: Eigene zusammenfassende Darstellung nach Root (1994), S. 29 ff.

Nach Root ist das betreffende Unternehmen in der Lage, sich auf Basis dieser Zusammenstellung für eine bestimmte Markteintrittsmethode entscheiden.

Sein Modell kann die grundsätzlichen Anforderungen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit an existierende Internationalisierungstheorien gestellt werden, teilweise erfüllen. Der Ansatz zeichnet sich durch eine hohe Berücksichtigung einzelwirtschaftlicher Belange aus. Root beruft sich nicht

explizit auf andere Internationalisierungstheorien, lehnt sich inhaltlich jedoch stark an die theoretisch nur unzureichend unterlegte Standorttheorie an. In der Fachliteratur findet sich zudem keine breit angelegte Studie, in der das „Decision Making Model“ empirisch geprüft worden ist.

Es werden bei den Einflusskriterien des Internationalisierungsprozesses keine Unterschiede zwischen dem Eintritt in Entwicklungsländer und Industriestaaten wie etwa Japan gemacht. Hier spielen z. B. Devisenkontrollen gewöhnlich kaum eine Rolle. Roots Modell betont jedoch im Gegensatz zu vielen anderen Internationalisierungstheorien die Wichtigkeit von Ressourcen, die Großunternehmen und KMU i. d. R. in unterschiedlichem Maße zur Verfügung stehen.

Insgesamt weist das Root-Modell, was die grundsätzlichen, speziellen und themenbezogenen Anforderungen bei der Auswahl eines Untersuchungsrahmens für die vorliegende Arbeit angeht, große Schwächen auf.

3.3.2.1.5 Ressourcenbasierter Ansatz

Die Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes¹⁴⁸ sehen Unternehmen als Bündel von Ressourcen an, die für jede Organisation einzigartig sind.¹⁴⁹ Nach Barney sind dazu im Wesentlichen Vermögenswerte, Fähigkeiten, organisatorische Prozesse, Eigenschaften, Informationen und Wissen innerhalb des betreffenden Unternehmens zu zählen.¹⁵⁰

Die Grundaussage des so genannten resource-based view lautet, dass

¹⁴⁸ Die Ressourcentheorie geht auf eine Reihe von Autoren zurück, unter denen sich besonders Barney (1986a, 1986b und 1991) hervorgetan hat.

¹⁴⁹ Vgl. Penrose (1995), S. 74ff.

¹⁵⁰ Vgl. Barney (1991), S. 101. Wernerfelt (1984) dagegen definiert unternehmerische Ressourcen global als Stärken und Schwächen (S. 172).

Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen, wenn sie über wertvollere Ressourcen als Konkurrenzfirmen verfügen bzw. in der Nutzung besser sind.¹⁵¹ Ressourcen sind nach Barney dann wertvoll, wenn sie Unternehmen in die Lage versetzen, Chancen auszuschöpfen, Gefahren zu vermindern oder ihre Effizienz zu steigern.¹⁵²

Die Ressourcentheorie hat in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung eine hohe Verbreitung und Akzeptanz erreicht.¹⁵³ Es ist einleuchtend, dass nicht allen Unternehmen identische Ressourcen für länderübergreifende Geschäftstätigkeiten zur Verfügung stehen. Unternehmensspezifische Charakteristika können entscheidend zur Beantwortung der Frage beitragen, in welcher Reihenfolge und mit welchem Erfolg sich das betreffende deutsche KMU nach Japan internationalisiert.¹⁵⁴ Zudem kann der Erwerb von Ressourcen in diesem Zielland ein Internationalisierungsziel darstellen.¹⁵⁵

Allerdings ist im Hinblick auf die Auswahl eines geeigneten Analyserahmens zum Markteintritt in Japan die mangelnde Operationalisierbarkeit ihrer Analysewerkzeuge zu kritisieren.¹⁵⁶ Dazu wird in der Literatur der Vorwurf erhoben, dass die theoretische Fundierung unzureichend sei.¹⁵⁷ Das Modell ist ursprünglich nicht zur Beleuchtung internationaler Geschäftstätigkeit konzipiert

¹⁵¹ Vgl. dazu auch Wolf (2005), S. 416 und Porter (1991), S. 108.

¹⁵² Vgl. Barney (1991), S. 106.

¹⁵³ Vgl. Henry (2008), S. 126 und Becker (2005), S. 148.

¹⁵⁴ Vgl. dazu Wernerfelt (1984), S. 172. In diesem Punkt wird der Zusammenhang zur Theorie der Uppsala-Schule deutlich.

¹⁵⁵ Vgl. dazu Leitner (2001), S. 22 und Bamberger / Evers (1995), S. 9f.

¹⁵⁶ Vgl. Rugman / Verbeke (2002), S. 770.

¹⁵⁷ Vgl. z. B. Duschek / Sydow (2002), S. 426. Die Autoren kritisieren insbesondere den fragmentarischen Charakter des Denkgebäudes.

worden, kann jedoch zu diesem Zweck verwendet werden.¹⁵⁸

Für eine breite Analyse der Themenstellung ist der Ressourcenbasierte Ansatz jedoch zu ausschnittsartig angelegt.

3.3.2.2 Dynamische Internationalisierungstheorie der Uppsala Schule

Das Uppsala-Modell ist in der Gruppe der dynamischen Internationalisierungstheorien das in der Forschung dominierende Denkgebäude. Die Vertreter der Uppsala-Schule sehen die Internationalisierung von Unternehmen als inkrementellen Prozess an, der von der Lernfähigkeit und den Marktkenntnissen der Firma abhängt.¹⁵⁹ Dieses Phänomen kann auch bei deutschen KMU zutreffend sein, die Geschäftstätigkeiten mit Japan aufnehmen.¹⁶⁰

Die Vertreter dynamischer Internationalisierungsmodelle begründen diesen Vorgang vornehmlich mit dem Wissen, welches das betreffende Unternehmen beim Eintritt in ausländische Märkte erlangt. Unter dem Wissensbegriff können im Wesentlichen Kenntnisse bezüglich der externen Rahmenbedingungen des anvisierten Ziellandes und der Potentiale und Gefahren im Rahmen der Markterschließung subsumiert werden.¹⁶¹ Länderübergreifende Geschäftstätigkeit wird in der Literatur vielerorts als Lernprozess verstanden, in

¹⁵⁸ Vgl. etwa die auf die Internationalisierung von KMU konzentrierte Arbeit von Wolff / Pett (2000), Holtbrügge / Enßlinger (2005), S. 18 und die kritische Haltung von Wolff / Pett (2000), S. 45.

¹⁵⁹ Vgl. die Pionierarbeit von Johanson / Wiedersheim-Paul (1975).

¹⁶⁰ Vgl. Borrmann et al. (1996), die dieses speziell für deutsche KMU in Ostasien bestätigen (S. 193).

¹⁶¹ Vgl. ausführlich Aulakh / Kotabe (1997), S. 151f. und Davidson (1980), S. 103.

dem verschiedene Stufen durchlaufen werden.¹⁶² Demnach steigt mit dem Erlangen von zusätzlichem Wissen über den fremden Markt die Intensität der Bearbeitung. Dieses kann zu einem Wechsel des institutionellen Arrangements veranlassen.¹⁶³

Die Uppsala-Theorie gibt vier grundlegende Markteintrittsmethoden vor, deren chronologische Reihenfolge anhand der Intensität des betrieblichen Engagements bestimmt wird. Dieses Stufenmodell wird in der folgenden Abbildung visualisiert:

¹⁶² Vgl. stellvertretend für viele Johansson (2003), S. 197 und Root (1994), S. 74.

¹⁶³ Vgl. auch die Studie von Reuber / Fischer (1997), nach welcher der Stand an Wissen und Erfahrung bezüglich des anvisierten Zielmarktes mit der Internationalisierungsneigung korreliert.

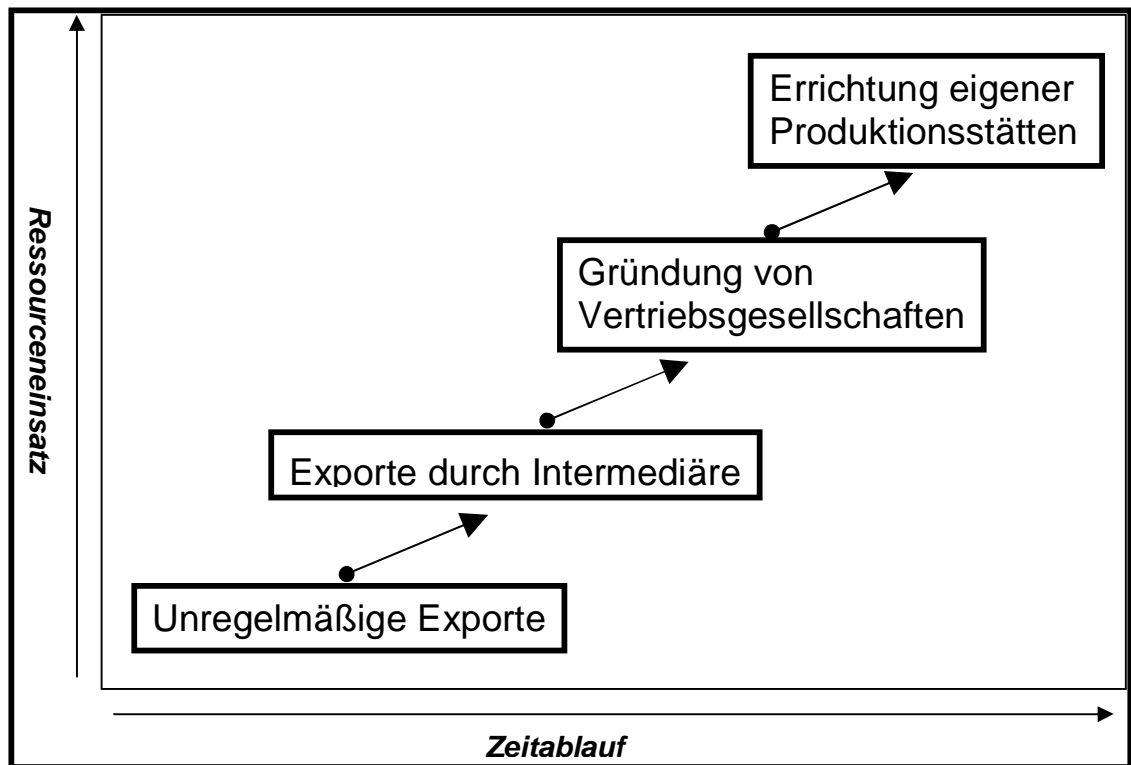


Abbildung 4: Dynamisches Phasenmodell der Uppsala-Schule

Quelle: Eigene Darstellung

Dieses Stufenmuster zur Beschreibung des Internationalisierungspfades von Unternehmen ist der Hauptbestandteil des Uppsala-Modells.

Der zweite Teil besteht aus einem Erklärungsmodell, das wie folgt dargestellt werden kann:

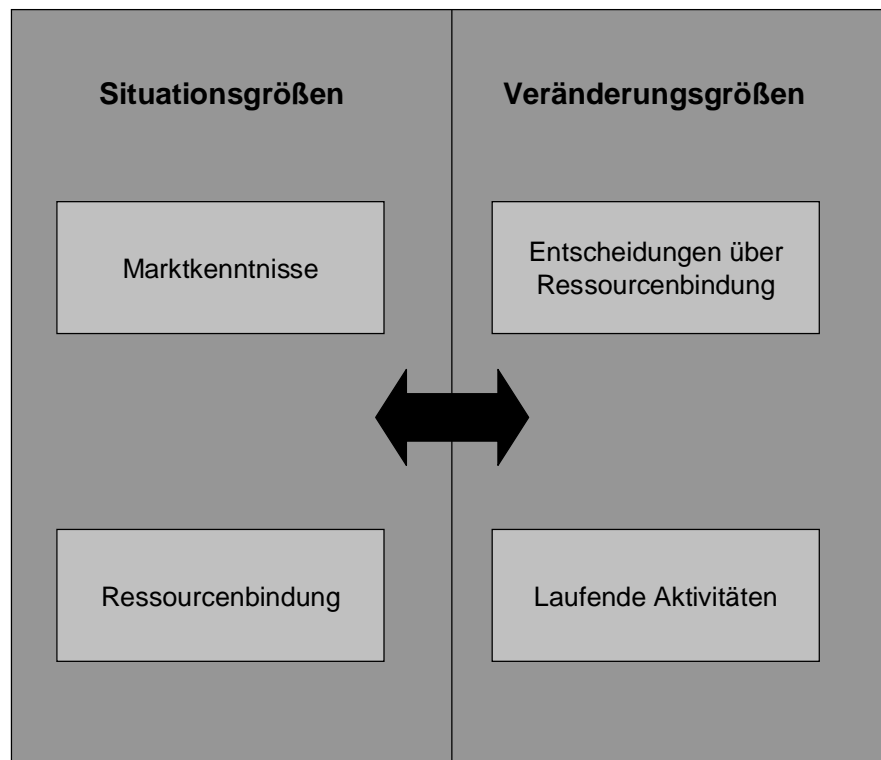


Abbildung 5: Erklärungsmodell der Uppsala-Schule

Quelle: Eigene Darstellung nach Johanson / Vahlne (1977), S. 26

Nach dem Erklärungsmodell haben Situationsgrößen und Veränderungsgrößen eine Wirkung auf den Internationalisierungsprozess und beeinflussen sich gegenseitig. Demnach sind mangelnde Auslandsmarktinformationen eines Unternehmens und Ressourcenbindung im Inland hauptsächlich für ein Desinteresse an grenzüberschreitenden Tätigkeiten zu identifizieren. Erwirbt der betreffende Betrieb Kenntnisse über den anvisierten Auslandsmarkt, beeinflusst dieses die Entscheidungen über die momentane Ressourcenbindung im Unternehmen und seine laufenden Geschäftsaktivitäten.

Die Uppsala-Theorie erhellt Gründe für den in der Realität häufig zu beobachtenden Wechsel von Markterschließungsformen im Zeitablauf. Sie geht bereits im Ansatz stark auf einzelwirtschaftliche Belange ein und ist seit der

Erstvorstellung häufig ohne Verwerfung der Grundaussagen in modifizierter Form angewendet worden. In der Literatur wird vereinzelt angemerkt, dass sie außerhalb Skandinaviens wenig Aussagekraft besitzt.¹⁶⁴ Die Ergebnisse zahlreicher empirischer Studien stützen jedoch den Grundsatz der Uppsala-Theorie.¹⁶⁵ Die Anwendung auf das Zielland Japan im Rahmen des zu entwickelnden Analyserahmens ist somit grundsätzlich denkbar. Der Grundansatz des Uppsala-Modells berücksichtigt den dynamischen Charakter betrieblicher Internationalisierung und erklärt den Wechsel zwischen verschiedenen Markterschließungsformen. Dieses leisten viele andere Denkgebäude nicht.

In Bezug auf die zu erfüllenden speziellen Anforderungen ist jedoch festzustellen, dass international tätigen Unternehmen nur wenige Informationen vorgegeben werden. Das Phasenmodell ist stark deskriptiv angelegt und bietet insgesamt einen geringen Erklärungswert. Zahlreiche Motive, Rahmenbedingungen und Barrieren einer Internationalisierung nach Japan blendet das Uppsala-Modell aus. Es berücksichtigt lediglich Erfahrungswerte als unternehmensinterne Einflussfaktoren.¹⁶⁶ Die Markteintrittsmethoden werden kaum diskutiert und schließen keine Zwischenformen ein. KMU etwa, die ausschließlich Technologien anbieten, finden keine Berücksichtigung. Das Modell gibt daneben ein starres Phasengerüst vor, das keine Sprünge, beispielsweise von Exportaktivitäten zur Errichtung von Tochtergesellschaften, vorsieht.¹⁶⁷

¹⁶⁴ Vgl. etwa McKiernan (1992), S. 96.

¹⁶⁵ Vgl. etwa für die USA die auf Kleinunternehmen bezogene Arbeit von Bilkey / Tesar (1978).

¹⁶⁶ Vgl. Forsgren (2008), S. 107 und Andersen (1997), S. 32. Johanson / Vahlne (1977) schränken ihre Theorie ein, dass bei stabilen Marktbedingungen im jeweiligen Zielland Marktkenntnisse nicht nur durch Erfahrung erworben werden können (S. 20).

¹⁶⁷ Vgl. Lindqvist (1988), der für KMU mit hohem Technologiestand beobachtet, dass sie der Phasenvorgabe des Uppsala-Ansatzes nicht folgen. Vgl. auch Wolff / Pett (2000), die für

Die Uppsala-Theorie ist auf KMU anwendbar¹⁶⁸, ist jedoch für eine breite Anwendung im Sinne der vorliegenden Arbeit ungeeignet.

3.4 Zwischenergebnis

Das Ziel ist eine möglichst umfassende Beleuchtung zentraler Elemente zur Beantwortung der aufgeworfenen Fragestellungen der vorliegenden Arbeit. Es existiert in der Literatur jedoch offensichtlich keine Theorie, die das Phänomen der Unternehmensinternationalisierung vollständig abbildet. In Anbetracht der Komplexität des Phänomens kann dieses wohl auch in Zukunft nicht von der Forschung erwartet werden.

Neben den analysierten Ansätzen ist in der Literatur eine große Anzahl weiterer Beiträge zu finden, die sich in unterschiedlicher Weise mit diesem Untersuchungsfeld befassen. Beispielsweise widmet sich eine Vielzahl von Wirtschaftswissenschaftlern spezifischen Parametern wie den Kulturunterschieden zwischen Heimat- und Zielland.¹⁶⁹ Andere Autoren untersuchen dagegen hauptsächlich Eigentums- und Kontrollfragen im Zuge des Engagements eines Unternehmens im Ausland.¹⁷⁰

Die untersuchten Internationalisierungstheorien sind in der Mehrzahl aus wissenschaftlicher Sicht wertvoll, jedoch jeweils sehr eingeschränkt auf die spezifische Themenstellung anwendbar. Die überwiegende Anzahl der Denkmodelle hat partialanalytischen Charakter und vermag es nicht, sämtliche – im Rahmen der Auswahl eines geeigneten Analyserahmens – gestellten

dieselbe Unternehmensform Ausnahmen identifizieren, wenn diese ihre Ressourcen voll ausschöpfen können (S. 45f.).

¹⁶⁸ Vgl. Perlitz (2000), S. 131. Johanson / Vahlne (1977) nennen zudem als eine Einschränkung den Fall eines Unternehmens mit umfangreichen Ressourcen (S. 20).

¹⁶⁹ Vgl. etwa den Beitrag von Kogut / Singh (1988).

¹⁷⁰ Vgl. exemplarisch die Abhandlungen von Hennart / Park (1993), Agarwal / Ramaswami (1992) und Gomes-Casseres (1989).

Anforderungen zu erfüllen.

Eine vollständige Analyse des Markteintritts deutscher KMU in Japan verlangt im Grunde nach einem Konzept, das die Abdeckung aller Formen der Markterschließung und deren Dimensionen ermöglicht. Dieses ist jedoch mangels objektiver Kriterien und aufgrund der Vielzahl zu berücksichtigender inhaltlicher Komponenten als abwegig zu bezeichnen.¹⁷¹

Die Optionen des Markteintritts deutscher KMU in Japan können jedoch umfassend mit den Analyseinstrumenten der Transaktionskostentheorie beleuchtet werden. Das Denkmodell erscheint insbesondere durch seine breite theoretische Fundierung und Anwendbarkeit auf das Internationalisierungsphänomen und KMU als Untersuchungsgegenstand geeignet.

¹⁷¹ Vgl. Schnell et al. (2005), S. 128. Kutschker / Schmid (2008) geben ebenfalls zu bedenken, dass es aufgrund der Menge an Einwirkgrößen eine allgemein gültige Definition des Begriffs der betrieblichen Internationalisierung nicht geben kann (S. 3).

4 Analytischer Rahmen

4.1 Begründung zur Auswahl der Transaktionskostentheorie und Aufbau des Bezugsrahmens

Die in der Literatur verbreiteten Internationalisierungstheorien leisten in unterschiedlichem Maße einen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen. Die auf Direktinvestitionen konzentrierten Internationalisierungstheorien sind lediglich als theoretischer Hintergrund dienlich. In der Gruppe der Theorien, die mehrere Markteintrittsformen beleuchten, stehen wiederum statische Denkgebäude dem Uppsala-Modell gegenüber. Die Mehrzahl der in der Literatur existierenden Internationalisierungstheorien ist partialanalytisch ausgelegt und beschäftigt sich nicht mit den Bestimmungsfaktoren einzelner Markteintrittsoptionen.

Kein Ansatz ist in der Lage, den Markteintritt deutscher KMU in Japan analytisch umfassend abzubilden.¹⁷² Es bleibt etwa auch beim umfassenden Modell von Dunning weitgehend unklar, wie etwa der Begriff des Exportes von alternativen Koordinierungsformen abzugrenzen ist und welche Umstände die Aufnahme entsprechender Tätigkeiten begleiten.

Bei der Beleuchtung der zahlreichen Bestimmungsgründe der Ausprägung internationaler Geschäftstätigkeit – den damit verbundenen Transaktionen und dahinter stehenden Markteintrittsoptionen – leistet die Transaktionskostentheorie den elementaren Beitrag.¹⁷³

Die Klärung der Fragen, welche Anzahl an Optionen deutschen KMU im Zuge des Markteintritts in Japan zur Verfügung stehen und nach welchem Muster diese differenziert werden können, ist als grundlegend einzustufen. Die

¹⁷² Vgl. dazu auch Macharzina / Engelhard (1991), S. 25.

¹⁷³ Vgl. Jones (2007), die den Transaktionskostenansatz als in jüngster Zeit bevorzugte Theorie zur Erklärung von Unternehmensinternalisierung hervorhebt (S. 186).

Transaktionskostentheorie vermag diese Fragen zu beantworten.

Zur Charakterisierung der herausgearbeiteten Markteintrittsformen als zweiten Schritt stellt die Transaktionskostentheorie rechtliche Faktoren, insbesondere die Vertragstheorie, in den Mittelpunkt.

Im Rahmen betrieblicher Internationalisierung kommt der Entscheidung zugunsten einer geeigneten Markterschließungsform als einem dritten und abschließenden Schritt der Analyse die zentrale Bedeutung zu.¹⁷⁴ Die angestrebte Anwendung der Transaktionskostentheorie auf den Markteintritt deutscher KMU in Japan ist im Wesentlichen gleichbedeutend mit der Anstellung eines Vergleichs möglicher institutioneller Arrangements und kann somit auch diesem entscheidenden Anspruch genügen.

Im Folgenden sollen zunächst Elemente der Transaktionskostentheorie herausgearbeitet werden, die einer Identifikation relevanter Markteintrittsoptionen, deren grundsätzlicher Charakterisierung und der Effizienzanalyse dienen. Zum Abschluss der Analyse der Markteintrittsoptionen soll jeweils ein Zwischenergebnis abgeleitet werden, das insbesondere auf die Koordinierungsnachteile der jeweiligen Option eingeht.

Die transaktionskostentheoretischen Instrumente zur Analyse institutioneller Arrangements müssen leicht modifiziert werden, wobei einige Schwächen der Theorie, wie etwa die mangelnde Operationalisierbarkeit des Transaktionskostenbegriffs, bestehen bleiben.¹⁷⁵

Die folgende Übersicht visualisiert die einzelnen Elemente der Transaktionskostentheorie im Zusammenhang:

¹⁷⁴ Vgl. Anderson / Gatignon (1986), S. 2 und Root (1994), S. 5.

¹⁷⁵ Eine genaue Definition ist in diesem Fall jedoch nicht von hoher Relevanz, da das Ziel der Theorie ein Vergleich der Transaktionskosten innerhalb der verschiedenen Arrangements ist. Vgl. dazu Ebers / Gotsch (2006), S. 280.

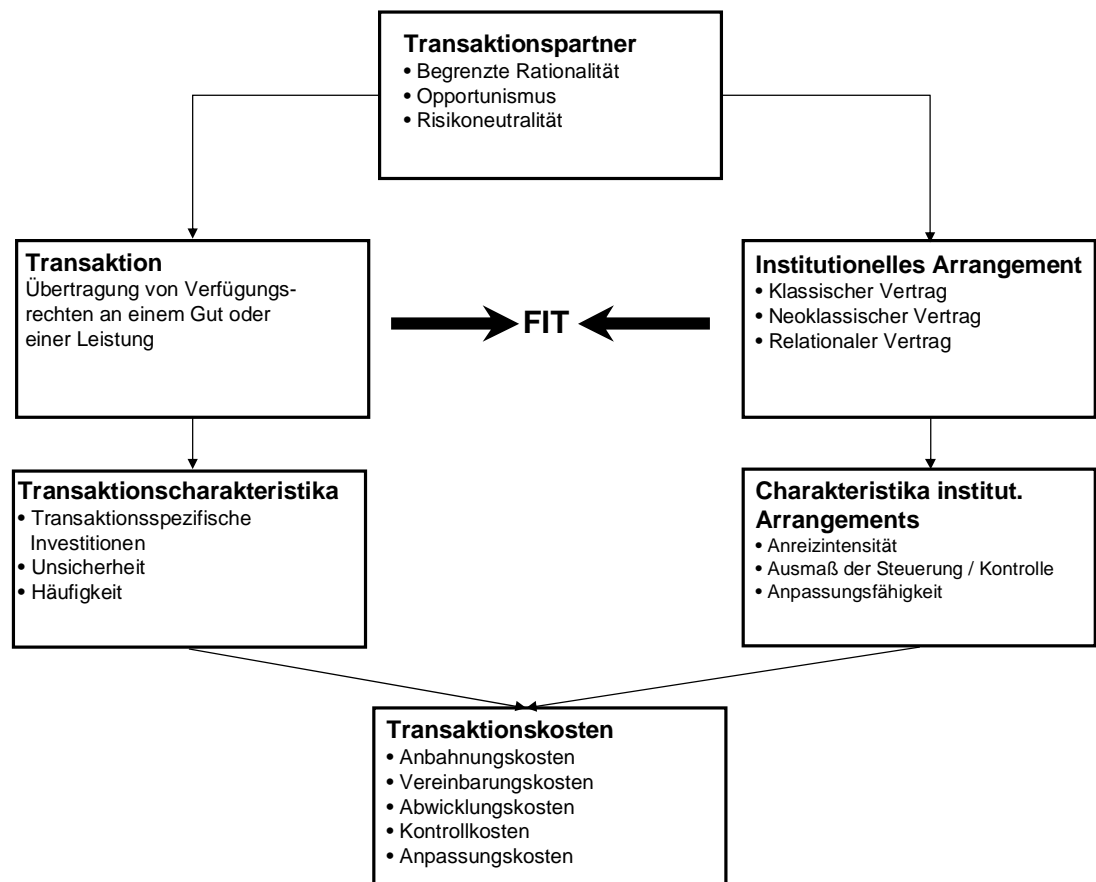


Abbildung 6: Grundmodell der Transaktionskostentheorie

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ebers / Gotsch (2006), S. 290

In der Gesamtbetrachtung erweist sich das Heranziehen dieses Denkmodells als sinnvoll, um die verschiedenen Bestimmungsfaktoren der Markteintrittsoptionen von KMU in Japan zusammenzuführen und einer systematischen Untersuchung zu unterziehen.

4.2 Systematisierung von Markteintrittsformen

Das Markt-Hierarchie-Paradigma stellt im Zuge der Anwendung der Transaktionskostentheorie auf die Analyse der Markteintrittsoptionen in Japan die Schlüsselkomponente dar. Mit diesem Denkmuster ist es möglich, die möglichen Markterschließungsformen zunächst in einem übergeordneten

Rahmen zu systematisieren.

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zum Markteinstieg herrscht kein Konsens über die Anzahl der Handlungsoptionen, die in die Betrachtung einfließen sollten. Die Klassifikationsspanne reicht von zweidimensionalen Konzepten - mit Exporttätigkeiten und ausländischen Produktionsstätten als Untersuchungsobjekte – bis zu mehrgliedrigen Erklärungsmodellen.

Die Transaktionskostentheorie gibt dem idealtypischen Unternehmen mit marktlichen, hybriden und hierarchischen Methoden drei grundlegende Wege der Marktbearbeitung vor. Das Paradigma deckt sämtliche grundsätzlich in Frage kommenden Markterschließungsformen ab, ist jedoch für eine konkrete Anwendung zu abstrakt. Aus diesem Grund sind die von der Transaktionskostentheorie berücksichtigten Arrangements inhaltlich weiter auszudifferenzieren und auf internationale Geschäftstätigkeiten zu beziehen.

Die Koordinationsform über den Markt manifestiert sich im Falle grenzüberschreitenden Engagements als Exporttätigkeit. Konkretisiert man diesen Begriff, sind Exporte direkter und indirekter Art unter dieser Markteintrittsoption subsumierbar. Institutionelle Arrangements hybrider Natur sollen in Form von Lizenzierungen und Joint Ventures in Japan analysiert werden. Repräsentanzen, Zweigniederlassungen und Tochterunternehmen können im Sinne der Transaktionskostentheorie als hierarchische Koordinationsformen eingeordnet werden.

Dieses Vorgehen erhöht zum einen die analytische Schärfe der Untersuchung und kommt zum anderen den Gegebenheiten in der Realität näher.¹⁷⁶ Die gedankliche Einteilung des Transaktionskostenmodells wird dabei bewahrt.

¹⁷⁶ Die Übernahme eines japanischen Unternehmens als weitere gangbare Methode des Markteintritts erfolgt im Rahmen einer Nebenbetrachtung.

4.3 Charakterisierung von Markteintrittsformen

In einem weiteren Schritt ist abzuleiten, auf welche Weise die herausgearbeiteten Markteintrittsoptionen und die beteiligten Transaktionspartner untersucht und ausdifferenziert werden können.

Williamson nähert sich dieser Fragestellung, aufbauend auf die Forschung von Macneil¹⁷⁷, hauptsächlich durch die Anwendung der Vertragstheorie an.¹⁷⁸ Demnach begründen klassische Vertragsbeziehungen die Abwicklung von Transaktionen über den Markt, während solche relationaler Natur hierarchische Arrangements beschreiben. Hybriden Koordinationsformen liegen neoklassische Verträge zugrunde.¹⁷⁹

Die Vertragsbeziehungen zwischen den Transaktionspartnern sind durch verschiedene Eigenschaften gekennzeichnet, die im Folgenden, speziell angewendet auf den Markteintritt deutscher KMU in Japan, herausgearbeitet werden. Die Markteintrittsformen werden im Folgenden im Wesentlichen durch eine Analyse des rechtlichen Umfelds in Japan charakterisiert.

4.4 Effizienzanalyse

Die zentrale These der Transaktionskostentheorie lautet, dass eine Transaktion als effizient bezeichnet werden kann, wenn die kostenrelevanten Charakteristika des institutionellen Arrangements den Anforderungen der abzuwickelnden Transaktion entsprechen.¹⁸⁰

Eine Effizienzanalyse aus transaktionskostentheoretischer Sicht schließt daher die Untersuchung kostenrelevanter Eigenschaften alternativer Markteintrittsformen, der Merkmale von Transaktionen innerhalb dieser

¹⁷⁷ Vgl. Macneil (1974, 1978 und 1987).

¹⁷⁸ Vgl. Ebers / Gotsch (2006), S. 284.

¹⁷⁹ Vgl. Williamson (1991), S. 271ff.

¹⁸⁰ Vgl. Ebers / Gotsch (2006), S. 289.

Arrangements und der auftretenden Transaktionskosten selbst ein.

Die entsprechende Diskussion soll im Folgenden anhand einer Gegenüberstellung potentieller Koordinierungsvorteile mit Koordinierungsnachteilen durchgeführt werden. Daraus wird, für jede grundsätzlich denkbare Markteintrittsoption in Japan getrennt, ein Zwischenergebnis abgeleitet, das den Vergleich weiter erhellt und Schlussfolgerungen für betreffende deutsche KMU einschließt. Im Rahmen des Zwischenergebnisses wird das Augenmerk insbesondere auf die zuvor herausgearbeiteten Koordinierungsnachteile gelegt.

4.4.1 Kostenrelevante Charakteristika institutioneller Arrangements

Nach der Transaktionskostentheorie beeinflussen im Wesentlichen folgende Merkmale die Effizienz institutioneller Arrangements:

- Anreizintensität
- Bürokratische Steuerung und Kontrolle
- Anpassungsfähigkeit
- Kosten der Etablierung und Nutzung¹⁸¹

Im Rahmen der Anreizintensität wird verglichen, in welchem Maße die Organisationsformen die Transaktionspartner durch Setzung entsprechender Anreize von opportunistischem Verhalten abhalten.

Die Einrichtung von Mechanismen der Verhaltenskontrolle und Steuerung von Transaktionen ist ein weiteres Mittel, wie sich die Transaktionspartner vor opportunistischem Verhalten schützen können.

¹⁸¹ Vgl. Williamson (1991), S. 277ff. und Williamson (1985), S. 52ff.

Nach Ansicht von Williamson ist die autonome bzw. bilaterale Anpassungsfähigkeit die wichtigste Größe, die auf die Effizienz institutioneller Arrangements einwirkt.¹⁸² Sie hat Einfluss auf die Kosten von Änderungen der Vertragsbeziehungen.

Die Transaktionskostentheorie besagt darüber hinaus, dass auch die Kosten des Aufbaus und der Nutzung einer Koordinierungsform die Effizienz derselben beeinflussen.

Die untenstehende Tabelle fasst die Auswirkungen der Merkmale auf die drei grundlegenden institutionellen Arrangements zusammen:

	Markt	Hybride	Organisation
Anreizintensität	++	+	0
Ausmaß bürokratischer Steuerung und Kontrolle	0	+	++
Anpassungsfähigkeit			
autonome	++	+	0
bilaterale	0	+	++
Kosten der Etablierung und Nutzung	0	+	++

Tabelle 7: Auswirkungen alternativer institutioneller Arrangements auf kostenrelevante Charakteristika (++ stark; + mittel; 0 schwach)

Quelle: Williamson (1991), S. 281 (modifizierte Darstellung)

4.4.2 Transaktionscharakteristika

Ein umfassender Vergleich der Vorteilhaftigkeit von Markteintrittsoptionen in Japan ist durch eine Analyse ihrer Merkmale jedoch nicht gewährleistet. Die

¹⁸² Vgl. Williamson (1991), S. 275.

Transaktionskostentheorie besagt des Weiteren, dass die Effizienz einer Transaktion mit steigender Entsprechung der Charakteristika der zugrunde liegenden Koordinierungsform mit jenen der Transaktion selbst wächst.

Aus diesem Grunde ist auch eine Betrachtung der denkbaren Eigenschaften von Transaktionen angebracht, die innerhalb der Koordinierungsformen abgewickelt werden. Nach der Transaktionskostentheorie ist jede Transaktion hauptsächlich von drei Faktoren geprägt:

- Unsicherheit
- Häufigkeit
- Faktorspezifität

Diese Merkmale üben demnach starken Einfluss auf die Höhe der Transaktionskosten aus.¹⁸³

Im Rahmen der Unsicherheit, die Transaktionen anhaftet, lassen sich endogene und exogene Arten unterscheiden. Erstgenannte Unsicherheiten ergeben sich aus der Gefahr des opportunistischen Verhaltens der Beteiligten. Die exogene Unsicherheit hingegen bezeichnet Umweltfaktoren, die auf eine Transaktion einwirken und somit deren Kosten beeinflussen können.¹⁸⁴

Eine im Vergleich weniger wichtige Stellung auf die Effizienz einer Transaktion nimmt ihre Häufigkeit ein, die insbesondere Einfluss auf Fixkosten, Skalen- und Synergieeffekte ausübt.¹⁸⁵

Die Transaktionskostentheorie misst dem Faktor Spezifität die höchste

¹⁸³ Vgl. Williamson (1996), S. 59f.

¹⁸⁴ Vgl. Williamson (1985), S. 57ff.

¹⁸⁵ Vgl. Picot et al. (2002), S. 72.

Bedeutung bei.¹⁸⁶ Mit diesem Charakteristikum wird beschrieben, in welchem Umfang die Akteure einzigartige Investitionen in Form von Inputfaktoren in die Transaktion einbringen. Dazu zählt Williamson im Wesentlichen die im Rahmen von Internationalisierungstätigkeiten besonders relevante Standortspezifität, Investitionen in spezifische Sachgüter, die Spezifität des eingesetzten Humankapitals, Investitionen in die Reputation und terminspezifische Investitionen.¹⁸⁷

Im Rahmen von Transaktionen kann es beispielsweise notwendig sein, produktspezifische Fertigungsanlagen zu errichten. In der Folge können durch die Erzielung von Spezialisierungseffekten Produktionskosten sinken.¹⁸⁸ Mit der steigenden Spezifität der Transaktion wächst die Gefahr höherer Transaktionskosten, jedoch mit komparativen Vorteilen in Abhängigkeit des Spezifitätsgrades.¹⁸⁹ Es ist daher im Rahmen der Untersuchung institutioneller Arrangements in Japan angebracht, Transaktionsspezifitäten in engem Zusammenhang mit den zu erwartenden Transaktionskosten innerhalb der betreffenden Marktbearbeitungsform zu analysieren.

4.4.3 Transaktionskostenbegriff

Die von Vertretern der Transaktionskostentheorie postulierte Unterteilung von Transaktionskosten stellt bei einem Vergleich institutioneller Arrangements in Japan einen weiteren analytischen Baustein dar. Sie differieren je nach institutionellem Arrangement in einem erheblichen Maß.

¹⁸⁶ Vgl. Williamson (1991), S. 281.

¹⁸⁷ Vgl. Williamson (1991), S. 281f. und ergänzend Picot / Dietl (1990), S. 179.

¹⁸⁸ Aus Vereinfachungsgründen wird im Zuge der Anwendung der Transaktionskostentheorie von konstanten Produktionskosten ausgegangen.

¹⁸⁹ Williamson (1991) merkt an, dass steigende Spezifität in sämtlichen Koordinierungsformen gleichbedeutend mit höheren Transaktionskosten und lediglich durch niedrigere Kosten der Produktion bzw. steigende Erlöse zu rechtfertigen ist (S. 282).

Picot et al. definieren Transaktionskosten global als Produktionskosten organisatorischer Geschäftsaktivitäten. Sie treten demnach in Form von Informations- und Kommunikationskosten auf, wenn innerhalb von Firmen Vorgänge wie Arbeitsteilung, Planung, Austausch von Waren oder Dienstleistungen und Spezialisierung vorzufinden sind. Diese Kosten sind nach Picot et al. für die Planung, Ausführung und Kontrolle der Vorgänge notwendig.¹⁹⁰

Nach Picot kann der Prozess jeder Transaktion wie in der folgenden Tabelle systematisiert werden:

¹⁹⁰ Vgl. Picot et al. (2008), S. 25.

Arten von Transaktionskosten	Grund der Entstehung (Bsp.)
Anbahnungskosten (ex ante)	Kommunikations- und Beratungskosten, Gemeinkosten von Einkauf und Vertrieb
Vereinbarungskosten (ex ante)	Verhandlungskosten, Abstimmungs- und Planungskosten zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen
Abwicklungskosten	Steuerungskosten, Managementkosten der Führung und Koordination
Kontrollkosten (ex post)	Sicherstellung der Einhaltung von Termin- oder Qualitätsvereinbarungen
Anpassungskosten (ex post)	Verhandlungen über Termin- oder Qualitätsanpassungen durch Änderung der Bedingungen nach der getroffenen Vereinbarung

Tabelle 8: Darstellung möglicher Transaktionskosten

Quelle: Modifizierte Darstellung nach Picot (1991), S. 344

Transaktionskosten treten im Rahmen marktlicher, hybrider und hierarchischer Organisation in unterschiedlicher Höhe auf¹⁹¹ und sind hauptsächlich abhängig von den Charakteristika der betreffenden Transaktionen.¹⁹² Sie können somit bei der angestrebten Effizienzanalyse der Markteintrittsoptionen deutscher KMU in Japan als zusätzliche Bewertungsgrundlage dienen.

¹⁹¹ Vgl. Williamson (1985), S. 22ff.

¹⁹² Vgl. Picot et al. (2008), S. 25.

5 Markteintrittsoptionen deutscher KMU in Japan

Die im Folgenden diskutierten Markteinstiegsformen in Japan umfassen verschiedene Arten von Exporttätigkeiten, Kooperationen und Direktinvestitionen. Sie werden – abhängig von Bedeutung und inhaltlicher Komplexität – in unterschiedlichem Ausmaß analysiert, wobei die zentralen Elemente der Transaktionskostentheorie als strukturelle Basis der Untersuchung dienen.

Die Betrachtung eines möglichen Japanengagements in Form eines Unternehmenskaufs schließt diesen Abschnitt der Arbeit ab.

5.1 Marktliche Koordinierungsformen

5.1.1 Vorbemerkungen

Exporttätigkeiten sind durch den Absatz von Waren und Dienstleistungen in ein anderes als das Ursprungsland charakterisiert. Den betreffenden Unternehmen bieten sich im Rahmen der Aufnahme von Exporttätigkeiten nach Japan verschiedene Handlungsoptionen. Es ist grundsätzlich eine Unterteilung in direkte und indirekte Exporte denkbar, wobei der Einsatzort des Intermediärs das grundlegende Abgrenzungskriterium bildet.¹⁹³ Im Folgenden nimmt die Analyse der erstgenannten Exportvariante bedingt durch ihre höhere Komplexität und Relevanz einen größeren Umfang ein.

Der Export stellt in den meisten Fällen die erste Berührung von deutschen Mittelständlern mit dem japanischen Markt dar. Schwarz stellt in seiner empirischen Studie von KMU aus Deutschland mit bereits bestehendem Japangeschäft fest, dass mit über 80 Prozent die reine Ausfuhr von Waren die dominierende Marktbearbeitungsform bildet.¹⁹⁴

¹⁹³ Vgl. Büter (2008), S. 61.

¹⁹⁴ Vgl. Schwarz (1999), S. 157.

5.1.2 Theoretische Charakterisierung und Ausprägung in Japan

Exporttätigkeiten können nach der Transaktionskostentheorie als marktliche Koordinierungsformen eingeordnet werden. Der vertragstheoretischen Komponente dieses Denkmodells zufolge sind Exporttätigkeiten durch klassische Verträge zu begründen. Diese sind gewöhnlich in der Beschreibung von Gegenstand und Konditionen der Transaktionen vorgeregelt, von kurzer Laufzeit und beschränkter persönlicher Interaktion geprägt. Die Transaktionspartner wickeln Transaktionen gemäß vertraglich festgelegten Regeln ab. Ein Austausch des Vertragspartners ist im Rahmen klassischer Verträge aufgrund der Abwesenheit tiefgehender vertraglicher Verpflichtungen relativ leicht möglich.¹⁹⁵

5.1.2.1 Rechtliches Umfeld beim indirekten und direkten Export nach Japan

Im Rahmen indirekter Exporte nach Japan bedient sich ein Hersteller eines Handelsmittlers, der institutionell im Produktionsland angesiedelt ist und i. d. R. auf eigene Rechnung und im eigenen Namen Waren des Exporteurs abwickelt. Dieser Intermediär kann eine Einzelperson mit geschäftlichen Kontakten nach Japan oder eine Firma, z. B. eine Außenhandelsgesellschaft, sein. Es ist des Weiteren das Engagement eines Export-Brokers denkbar. Dieser vermittelt lediglich den Kontakt zwischen einem deutschen Hersteller und einem japanischen Importeur und wird durch eine Kommissionszahlung entlohnt.¹⁹⁶

Das konstitutive Merkmal direkter Exporte dagegen ist die Lieferung von Produkten an einen im Ausland befindlichen Transaktionspartner.¹⁹⁷

¹⁹⁵ Vgl. Macneil (1987), S. 275.

¹⁹⁶ Vgl. Kotabe / Helsen (2004), S. 511.

¹⁹⁷ Vgl. Seyoum (2000), S. 77f.

Deutschen Mittelständlern bieten sich bei dieser Art des Exports nach Japan hauptsächlich folgende Handlungsmöglichkeiten:

- Direktvertrieb an einen Endabnehmer
- Einsatz von Handelsvertretern
- Export über japanische Generalhandelshäuser (Sogo Shosha)

Beim direkten Verkauf von Waren an japanische Endkunden erfolgt die Abwicklung ausschließlich aus Ressourcen des Unternehmens, also ohne den Einsatz eines Transaktionspartners in Japan. Diese Art des Direktexports nach Japan unterscheidet sich in der Organisation nicht von dem in andere Absatzgebiete.

Beim Export von Waren nach Japan kann ein deutscher Mittelständler des Weiteren Handelsvertreter einsetzen. Solche Agenten sind als vom Exporteur unabhängige Vertragspartner definierbar, die auf Beteiligungsbasis in Japan für den Prinzipal tätig sind. Rechtlich tritt ein Handelsvertreter als selbständiger Kaufmann auf.¹⁹⁸

Es existieren auch in Japan zwei Arten von Handelsvertretern, die sich durch das Ausmaß der Vertretungsbefugnisse unterscheiden. Der so genannte Vermittlungsvertreter ist lediglich mit der Anbahnung und Vermittlung von Geschäften betraut, die sein deutscher Prinzipal selbst abschließt. Der Abschlussvertreter hingegen kann darüber hinaus Verträge im Namen des Unternehmers selbst abschließen.¹⁹⁹ Üblicherweise umfasst der Verantwortungsbereich dieser Exportagenten darüber hinaus Pflichten wie

¹⁹⁸ Vgl. Büter (2008), S. 70f.

¹⁹⁹ Vgl. Menkhaus / Maruyama (1994), S. 153.

Marktbeobachtung und Kundenservice.²⁰⁰ Setzt ein deutscher Mittelständler Handelsvertreter in Japan ein, ist es seine hauptsächliche Aufgabe, den Endkunden zu beliefern.

5.1.2.2 Sonderbetrachtung: Direkter Export über japanische Generalhandelshäuser

Im Vergleich zu anderen Industrienationen nehmen Handelshäuser eine Sonderstellung im Wirtschaftskreislauf Japans ein.²⁰¹ Für Yoshihara verkörpern die so genannten Sogo Shosha unter ihnen die Spitze der japanischen Wirtschaft.²⁰²

Diese Universalhandelshäuser als potentielle Transaktionspartner für deutsche KMU zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Erfüllung einer Reihe von Funktionen wie etwa Import-, Export- und Drittländerhandel, Technologietransfer, Finanzierungen, Investitionen usw.
- Hoher Grad an Internationalisierung durch Präsenz in zahlreichen Auslandsmärkten
- Große Umsatzvolumina und finanzielle Ressourcen

²⁰⁰ Vgl. Rive (1991), der darauf aufmerksam macht, dass abhängig von Produkt und Vertragsgestaltung Serviceleistungen im Investitionsgütersektor ohne Vergütung geleistet werden müssen (S. 25).

²⁰¹ Vgl. Dicken (2007), S. 427f.

²⁰² Vgl. Yoshihara (1982), S. 11. Das Wort „Sogo“ kann mit „zusammenfassend“ oder „vielseitig“ übersetzt werden. „Shosha“ bedeutet „Handelshaus“. Im Folgenden werden die Begriffe Sogo Shosha und General- bzw. Universalhandelshaus synonym verwendet.

- Hoher Bekanntheitsgrad in Praxis und Theorie der japanischen Wirtschaft
- Abdeckung einer weiten Palette an Dienstleistungen und Produkten
- Scharnierfunktion in den ihnen übergeordneten Keiretsu²⁰³

In Japan existieren einige tausend Handelsunternehmen. Als Sogo Shosha werden jedoch nur wenige bezeichnet. Die Zahl ist durch Fusionen und Unternehmensumwandlungen seit den 80er Jahren auf sechs geschrumpft.²⁰⁴

Ihre Bedeutung nicht nur für den japanischen Wirtschaftskreislauf ist herausragend. Im Jahre 1986 befanden Yoshino und Lifson, dass diese Handelsunternehmen einen großen Einfluss auf den weltweiten Warenverkehr ausüben.²⁰⁵ Allerdings sind die japanischen Universalhandelshäuser dem Strukturwandel innerhalb der japanischen Wirtschaft nach dem Platzen der „Bubble Economy“ unterworfen.²⁰⁶ Die Keiretsu, in die sämtliche großen Handelshäuser eingebettet sind, lösen sich im Zeitablauf auf bzw. verändern sich. Die für Sogo Shosha charakteristischen Funktionen wie Binnen- und Außenhandel verlieren an Bedeutung und zwingen sie zur Schwerpunktverlagerung zu anderen Geschäftsbereichen, wie etwa Finanzierung oder Informationsbereitstellung.²⁰⁷

²⁰³ Vgl. Woronoff (2001), S. 53 und Albaum / Duerr (2008), S. 309ff.

²⁰⁴ Es handelt sich dabei um Mitsubishi, Mitsui & Co., Itochu, Sumitomo, Marubeni und Sojitz. Vgl. dazu Rothacher (2007), S. 28.

²⁰⁵ Vgl. Yoshino / Lifson (1986), die konstatieren: „These six companies affect the lives of most participants in the world economy.“ (S. 2).

²⁰⁶ Vgl. Larke / Davies (2007).

²⁰⁷ Vgl. Farrell (2008), S.350 und Eli (2001), S. 5f.

5.1.3 Effizienzanalyse

5.1.3.1 Koordinierungspotentiale im Rahmen von Exporten nach Japan

5.1.3.1.1 Kostenrelevante Charakteristika des Arrangements

Transaktionskostentheoretisch betrachtet sind in marktlichen Austauschbeziehungen die Anreize zum effizienten Ressourceneinsatz am größten, da hier Transaktionen in einem hohen Maße monetär bewertbar sind.

Zudem ist die Anpassungsfähigkeit dieser Markteintrittsform im Vergleich als hoch zu bewerten. Im Rahmen von Exporttätigkeiten nach Japan kann der idealtypische deutsche Mittelständler nachträgliche Anpassungen autonom über den Preis vornehmen. Er kann somit Störungen im Transaktionsverlauf – im Gegensatz etwa zur Situation bei deutsch-japanischen Kooperationen - eigenständig entgegenwirken.²⁰⁸

Japan ist ein - im Vergleich etwa zu Deutschland - wenig preissensibler Markt.²⁰⁹ Deutsche Firmen können i. d. R. davon ausgehen, dass vor allem Waren mit deutschem Spezialitätencharakter und gutem Image zu hohen Preisen angeboten werden können.²¹⁰ Das Preisbewusstsein der Japaner ist jedoch seit den 90er Jahren gestiegen.²¹¹ Dieses Phänomen ist im allgemeinen Preisverfall nach dem Platzen der „Economic Bubble“ und durch die vermehrte Verlagerung der Produktion in Niedrigkostenländer begründet.

Preisnachlässe zwischen Herstellern und Handel, etwa in Form von Rabatten, sind auch in Japan üblich. Sie werden von Produzenten insbesondere zur engeren langfristigen Bindung ihrer Händler gewährt.

²⁰⁸ Vgl. Williamson (1996), S. 103.

²⁰⁹ Vgl. Herbig (1995), S. 99.

²¹⁰ Vgl. Simon / Komender (2002), S. 12 und Arai / Bandlow (2007), S. 59.

²¹¹ Vgl. Bromann et al. (2000), S. 18.

Auch im Rahmen der Initiierung und Nutzung erweist sich der Export nach Japan als besonders kosteneffizientes Arrangement. Die Transaktionspartner können die zugrunde liegenden Verträge relativ schnell und unkompliziert aufsetzen.²¹²

5.1.3.1.2 Transaktionscharakteristika und Transaktionskosten

Im Hinblick auf die Charakteristika von Transaktionen, die deutsche KMU im Zuge von Exporttätigkeiten nach Japan durchführen, erweist sich diese Koordinierungsform in Bezug auf den Faktor Unsicherheit als besonders vorteilhaft. Gerade dem idealtypischen deutschen KMU kommt die Tatsache zugute, dass Transaktionen im Rahmen von Exporten durch ein geringes Risikopotential gekennzeichnet sind.²¹³ Es ist jedoch die Gefahr von Zahlungsausfällen gegeben. Zusätzlich existieren Währungs- und Versicherungsrisiken.²¹⁴ Diese können im Falle indirekter Exporte eingegrenzt werden, da dort eine Abwälzung auf inländische Intermediäre erfolgt.

Der Export erweist sich auch dann als geeignete Markteintrittsform, wenn eine Produktion im Ausland wegen endogener Unsicherheiten – beispielsweise rechtlicher oder politischer Art - zu verwerfen ist.²¹⁵

Zudem ist die Effizienz dieser Koordinierungsform vom Häufigkeitsgrad weitgehend unabhängig.²¹⁶ Gerade bei KMU ist zu beobachten, dass die Häufigkeit der getätigten Transaktionen bei den ersten Exporttätigkeiten

²¹² Vgl. Williamson (1985), S. 54.

²¹³ Vgl. Ghauri / Cateora (2008), die von relativ geringen Risiken in Bezug auf finanzielle Verluste ausgehen (S. 277).

²¹⁴ Vgl. für eine detaillierte Aufstellung von Gefahren im Exportgeschäft Willsher (1995), S. 119ff.

²¹⁵ Vgl. Aaker (1989), S. 308.

²¹⁶ Vgl. Williamson (1986), S. 122.

unregelmäßiger Natur bzw. niedrig ist.²¹⁷ Dieses gilt auch im Falle Japans.²¹⁸ Solche Exporte können einerseits darauf basieren, dass der betreffende Mittelständler auf eine Anfrage aus dem Ausland reagiert. Andererseits ist es denkbar, dass eine deutsche Firma etwa auf ein öffentliches Geschäftsgesuch einer japanischen Unternehmung hin aktiv wird. Bei Exporttransaktionen ist die zugrunde liegende Geschäftsbeziehung i. d. R. kurzfristig und lässt sich im Extremfall experimentartig auf eine einmalige Transaktion beschränken.²¹⁹ Dieses wirkt positiv auf die konservative Risikohaltung des idealtypischen KMU ein.

Die bei Exporttätigkeiten nach Japan von den betreffenden KMU zu erwartenden Transaktionskosten sind neben der niedrigen Unsicherheit maßgeblich durch die geringen Investitionsspezifitäten vergleichsweise niedrig.²²⁰ Die Anbahnungskosten sind nicht so hoch wie etwa im Falle von Kooperationen, da Vergleiche zwischen potentiellen Transaktionspartnern relativ einfach angestellt werden können. Im Vergleich zu intensiveren Koordinierungsformen kommt dem betreffenden Mittelständler daneben zugute, im Vorfeld keine tiefgehenden landesspezifischen Kenntnisse aufbauen zu müssen. Die erforderliche Humankapitalspezifität ist somit relativ gering, was insbesondere für indirekte Exporttätigkeiten gilt.

Die Nutzung der Spezialisierung inländischer Absatzmittler und Vermeidung von Eigenleistungen reduzieren ex-post-Transaktionskosten bzw. beschränken sie auf das Inland. Auch der Transport und Folgekosten - etwa durch Zollabwicklungen und Dokumentationen - werden gewöhnlich vom Intermediär übernommen. Deutsche Mittelständler im Speziellen greifen daher besonders

²¹⁷ Vgl. dazu Hollensen (2001), S. 244.

²¹⁸ Vgl. Cirener (2002), S. 59f.

²¹⁹ Vgl. Bell (1996), S. 10.

²²⁰ Vgl. dazu Ebers / Gotsch (2006), S. 286.

häufig auf indirekte Exporte zurück.²²¹

Koordinierungsvorteile in Form relativ niedriger Transaktionskosten kommen jedoch auch im Rahmen des direkten Exports zum Tragen. Handelsvertreter zeichnen sich i. d. R. durch gute Kontakte zur japanischen Industrie aus, die das idealtypische deutsche KMU gewöhnlich nicht aufweisen kann. Er ist im Wirtschaftskreislauf des Landes nicht etabliert und kann somit in dieser frühen Phase des Markteinstiegs keine starke Stellung vor Ort aufbauen. Geeignete Handelsvertreter in Japan dagegen verfügen über Kontakte zu den bei Exporttätigkeiten relevanten Behörden. Solche in der Mehrzahl informellen Beziehungen zur japanischen Bürokratie können speziell im Zielland zur Beschleunigung von Importverfahren dienlich sein.²²² Auf diese Weise können Transaktionskosten gesenkt werden.

Der Exporteur selbst kann zudem unter Inkaufnahme von Kontrollkosten in unmittelbarer Kooperation mit einem Partner in Japan Einfluss auf den Vertrieb seiner Produkte ausüben. Dieser Vorteil ist im Rahmen des indirekten Exports ausgeschlossen.

Die Sogo Shosha verfügen nicht nur über Kontakte zur japanischen Industrie, sondern sind selbst integrativer Bestandteil.²²³ Des Weiteren sind die Generalhandelshäuser bei der Suche nach Geschäftspartnern nicht auf Großunternehmen fixiert. Grundsätzlich ist die breite Service- und Produktpalette dieser Handelshäuser also auch für kleine und mittlere Unternehmen aus Deutschland geöffnet. Die Universalhandelshäuser können – abhängig von der individuellen Vertragsgestaltung – exportierenden Mittelständlern bei der Finanzierung zur Seite stehen, Transportaufgaben übernehmen und die Warenlagerung organisieren. Beim direkten Export

²²¹ Vgl. Pepels (2001), S. 284.

²²² Vgl. Melville (2000), S. 100ff.

²²³ Vgl. Doole / Lowe (2008), S. 238.

werden sämtliche Kontroll- und Anpassungskosten in Bezug auf den Vertrieb der Waren in Japan abhängig von der Vertragsgestaltung geteilt bzw. reduziert.²²⁴ Ein im Vergleich schneller und transaktionskostenschonender Eintritt in die in Japan besonders komplizierten Vertriebsstrukturen ist im Rahmen des Engagements eines Sogo Shosha sichergestellt.²²⁵

5.1.3.2 Koordinierungsnachteile

5.1.3.2.1 Kostenrelevante Charakteristika des Arrangements

Transaktionskostentheoretisch betrachtet haftet dem Export als Koordinierungsform die Abwesenheit wirksamer Steuerungs- und Kontrollsysteme als bedeutender Mangel an.

Bei indirektem Export nach Japan besitzt der betreffende deutsche Mittelständler kaum Einfluss auf den Vertrieb und das Marketing seiner Waren.²²⁶ Die Verteidigung etwaiger Schutzrechte, die Ausgestaltung von Lieferungskonditionen, Sicherstellung der Produktqualität und weitere Faktoren befinden sich nach dem Verkauf in der Hand des Exportpartners.²²⁷ Mit dem japanischen Endkunden ist bei Bedarf die Aufnahme von Kontakten kaum möglich, so dass der Exporteur hauptsächlich auf die von Dritten vermittelten Informationen über sein in Japan vertriebenes Produkt angewiesen ist. Das Verkaufspotential für seine Produkte bleibt für einen Exporteur genauso unbekannt wie weitergehende Kundenwünsche. Generell sind indirekte Exporte von geringen Umsätzen geprägt und kommen daher besonders für unerfahrene Unternehmen oder bei Geschäften mit geringem Umfang in Frage.²²⁸

²²⁴ Vgl. Reuvid (2001), S. 326.

²²⁵ Vgl. dazu Child / Faulkner (2005), S. 2.

²²⁶ Vgl. dazu Hollensen (2008), S. 23.

²²⁷ Vgl. dazu Dunning (1981), S. 96.

²²⁸ Vgl. Balabanis (2000), S. 83.

Ein deutsches Unternehmen kann daneben das Ausmaß des Engagements eines Exportagenten in Japan - insbesondere aufgrund der hohen geographischen Distanz - lediglich unter Inkaufnahme hoher Kontrollkosten überwachen.

Es existiert zudem die Möglichkeit, dass ein Produkt eines deutschen Exporteurs von einem Sogo Shosha als für den japanischen Markt untauglich eingestuft und abgelehnt wird. Wird es akzeptiert, ist es auch in diesem Falle nur eingeschränkt möglich, das Engagement eines Generalhandelshauses beim Verkauf innerhalb Japans zu kontrollieren. Es besteht daneben die Gefahr, dass ein Produkt im breiten Angebot des betreffenden Sogo Shosha eine untergeordnete Rolle spielt. Vaubel weist daraufhin, dass japanische Generalhandelshäuser oftmals rasche Verkaufsergebnisse erwarten und Exportgüter bei Nichterfüllung interner Vorgaben nur noch eingeschränkt vermarktet werden.²²⁹ Ist es das Ziel des idealtypischen deutschen KMU, seine Produkte im japanischen Markt zunächst bekannt zu machen oder Umsatzmaximierung zu verfolgen, kann es zu einem Interessenkonflikt mit den eher gewinnorientierten Sogo Shosha kommen.²³⁰ Insbesondere Importgüter aus Deutschland werden von ihnen im japanischen Markt in Hochpreissegmenten positioniert.²³¹ Betroffenen KMU stehen aus Deutschland heraus lediglich stark eingeschränkte Steuerungsmechanismen gegenüber solchen Maßnahmen zur Verfügung.²³²

²²⁹ Vgl. Vaubel (1986), S. 93.

²³⁰ Vgl. Böttcher (1999), S. 325. Der Autor bezieht sich auf Investitionsgüter. Eine solche Konstellation ist jedoch auch im Konsumgüterbereich denkbar.

²³¹ Vgl. Schneidewind (1998), S. 115. Dieses Phänomen ist nicht auf die Preisgestaltung von Sogo Shosha beschränkt, sondern ist bei japanischen Importeuren generell zu beobachten.

²³² Ausgleichend ist der Konkurrenzmechanismus dieser Koordinierungsform stark ausgeprägt und reduziert die Gefahr des opportunistischen Verhaltens durch den Exportpartner. Vgl. dazu Ebers / Gotsch (2006), S. 292.

5.1.3.2 Transaktionscharakteristika und Transaktionskosten

Bei Transaktionen, die von einem hohen Spezifitätsgrad geprägt sind, erweist sich der Export als im Vergleich zu anderen institutionellen Arrangements ungeeignet.²³³ Dieselbe Feststellung gilt für nicht-standardisierte Transaktionen.²³⁴

Im Allgemeinen sind die zu erwartenden Transaktionskosten im Zuge von Exporttätigkeiten im Vergleich zu anderen Koordinierungsformen niedrig. In Bezug auf das Zielland Japan schränken jedoch einige Besonderheiten die Vorteilhaftigkeit insbesondere des direkten Exportes ein. So verlangen japanische Handelsvertreter gewöhnlich hohe Umsatzbeteiligungen und Exklusivrechte für ihre Dienstleistung.²³⁵ Dieses bei den Sogo Shosha weitaus stärker ausgeprägte Phänomen kann insbesondere für KMU mit einem potentiell kleinen Japangeschäft gleichbedeutend mit einem Ausschlusskriterium sein.

Insgesamt wird bei direkten Exporttätigkeiten nach Japan im Vergleich zu solchen indirekter Art die Akzeptanz höherer Transaktionskosten vorausgesetzt.²³⁶ Das idealtypische deutsche KMU muss davon ausgehen, im Inland eingesetzte knappe Ressourcen an die Bearbeitung des japanischen Marktes weitergeben zu müssen oder neue zu beschaffen.²³⁷

5.1.4 Zwischenergebnis

Der Export als institutionelles Arrangement steht aus Sicht der Transaktionskostentheorie deutschen Mittelstandsunternehmen grundsätzlich

²³³ Vgl. dazu Williamson (1991), S. 281.

²³⁴ Vgl. Williamson (1986), S. 122.

²³⁵ Vgl. Hilpert et al. (1997), S. 96.

²³⁶ Vgl. dazu Dean / Menguc (2000), S. 465.

²³⁷ Vgl. Cavusgil (1980), S. 276.

zur Bearbeitung des japanischen Markts offen. Einschränkungen liegen im Wesentlichen in der zeitlichen Kürze der Austauschbeziehungen, den mangelnden Kontrollsystemen und dem Ausschluss von Investitionen hochspezifischer Natur vor. Zudem wirken zu erwartende Transaktionskosten z. T. negativ auf die Effizienz der marktlichen Koordinierungsform ein.

Die Aufnahme unregelmäßiger Exportaktivitäten nach Japan ist grundsätzlich nur bedingt möglich, da sich dabei die Transaktionspartner eher auf kurzfristige und nicht bindende Geschäftsbeziehungen konzentrieren.²³⁸ Gerade japanische Importeure werden ohnehin im Regelfall auch bei Exporttätigkeiten aus Mentalitätsgründen auf den Aufbau langfristiger Verbindungen bedacht sein.²³⁹

Die Abwesenheit von Kontrollsystemen im Rahmen marktlicher Koordinierung besitzt im Falle des Auslandsgeschäfts im Allgemeinen und im Falle Japans als geographisch weit entferntem Absatzgebiet im Speziellen ein besonders hohes Gewicht. Im Vergleich zum Direktvertrieb an Endkunden in Japan besitzen KMU beim Einsatz von Handelsvertretern die Möglichkeit der größeren Kontrolle über den Verkauf und die folgende Vermarktung ihrer Produkte. Nach japanischem Recht besitzen Handelsvertreter eine rechtlich schwache Position gegenüber ihrem Auftraggeber.²⁴⁰

Das Ausmaß der Kontrollmacht ist dabei eines der Verhandlungsgegenstände zwischen Handelsvertreter und dem betreffenden japanischen Importpartner.²⁴¹ Problematisch gestaltet sich dabei die mangelhafte Informationslage des idealtypischen KMU über die Eigenschaften des in Japan ansässigen Exportagenten. Die Möglichkeiten der Kontrolle und Steuerung des

²³⁸ Vgl. dazu Hollensen (2008), S. 40.

²³⁹ Vgl. De Mente (1994), S. 13.

²⁴⁰ Vgl. Hashimoto (2004), S. 23.

²⁴¹ Vgl. D'Arcy et al. (2000), S. 575.

Transaktionspartners sind erheblich eingeschränkt.

Dazu sind spezifische Investitionen sowohl bei direkten als auch bei indirekten Exporttätigkeiten nicht in allen Fällen vermeidbar. Deutsche KMU, die mit ihren Exportgütern gesetzlichen und freiwilligen Produktnormen und Standards in Japan entsprechen, sehen sich mit einer hohen Investitionsspezifität konfrontiert. Ausländische Unternehmen in Japan können mit einem solchen Vorgehen einen Zugewinn an Vertrauen unter Geschäftspartnern und Endkunden erreichen. Dieses ist gleichbedeutend mit einer Senkung der Unsicherheit und führt zu sinkenden Transaktionskosten.

Die Höhe der Investitionsspezifität wird daneben durch die Wahl zwischen Export-Marketing und Export-Selling beeinflusst.²⁴² Im Rahmen der Selling-Strategie vertreibt ein Exporteur seine Produkte in allen Auslandsmärkten ohne Modifizierung der Waren und des Marketing-Mix. Diese Vorgehensweise senkt den Spezifitätsgrad und führt zu niedrigeren Transaktionskosten. Dem Marketing-Ansatz zufolge wird das zu exportierende Produkt angepasst.

Bei Exporten nach Japan im Speziellen ist es tendenziell eher möglich, höhere Preise für aus Deutschland stammende Produkte zu verlangen als bei Ausfuhren in andere Länder.²⁴³ Dieses kann ausgleichend auf die Erhöhung der spezifischen Investitionen einwirken.

Die zu erwartenden Transaktionskosten sind im Rahmen von Exporten insgesamt im Vergleich zu anderen Koordinierungsformen gering. Abhängig vom exportierten Produkt sind jedoch innerhalb des Arrangements komparative Nachteile feststellbar.

²⁴² Vgl. Keegan (1999), S. 252.

²⁴³ Vgl. etwa die Studie von Knetter (1994), der in seiner Untersuchung von 37 deutschen Exportfirmen zu dem Schluss kommt, dass die Endpreise ihrer Produkte in Japan systematisch höher liegen als die in den USA, Großbritannien und Kanada (S. 16).

Der Direktvertrieb an einen in Japan ansässigen Endkunden etwa ist für deutsche Mittelständler nur in wenigen Fällen eine Option. Problematisch ist dabei vor allem die fehlende Betreuung des Abnehmers mit After-sales-Dienstleistungen vor Ort. Diese führen aus Sicht der Transaktionskostentheorie zu erhöhten Abwicklungskosten, nehmen jedoch in Japan einen hohen Stellenwert ein.²⁴⁴ Es ist besonders bei Investitionsgütern i. d. R. unabdingbar, nach dem Verkauf die technische Betreuung des betreffenden Produkts in Japan zu übernehmen.²⁴⁵

Transaktionskostensenkend kann sich dabei die Zusammenarbeit mit einem Sogo Shosha auswirken. Die großen japanischen Handelsunternehmen sind insbesondere am Import von Rohstoffen und Massengütern interessiert.²⁴⁶ Die Spezialisierung auf solche Produkte und Großprojekte kommt eher dem Profil von größeren Unternehmen entgegen. Auch Mittelständler können jedoch mittlerweile Sogo Shosha als Transaktionspartner in Betracht ziehen. Die fortlaufende Restrukturierung der japanischen Generalhandelshäuser innerhalb der letzten Jahre eröffnet auch kleineren Firmen aus Deutschland die Chance auf eine Zusammenarbeit.²⁴⁷

Insgesamt sind Fehleinschätzungen im Zuge der Vorbereitung und Durchführung von Exporttätigkeiten insbesondere im Falle des Zielmarkts Japan nur unter Inkaufnahme hoher Anpassungskosten zu korrigieren.²⁴⁸ Diese Gefahr ist im Fall des indirekten Exports im Vergleich zum direkten Export als größer einzustufen.

²⁴⁴ Vgl. den Beispielfall in Sakakibara / Matsumoto (2006), S. 5.

²⁴⁵ Vgl. Schüle (2005), S. 55.

²⁴⁶ Vgl. die auf deutsche Hersteller konzentrierte Arbeit von Batzer / Laumer (1986), S. 410.

²⁴⁷ Vgl. Eli (2004), S. 144.

²⁴⁸ Vgl. Vaubel (1986), S. 85.

5.2 Hybride Koordinierungsformen

5.2.1 Vorbemerkungen

Der Begriff der betrieblichen Kooperation als hybride Form der Koordinierung von Geschäftsaktivitäten ist in Literatur und Praxis nicht eindeutig definiert.²⁴⁹

Viele Autoren setzen dazugehörige Termini wie etwa strategische Allianz, Joint Venture, Partnerschaft gleich. Andere grenzen dieselben Begriffe dagegen voneinander ab.²⁵⁰

Allgemeine externe Motive und Ursachen für den grenzüberschreitenden Markteintritt durch Kooperationen speziell von KMU umfassen z. B.:

- Gestiegene Wettbewerbsintensität auf den Weltmärkten
- Geringe staatliche Förderungen für technologische Projekte
- Erhöhte Schnelligkeit des technologischen Fortschritts in Verbindung mit kürzeren Produktlebenszyklen
- Frühere Amortisation von Ausgaben für Forschung und Entwicklung (insbesondere für die im Regelfall mit knappen Mitteln zur Grundlagenforschung ausgestatteten KMU)²⁵¹

In den letzten Jahren ist die Anzahl internationaler Unternehmenskooperationen insgesamt stark angestiegen.²⁵²

²⁴⁹ Vgl. Grunwald (1982), der Kooperation als „(...) ein (...) vages, mehrdeutiges und mehrdimensionales Konzept.“ beschreibt (S. 72).

²⁵⁰ Vgl. Picot et al. (2001), S. 303 und Kotler et al. (2006), S.282ff.

²⁵¹ Vgl. dazu die allgemein gehaltene Darstellung in Schwerk (2000), S. 129 und für speziell auf KMU bezogene Faktoren Grütter / Kähr (1999), S. 48ff. und Hinterhuber / Stahl (2003), S. 120.

²⁵² Vgl. Hagedoorn / Duysters (2002), S. 167 und Lane et al. (2001), S. 1139.

Im Folgenden soll Kooperation als Oberbegriff für Formen einer vertraglich abgesicherten Zusammenarbeit zwischen zwei rechtlich selbständigen Unternehmen in Japan und Deutschland zur Verfolgung eines gemeinsamen betrieblichen Zieles verstanden werden.²⁵³ Als ausgewählte hybride Koordinierungsformen in Japan werden Lizenzierungen und Joint Ventures untersucht.

Im Rahmen der Lizenzierung findet im Gegensatz zum Export die Leistungserstellung im Ausland statt, wobei in Abgrenzung zur Direktinvestition eine Kapitalbeteiligung des betreffenden deutschen KMU entfällt.

Der Begriff des Joint Ventures ist als Gemeinschaftsunternehmen oder auch als gemeinschaftliches Projekt zu übersetzen. Man spricht von einem internationalen Gemeinschaftsunternehmen, wenn die beteiligten Firmen aus verschiedenen Ländern stammen.²⁵⁴ Die Betrachtung deutsch-japanischer Joint Ventures nimmt im Folgenden aufgrund des höheren Komplexitätsgrads dieser Markteintrittsform einen breiteren Raum ein.

5.2.2 Deutsch-japanische Kooperationen aus Sicht von KMU

KMU aus Deutschland gehen Kooperationen mit ausländischen Firmen bevorzugt nach dem Gewinn von Erfahrungen im Exportgeschäft ein.²⁵⁵ Van Gils und Zwart stellen fest, dass im Rahmen von Kooperationen die Geber- und Empfängerseite in vielen Fällen bereits zuvor eine Geschäftsbeziehung pflegten.²⁵⁶

²⁵³ Vgl. dazu Doole / Lowe (2008), S. 256.

²⁵⁴ Vgl. Inkpen / Beamish (1997), S. 177.

²⁵⁵ Vgl. dazu Swoboda (2000), S. 107.

²⁵⁶ Vgl. Van Gils / Zwart (2009), S. 28.

KMU tendieren im Vergleich zu Großunternehmen durch ihren generell höheren Drang zur Aufrechterhaltung von Souveränität zur Skepsis gegenüber Kooperationen.²⁵⁷ Lowe und Crawford stellen fest, dass Mittelständler wegen geringerer Risikoneigung und mangelndem Management-Know-how von Kooperationen als Internationalisierungsalternative eher absehen.²⁵⁸

Der japanische Lizenzmarkt gilt als einer der größten der Welt. Insbesondere der Bereich des Technologietransfers besitzt in Japan eine herausragende Stellung.²⁵⁹ Die starke Neigung im Land zu internationalen Lizenznahmen auf diesem Gebiet ist neben rein wirtschaftlichen Antriebskräften durch spezifisch japanische unternehmerische Einstellungen begründbar. In Japan besteht generell eine hohe Neigung, Technologien und innovative Produkte im Ausland systematisch zu identifizieren. Diese Haltung ist durch das aktive Informationssuchverhalten in japanischen Unternehmen erklärbar und spiegelt sich in Japans starker Position im weltweiten Technologiehandel wider. Das Land nimmt sowohl bei den entsprechenden Import- als auch bei den Exportzahlen hinter den USA den zweiten Rang ein.²⁶⁰

Die folgende Übersicht fasst die wesentlichen Unterschiede von Lizenzierungen durch kleine gegenüber großen Unternehmen zusammen:

²⁵⁷ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2004), S. 48.

²⁵⁸ Vgl. Lowe / Crawford (1984), die diese Merkmale von KMU jedoch nicht speziell auf internationale Kooperationen in Form von Lizenzierungen beziehen (S. 13).

²⁵⁹ Vgl. Schwarz (1999), S. 109. In Forschung und Praxis wird der Begriff des Technologietransfers oftmals mit Lizenzierung gleichgesetzt. Vgl. etwa die Definition von Cho (1988), S. 70.

²⁶⁰ Im Falle Japans ist zu beachten, dass die entsprechenden Werte von zwei Instituten (Statistics Bureau und Bank of Japan) herausgegeben werden. Im Ergebnis weichen die Zahlen durch verschiedene Erhebungsmethoden z. T. erheblich voneinander ab.

	Großunternehmen	KMU
Ressourcen		
Existenz einer Lizenzabteilung	Ja	Nein
Zugang zu Fachpersonal	Ja	Nein
Ausmaß der F&E-Aktivitäten	Groß	Eher gering
Ressourcen zur Suche von Lizenzvergabemöglichkeiten	Ja	Nein
Strategie		
Informationsquellen	Industriekontakte und weit angelegtes Suchverhalten	Ad hoc und ungeplant
Nutzung von Lizenzvergaben als Wettbewerbsinstrument	Proaktiv und geplant	Reaktiv und ungeplant
Hemmnisse		
Finanzielles Risiko bei Zahlungsverzögerungen und -ausfällen	Niedrig	Hoch
Entscheidungsgeschwindigkeit	Niedrig	Hoch

Tabelle 9: Wesentliche Unterschiede bei Lizenzierungen durch KMU gegenüber Großunternehmen

Quelle: Lowe / Crawford (1984), S. 62 (modifizierte Darstellung)

Gesicherte Zahlen zu deutsch-japanischen Lizenzabkommen im Speziellen existieren nicht.

Die Bildung internationaler Gemeinschaftsunternehmen als weiterer Form der hybriden Koordinierung hat seit Anfang der 80er Jahre stark zugenommen.²⁶¹

In der Literatur wird das Thema der internationalen Joint Ventures von KMU im

²⁶¹ Vgl. Yan / Luo (2001), S. xiii.

Speziellen jedoch stark vernachlässigt.²⁶² Mohr stellt fest, dass diese Unternehmensform eine eindeutige Präferenz für Joint Ventures gegenüber höherentwickelten Internationalisierungsformen, wie etwa der Gründung von Tochterfirmen im Ausland, aufweist.²⁶³ Kirby und Kaiser kommen in ihrer empirischen Studie zum Joint-Venture-Verhalten von Mittelständlern zu dem Schluss, dass speziell für diesen Unternehmenstyp die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen eine geeignete Markteinstiegsmethode darstellt.²⁶⁴

Auch in Japan ist eine Reihe japanisch-ausländischer Joint Ventures zu beobachten. Die ersten Kooperationen dieser Art gehen auf den Anfang des 20. Jahrhunderts zurück.²⁶⁵ In der Praxis gelten Joint Ventures in Japan als besonders bedeutende Markterschließungsform.²⁶⁶ Czinkota und Woronoff beurteilen das Joint Venture generell als bevorzugte Markteinstiegsmethode ausländischer Unternehmen in Japan.²⁶⁷

Gesicherte Zahlen zu Gemeinschaftsunternehmen mit deutscher Beteiligung existieren nicht. Es wird jedoch geschätzt, dass in Japan etwa im Jahre 1996 112 solcher Joint Ventures aktiv waren. Diese Zahl stieg bis 2003 auf etwa 200

²⁶² Oftmals wird die Problematik lediglich am Rande behandelt. Speziell mit Joint Ventures unter Beteiligung von KMU beschäftigen sich beispielsweise die Beiträge von Kirby / Kaiser (2003) und Donckels / Lambrecht (1995).

²⁶³ Der Autor begründet diese Bevorzugung mit der mangelnden internationalen Erfahrung von KMU und deren knappen finanziellen Ressourcen. Vgl. Mohr (2003), S. 63.

²⁶⁴ Vgl. Kirby / Kaiser (2003), S. 240. Die Autoren untersuchen dabei englische und deutsche KMU.

²⁶⁵ Das erste deutsch-japanische Joint Venture gingen Siemens und der japanische Konzern Furukawa bereits im Jahre 1935 ein. Vgl. dazu Paprzycki / Fukao (2005), S. 12f.

²⁶⁶ Vgl. Filliol (1994), S. 130.

²⁶⁷ Vgl. Czinkota / Woronoff (1991), S. 157.

an.²⁶⁸ Das Joint Venture nimmt damit eine wichtige Stellung im Rahmen deutsch-japanischer Kooperationen ein.

5.2.3 Theoretische Charakterisierung und Ausprägung in Japan

Betriebliche Kooperationen werden dem Markt-Hierarchie-Paradigma der Transaktionskostentheorie folgend zwischen Exporttätigkeiten und hierarchischen Arrangements eingeordnet.

Charakterisiert man hybride Koordinierungsformen anhand der vertragstheoretischen Komponente dieses Denkmodells, ist festzustellen, dass die Abhängigkeit zwischen den Transaktionspartnern als sehr hoch einzustufen ist. Bei den Lizenzvergaben und Joint Ventures zugrunde liegenden neoklassischen Vertragsbeziehungen sind nicht alle Bedingungen ex ante fixiert, da die Beteiligten von nachträglichem Anpassungsbedarf ausgehen. Die Verträge sind im Gegensatz zu jenen klassischer Natur langfristig ausgelegt und beinhalten eine Reihe von Klauseln zur Regelung eventuell auftretender Störungen.²⁶⁹

5.2.3.1 Rechtliches Umfeld bei Lizenzvergaben nach Japan

Im Folgenden soll die Lizenzierung aus Sicht eines deutschen Mittelständlers als Lizenzgeber betrachtet werden, während der japanische Transaktionspartner als Empfänger fungieren soll. Dabei räumt ein deutsches Unternehmen das vertragliche Recht ein, den lizenzierten Gegenstand gegen Entgelt zu nutzen.²⁷⁰

In Lizenzverträgen werden Einzelheiten wie etwa der zugrunde liegende

²⁶⁸ Vgl. Eli (2004), S. 27f. und S. 142. Verlässliche Zahlen neueren Datums sind nicht verfügbar.

²⁶⁹ Vgl. Williamson (1986), S. 103f.

²⁷⁰ Vgl. dazu Lymbersky (2008), S. 79f.

Gegenstand, die Art der Nutzungsrechte, die Laufzeit der Lizenz und Gebührenstrukturen geregelt.²⁷¹ Ein länderübergreifend geltendes Rechtsgebäude für Lizenzabkommen existiert jedoch nicht.

Lizenzabkommen können unter anderem in Patent-, Produkt-, Verfahrens-, Technologie-, Marken- und Distributionslizenz aufgegliedert werden.²⁷² In der Praxis sind jedoch oftmals Kombinationen zwischen den einzelnen Arten zu beobachten. So kann ein Lizenzkäufer z. B. bei der Verbindung von Verfahrens- und Distributionslizenz ein übernommenes Produktionsverfahren selbst in ausgewählten Vertriebsregionen anbieten. Als Bemessungsgrundlage der Lizenzgebühr dienen üblicherweise die aus der Nutzung des Lizenzierungsgegenstandes erzielten Umsätze in Kombination mit einem Fixbetrag.²⁷³

Bei Lizenzvergaben ins Ausland nimmt insbesondere die Stellung der eigenen Schutzrechte am Lizenzierungsobjekt eine besondere Rolle im Vertragswerk ein.²⁷⁴ In den letzten Jahren wurde der gewerbliche Rechtsschutz in Japan in erheblichem Maße umgestaltet. Die vielfältigen Regelungen im Lizenzrecht bergen für an Lizenzierungsgeschäften interessierte KMU aus Deutschland zahlreiche rechtliche Wagnisse.²⁷⁵

In Japan finden die rechtlichen Bestimmungen im Lizenzierungsbereich im japanischen Warenzeichen-, Gebrauchs- bzw. Geschmacksmuster- und

²⁷¹ Vgl. Hearn (1987) für eine Untersuchung vertraglicher Details speziell bei internationalen Patent- und Know-how-Lizenzierungen (S. 119ff. und S. 158ff.). Für eine ausführliche Analyse der Ausgestaltung internationaler Lizenzverträge im Allgemeinen vgl. Hall (1983), S. 67f.

²⁷² Vgl. Katsioloudes / Hadjidakis (2007), S. 249.

²⁷³ Vgl. Bradley (1999), S. 322.

²⁷⁴ Vgl. Nayler (2006), S. 184.

²⁷⁵ Rodatz (1998) sieht für ausländische Unternehmen die Gefahr, im Zuge einer Lizenzvergabe nach Japan ihre Lizenzrechte vollständig zu verlieren (S. 89).

Patentgesetz ihren Niederschlag.

Im Folgenden sollen zwei zentrale Unterschiede zum deutschen Recht exemplarisch herausgestellt werden.

Zunächst unterscheidet man in Japan grundsätzlich exklusive Lizenzen von nicht-exklusiven. Erstgenannte Lizenzen müssen zur Wirksamkeit ins japanische Schutzrechtsregister eingetragen werden.²⁷⁶

Aus der Perspektive eines deutschen Lizenzgebers ist des Weiteren besonders bemerkenswert, dass nach japanischem Recht ein Lizenznehmer bei Verletzung des jeweiligen Schutzrechts nicht nur vor Belangung durch den Lizenzgeber geschützt ist. Vielmehr erteilt durch die Lizenzierung der Lizenzgeber die ausdrückliche Befugnis, das Schutzrecht auszuüben. Bei Vergabe einer Exklusivlizenz kann der japanische Transaktionspartner etwaige Verletzer gegen das Schutzrecht in eigenem Namen gerichtlich verfolgen.²⁷⁷

Japan hat als Mitglied der WTO das TRIPS-Abkommen ratifiziert und bietet somit insgesamt ein Mindestmaß an Schutz von Patenten und Know-how. Die Ausgestaltung des japanischen Lizenzrechts ist dennoch seit Jahren ein Politikum. Es wird etwa kritisiert, dass die Bearbeitung von Patentanmeldungen ein zu hohes Zeitbudget in Anspruch nimmt und Markenrechte durch japanisches Recht nur unzureichend geschützt werden.²⁷⁸

²⁷⁶ Vgl. Rodatz (1998), S. 76.

²⁷⁷ Vgl. Rodatz (1994), S. 252f.

²⁷⁸ Vgl. Schüle (2005), S. 58.

5.2.3.2 Rechtliches Umfeld bei Joint Ventures in Japan

Allgemein werden so genannte Equity-Joint-Ventures – auch als Contractual-Joint-Ventures bezeichnet - von Non-Equity-Joint-Ventures unterschieden. Letztgenannte Formen basieren auf Verträgen, bei denen auf eine Kapitalbeteiligung verzichtet wird. Oftmals werden unter der Bezeichnung Non-Equity-Joint-Venture verschiedene Kooperationsarten wie Lizenzabkommen oder Managementverträge subsumiert.²⁷⁹

Im Folgenden sollen ausschließlich Equity-Joint-Ventures deutsch-japanischer Unternehmen - also Zusammenarbeiten auf Vertrags- und Kapitalbeteiligungsbasis - als Grundlage der Untersuchung dienen.²⁸⁰ Ein Joint Venture sei dabei als eine von zwei deutschen und japanischen Firmen gegründete, rechtlich und wirtschaftlich unabhängige, Gemeinschaftsunternehmung in Japan definiert. Dabei bringen beide Transaktionspartner Kapital in das Vorhaben ein und teilen sich das unternehmerische Risiko und die Führung des Joint Ventures.

Die juristische Gestaltung nimmt im Rahmen des Aufbaus internationaler Joint Ventures eine besonders wichtige Rolle ein.²⁸¹ Mit dem Joint-Venture-Vertrag werden zukünftige Abläufe, Verantwortungsbereiche und Regulationsmechanismen des Gemeinschaftsunternehmens abgesteckt.

Bei Gründung des Gemeinschaftsunternehmens in Japan beruht die entsprechende juristische Grundlage ausschließlich auf dem Rechtssystem des

²⁷⁹ Vgl. Caves (2007), S. 91ff.

²⁸⁰ Dazu wird der Begriff Equity-Joint-Venture durch die Bezeichnungen Joint Venture und Gemeinschaftsunternehmen ersetzt.

²⁸¹ Vgl. für eine Einführung in die juristische Seite der Gründung internationaler Gemeinschaftsunternehmen die Darstellung in Goldenberg (1988), S. 29ff.

Stammsitzlandes.²⁸² In Japan existieren grundsätzlich keine nennenswerten zwingenden Rechtsvorschriften bezüglich der Bildung internationaler Joint Ventures. Grundsätzlich stehen bei der Gründung von Gemeinschaftsunternehmen sämtliche Rechtsformen zur Verfügung. In der Praxis jedoch wird nahezu ausschließlich der Aktiengesellschaft japanischen Rechts der Vorzug gegeben.

Auch bei der weiteren juristischen Ausgestaltung haben die beteiligten Transaktionspartner weitgehend freie Hand. Das im Rahmen eines japanischen Gemeinschaftsunternehmen zu erstellende Vertragswerk samt Satzung ist grundsätzlich formfrei. Die zentralen aufzunehmenden Gesichtspunkte sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

²⁸² Vgl. dazu Kaufmann (1993), S. 77.

Vertragselemente
Zweck und genaue Bezeichnung des Joint Ventures
Regelung einzelner Rechte und Pflichten
Ausgestaltung der Mehrheitsverhältnisse
Gliederung der Geschäftsführung und Klärung des Vorschlagsrechts für deren Besetzung
Bestimmung der Zuständigkeit in Einzelfragen (z. B. Geschäfte mit Notwendigkeit der Zustimmung der gesamten Geschäftsführung)
Klärung von Fragen zur Finanzierung und Aktienübertragung
Schiedsgerichtsklausel
Dauer und Ausmaß des gemeinschaftlichen Unternehmens
Regelungen im Falle der Beendigung des Joint Ventures

Tabelle 10: Zentrale Elemente eines Joint-Venture-Vertrages mit japanischer Beteiligung

Quelle: Eigene Darstellung nach Rodatz (1986), S. 298 ff., Neumann / Buhart (1991), S. 48 ff. und Wortmann (1995), S. 62 ff.

Bei den rechtlichen Rahmenbedingungen zur Bildung von Joint Ventures in Japan sind insgesamt keine wesentlichen Unterschiede zwischen dem Vorgehen von Mittelständlern im Vergleich zu großen Unternehmen anzuführen.²⁸³

²⁸³ Vgl. für weitere Details zu rechtlichen Rahmenbedingungen bei der Gründung von Gemeinschaftsunternehmen speziell in Japan die Ausführungen in Scheer (1990), S. 537ff. und den Beitrag von Sato (1989).

5.2.4 Effizienzanalyse

5.2.4.1 Koordinierungspotentiale im Rahmen von deutsch-japanischen Kooperationen

5.2.4.1.1 Kostenrelevante Charakteristika des Arrangements

Aus Sicht des Transaktionskostenansatzes nehmen Lizenzierungen und Joint Ventures als hybride Arrangements in der Effizienzbetrachtung mehrheitlich eine Mittelstellung ein.²⁸⁴ Drei der Theorie nach wesensbildenden Charakteristika solcher Koordinierungsformen sind dabei jeweils zwischen jenen marktlicher und hierarchischer Natur einzuordnen.

Die Anreizintensität im Falle betrieblicher Kooperation ist im Vergleich zu hierarchischen Arrangements stärker ausgeprägt. Die Ergebnisse der Austauschbeziehungen sind in einem höheren Maß monetär bewertbar. Leistungen und Gegenleistungen sind enger miteinander verbunden und zurechenbar.²⁸⁵

Insbesondere im Rahmen der Bildung von Joint Ventures werden den sich internationalisierenden Unternehmen - im Vergleich zu Exporttätigkeiten - umfangreichere Kontrollmöglichkeiten eingeräumt. Die Vermarktung des Produkts in Japan liegt nicht mehr ausschließlich in den Händen eines Exportpartners. Tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse können zudem durch Kooperationen umgangen oder in ihrer Wirkung abgemildert werden.²⁸⁶

²⁸⁴ Vgl. dazu Ebers / Gotsch (2006), S. 288.

²⁸⁵ Vgl. Ebers / Gotsch (2006), S. 287.

²⁸⁶ Vgl. dazu Buckley / Casson (2002), S. 38f. Die im Falle einiger Ländermärkte erreichte Vermeidung der Gefahr von Enteignungen im Falle physischer Präsenz oder anderen politischen Risiken – etwa durch Lizenzvergaben - entfällt jedoch im Falle Japans als Vorteil. Vgl. dazu Gillespie et al. (2004), S. 233.

Der Vorwurf, die japanische Wirtschaft nutze Lizenzverträge als Basis zur Nachahmung bzw. Verbesserung ausländischer Produkte und Technologien, ist neben der amerikanischen auch in der deutschen Literatur zu finden.²⁸⁷ Diese Sicht kann mittlerweile jedoch als veraltet angesehen werden. Neben den USA und Deutschland meldet Japan bereits seit Jahrzehnten die weltweit meisten Patente an. Diese Position und der Aufstieg zur zweitgrößten Volkswirtschaft der Welt sind alleinig durch eine landesspezifische Nachahmermentalität kaum begründbar.²⁸⁸ Für deutsche KMU existieren keine Gefahren der Steuerung und Kontrolle, die speziell bei der Zusammenarbeit mit Betrieben aus Japan zu berücksichtigen wären. In der Literatur finden sich keine Belege, die pauschale Verurteilungen rechtfertigen. Einige Fälle von Imitationen durch japanische Hersteller sind jedoch dokumentiert.²⁸⁹

Die Vorteilhaftigkeit in Bezug auf die Kosten der Etablierung des Arrangements gerade für den idealtypischen Mittelständler stellt sich insbesondere bei einem Vergleich mit der Gründung von Niederlassungen in Japan heraus. Unternehmen können etwa über Lizenzvergaben in das Zielland mit geringem Startkapital relativ kurzfristig Erträge erwirtschaften.²⁹⁰

Der erforderliche Einsatz an Kapital ist auch im Rahmen von Joint Ventures geringer als bei einem Alleingang im Zielland. Die in Japan im internationalen Vergleich besonders hohen Immobilien- und Bodenkosten stellen sich gerade ausländischen Klein- und Mittelunternehmen als Hemmnis beim Markteintritt dar. Planen diese eine physische Präsenz in Japan, können sie von der bestehenden Infrastruktur der japanischen Partnerfirma profitieren.

²⁸⁷ Vgl. beispielsweise Kunkies-Schwientek (1990), die ähnliche Vorwürfe anderer deutscher Japan-Forscher unterstützt (S. 23f.).

²⁸⁸ Vgl. Cuhls (2007), S. 37f.

²⁸⁹ Vgl. für ein Praxisbeispiel etwa Anchordoguy (2005), S. 128f.

²⁹⁰ Vgl. Haak (2007), S. 142.

Einheimische Unternehmen verfügen im Regelfall über Zugang zum japanischen Immobilienmarkt, der gerade auswärtigen Klein- und Mittelunternehmen in vielen Fällen verwehrt ist.²⁹¹ Daneben werden ausländischen Unternehmen von geringer Größe nur eingeschränkt Finanzierungsmöglichkeiten von Banken oder durch den Kapitalmarkt eingeräumt.²⁹²

5.2.4.1.2 Transaktionscharakteristika und Transaktionskosten

In Bezug auf die Charakteristika von Transaktionen erweisen sich hybride Arrangements insbesondere im Falle höherer Investitionsspezifität als relativ vorteilhaft.²⁹³ Hier sind aus Sicht der Transaktionskostentheorie marktliche Koordinierungsformen eher ungeeignet.²⁹⁴ Auch versetzen Kooperationen die betreffenden Unternehmen in Abgrenzung zu Exporten nach Japan in die Lage, nichtstandardisierte Transaktionen abzuwickeln.

Mit der steigenden Spezifität geht eine Erhöhung von Transaktionskosten einher. Es sind jedoch in Bezug auf das Zielland Japan eine Reihe von komparativen Vorteilen im Vergleich zur Situation bei hierarchischen Arrangements zu identifizieren.

Ein Vorzug - beispielsweise bei der Bildung eines Gemeinschaftsunternehmens - ist in der Geschwindigkeit des Vorgehens zu sehen.²⁹⁵ Insbesondere bei über

²⁹¹ Vgl. Filliol (1994), S. 137f.

²⁹² Vgl. Hennart (1988), der Joint Ventures speziell für kleinere Unternehmen als Option sieht, durch den Kapitalmarkt induzierte Transaktionskosten zu senken (S. 368).

²⁹³ Vgl. dazu auch Fink et al. (2009), S. 110.

²⁹⁴ Vgl. zum Zusammenhang von Spezifität und hybriden Koordinierungsformen die Darstellung in Büchs (S. 1991), S. 11f.

²⁹⁵ Vgl. Shenkar / Luo (2008), S. 295.

Exportbeziehungen vorgeschalteter Zusammenarbeit mit einem japanischen Partner besteht bei Joint Ventures die Chance auf eine relativ schnelle Gründung und somit auf einen raschen physischen Eintritt in den japanischen Markt. Die bürokratischen Regelungen, die etwa bei Errichtung einer Tochterfirma wirksam sind, können umgangen werden.²⁹⁶ Diese im Rahmen von Lizenzvergaben stärker wirkenden Effekte führen im Vergleich zum Aufbau hierarchischer Arrangements zu einer Senkung von Anbahnungs- und Vereinbarungskosten.

Im Rahmen eines Joint Ventures kann der idealtypische deutsche Mittelständler zudem auf personelle Ressourcen des japanischen Partners zurückgreifen. Zur Vorbereitung eines höherentwickelten Engagements in Japan bietet sich daneben die Gelegenheit, durch die Beteiligung an einem japanischen Gemeinschaftsunternehmen eine Reputation vor Ort zu erarbeiten. Diese Vorteile führen zu einer Senkung der humankapitalspezifischen Investitionen und jener in die Firmenreputation. Dieses führt zu geringeren Abwicklungs- und ex-post-Transaktionskosten.

Ein deutsches Unternehmen kann zudem von den Kontakten seiner japanischen Partner in Industrie und Bürokratie des Landes profitieren, was sich ebenfalls in niedrigeren ex-post-Transaktionskosten niederschlagen kann. Gerade dem idealtypischen KMU wird der Aufbau eines solchen - gerade in Japan überaus bedeutsamen - persönlichen Netzwerkes aufgrund von Größennachteilen und geringerer Marktmacht schwerer fallen als Großunternehmen. Im Vergleich zu hierarchischen Arrangements entstehen somit abhängig vom Einzelfall geringere Kosten etwa bei der Steuerung und des Managements von Transaktionen in Japan.

²⁹⁶ Vgl. Contractor / Lorange (2008), S. 31.

Das japanische Distributionssystem steht im Ruf, ineffizient und kompliziert im Aufbau zu sein.²⁹⁷ Hier sehen sich speziell KMU mit Problemen konfrontiert, die bei hierarchischer Koordinierung ebenfalls zu höheren Abwicklungskosten führen würden. Dem idealtypischen deutschen Mittelständler fehlen zum einen finanzielle Mittel, ein eigenes Vertriebssystem in Japan aufzubauen. Zum anderen arbeiten japanische Firmen i. d. R. aus Mentalitätsgründen eher mit ihnen vertrauten Lieferanten zusammen²⁹⁸ und stehen unbekanntem Unternehmen, speziell aus dem Ausland, eher skeptisch gegenüber. Ein Joint Venture mit einem japanischen Partner bietet dem idealtypischen KMU die Möglichkeit, diese Schwierigkeiten transaktionskostenschonend zu umgehen.

5.2.4.2 Koordinierungs Nachteile

5.2.4.2.1 Kostenrelevante Charakteristika des Arrangements

Aus Sicht der Transaktionskostentheorie sind die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten innerhalb hybrider Arrangements geringer als in hierarchischen Koordinierungsformen.

In der Literatur werden Unternehmen vereinzelt vor dem Eingehen internationaler Joint Ventures speziell mit japanischen Partnern gewarnt. Demnach werden Kooperationen dieser Art zu deren eigenem Vorteil gestaltet und ausgenutzt.²⁹⁹ Im Vergleich zu Lizenzgeschäften stehen deutschen KMU im Rahmen von Joint Ventures - bedingt durch die unmittelbare Eigenbeteiligung - jedoch wirksamere Kontrollmöglichkeiten zur Verfügung.

Grenzüberschreitende Lizenzgeschäfte bergen generell die Gefahr, dass der

²⁹⁷ Vgl. etwa Flath (2000), S. 292 und Murata (1986), S. 42.

²⁹⁸ Vgl. Gottschlich (1994), S. 2.

²⁹⁹ Vgl. den in der Japan-Literatur besonders häufig zitierten Artikel von Reich / Mankin (1986).

ausländische Partner im Zuge der Nutzung der Lizenz nach einem gewissen Zeitraum zu einem Konkurrenten erwachsen kann.³⁰⁰ Es besteht die Möglichkeit, dass sich der betreffende deutsche Mittelständler Japan als Absatzmarkt für die Zukunft verbaut. Im Extremfall ist auch das Eindringen des japanischen Lizenznehmers in den Heimatmarkt denkbar.³⁰¹ Insbesondere KMU, die zuvor mit größeren japanischen Partnern zusammengearbeitet haben, können einem solchen Vorgehen gewöhnlich wenig entgegensetzen. Grundsätzlich geht mit der Eingrenzung der Gefahr von Imitationen bzw. Know-how-Abfluß innerhalb betrieblicher Kooperationen eine Erhöhung der Kontrollkosten einher.³⁰²

Generell ist als weiteres Problemfeld von Lizenzierungen der weitgehende Verlust von Möglichkeiten der Einflussnahme nach der Lizenzvergabe anzusehen.³⁰³ Dieses gilt bei deutschen Unternehmen mit Partnern aus Japan im besonderen Maße. Der Zielmarkt zeichnet sich zum ersten durch eine hohe geographische Distanz aus. Zum zweiten können Kontrollen von Deutschland aus zusätzlich durch Sprachbarrieren erschwert werden.

In der Folge steigen Kontroll- und Anpassungskosten. Beispielsweise besteht die Gefahr, dass die japanische Seite die Möglichkeiten der erhaltenen Lizenz wirtschaftlich nicht im ausreichenden Maße nutzt. Zudem hängt die Qualität der durch Übernahme der jeweiligen Technologie hergestellten Endprodukte ausschließlich von der Leistungsfähigkeit des Lizenznehmers ab. Als Folge kann ein Verlust von umsatzabhängigen Lizenzeinnahmen entstehen, der hingegen im Falle vollständig eigenkontrollierter Markterschließungsformen vermeidbar wäre.

³⁰⁰ Vgl. Höhner (2007), der diese Gefahr speziell für deutsche Mittelständler mit chinesischen Lizenznehmern als Transaktionspartner sieht (S. 39).

³⁰¹ Vgl. dazu Porter (1985), S. 193.

³⁰² Vgl. Williamson (1991), S. 289f.

³⁰³ Vgl. Telesio (1979), S. 15.

5.2.4.2.2 Transaktionscharakteristika und Transaktionskosten

Bezüglich der Charakteristika hybrider Arrangements ist die mangelnde bilaterale Anpassungsfähigkeit als besonders problematisches Merkmal herauszustellen.³⁰⁴

Nach der Transaktionskostentheorie kann der Preismechanismus Störungen zwischen den deutschen und japanischen Partnern nicht auffangen, da Änderungen gemeinsam vorgenommen werden müssen. Mit steigender Investitionsspezifität der Transaktionen wächst die Abhängigkeit zwischen beiden Seiten³⁰⁵ und damit der Anspruch an die Anpassungsfähigkeit des zugrunde liegenden institutionellen Arrangements. Speziell deutsch-japanische Kooperationen zwingen die Beteiligten über eine hohe geographische und kulturelle Distanz hinweg zu dauerhaften Koordinationsanstrengungen, Kompromissbereitschaft und Kontaktpflege.

Die hohe Unsicherheit als ein grundlegendes Merkmal von Transaktionen innerhalb von Kooperationen ist eng mit der mangelnden Anpassungsfähigkeit dieser Koordinierungsform verbunden. Unsicherheit drückt sich für die Transaktionspartner in Störungen der Austauschbeziehungen aus.

Neoklassische Verträge können trotz hoher Elastizität nicht alle Formen von Störungen aufheben. Schwache Störungen ziehen nach Williamson zu vernachlässigende Anpassungskosten mit sich. Starke Störungen können durch vertraglich geregelte Anpassungsmechanismen vorgebeugt werden. Dagegen kann es bei Störungen sehr starker Art zu Brüchen neoklassischer Verträge kommen.³⁰⁶ Es entstehen zusätzliche Transaktionskosten zur Eingrenzung der

³⁰⁴ Vgl. den auf internationale Joint Ventures konzentrierten Beitrag von Beamish / Banks (1987), S. 7.

³⁰⁵ Vgl. Williamson (1996), S. 106.

³⁰⁶ Vgl. Williamson (1991), S. 272.

einhergehenden höheren Opportunitätsgefahr.³⁰⁷ Ein Misserfolg in Form der Auflösung eines Joint Venture-Vertrags zieht dabei im Regelfall größere Konsequenzen nach sich als etwa ein fehlgeschlagenes Lizenzabkommen.³⁰⁸

Wendet man diese Erkenntnisse auf deutsch-japanische Kooperationen an, wächst durch die kulturelle und geographische Distanz zwischen den Transaktionspartnern die endogene Unsicherheit, die sich in Störungen des Transaktionsablaufs manifestiert. Für deutsche KMU herrscht im Zuge eines Joint Ventures mit einem japanischen Betrieb eine besonders große Gefahr des Misserfolgs. Für den Zeitraum zwischen 1982 und 1987 z. B. wird die Zahl erfolglos beendeter internationaler Gemeinschaftsunternehmen in Japan auf 88 geschätzt.³⁰⁹

Hier kommt die Existenz von Konfliktpotential durch unterschiedliche Managementstile, soziokulturelle Unterschiede und divergierende betriebliche Zielsetzungen besonders stark zum Ausdruck.³¹⁰

Eine durch die Unternehmensgröße entstehende Problematik ist etwa in der Verteilung der Loyalität zwischen den beteiligten Firmen zu sehen. Arbeiten deutsche KMU mit einem größeren oder im Zielland angesehenen japanischen Unternehmen zusammen, wird dieses vom ausländischen Partner im Regelfall eine Unterordnung erwarten.³¹¹ Ein weiteres Beispiel ist das im Gegensatz zu vielen westlichen Unternehmen stehende Streben japanischer Firmen nach

³⁰⁷ Nach Picot / Dietl (1990) steigt verbunden mit der hohen Spezifität und Abhängigkeit die Wahrscheinlichkeit des Versuchs der Transaktionspartner, sich die Quasi-Renten der Gegenpartei anzueignen (S. 179f.).

³⁰⁸ Vgl. Sanchez Peinado / Pla Barber (2006), S. 174.

³⁰⁹ Vgl. Kotler et al. (1999), S. 503.

³¹⁰ Vgl. für die Problematik bei internationalen Joint Ventures im Allgemeinen die detaillierten Ausführungen in Paquin (2000), S. 88ff., Yan / Luo (2001), S. 221ff. und Perlitz (2002), S. 547.

³¹¹ Vgl. Böttcher (1999), S. 330.

Umsatzzuwachsen und der Vergrößerung von Marktanteilen.³¹² Die Konzentration auf langfristig angelegte Ziele³¹³ wird i. d. R. auch bei der Gründung eines Joint Ventures mit einem ausländischen Unternehmen aufrechterhalten. In der Folge entstehende Unsicherheiten und Verhandlungen mit japanischen Kooperationspartnern erzeugen Transaktionskosten.

Vettel und Krischek kommen in ihrer Erhebung zu endogenen Problemfeldern speziell bei deutsch-japanischen Joint-Ventures zu dem in der folgenden Tabelle dargestellten Ergebnis:³¹⁴

Rang	Frikionsgrund und Anteil an Nennungen
1	Inkompatibilitäten mit der Branchenkultur und Geschäftspraktiken (40%)
2	Inkompatibilitäten mit landeskulturbedingten Verhaltensweisen (33,3%)
3	Konkurrenz durch die Parentale (30%)
4	Unterschiedliche Prioritätensetzung (26,7%)
5	Inkompatibilitäten der verschiedenen Managementsysteme (26,7%)
6	Unterschiedliche Zeithorizonte (23,3%)
7	Sprach- und Verständigungsschwierigkeiten (20%)

Tabelle 11: Frikionsgründe bei deutsch-japanischen Joint Ventures

Quelle: Vettel / Krischek 1994, S. 30 (modifizierte Darstellung)

³¹² Vgl. Wright (1979), S. 27.

³¹³ Vgl. Storz (2002), S. 3.

³¹⁴ Die Autoren führten zu diesem Zweck Befragungen in 30 von knapp 160 aktiven deutsch-japanischen Joint Ventures in Japan und 30 von etwa 60 Gemeinschaftsunternehmen in Deutschland durch. Mehrfachnennungen waren möglich.

Aus der Aufstellung ist ersichtlich, dass kulturell geprägte Faktoren eine besonders große Rolle für den Erfolg deutsch-japanischer Joint Ventures spielen. Diese Besonderheiten fallen etwa bei Exporttätigkeiten oder Lizenzierungen weniger stark ins Gewicht.

Der Anspruch an die Anpassungsfähigkeit innerhalb hybrider Koordinierungsformen ist somit beim Aufkommen von Unsicherheiten im Vergleich sehr hoch. Es kann besonders innerhalb komplexer Transaktionsumwelten – wie etwa einem deutsch-japanischen Gemeinschaftsunternehmen - angenommen werden, dass die Konsensbildung im Falle von Störungen ein größeres Zeitbudget erfordert. Dieses führt wiederum zu steigenden ex-post-Transaktionskosten.³¹⁵

Die im Allgemeinen hohe Investitionsspezifität innerhalb hybrider Arrangements schlägt sich im Vergleich zu Exporttätigkeiten in höheren ex-ante-Transaktionskosten nieder. Deutsche mittelständische Unternehmen leiden bei der Suche nach japanischen Joint-Venture-Partnern unter einem Größennachteil. Czinkota und Woronoff weisen darauf hin, dass insbesondere traditionelle japanische Großunternehmen kleine und mittlere Unternehmen generell als Kooperationspartner ausschließen.³¹⁶ Auch bei der Weitergabe von Lizenzrechten nach Japan können durch die hohe geographische Distanz hohe ex-ante-Transaktionskosten auftreten. Diese manifestieren sich beispielsweise in Form der Informationsbeschaffung über potentielle Partnerunternehmen im Zielland.³¹⁷

³¹⁵ Vgl. Williamson (1991), S. 291.

³¹⁶ Vgl. Czinkota / Woronoff (1991), S. 156.

³¹⁷ Vgl. dazu auch Bössmann (1983), S. 107f.

5.2.5 Zwischenergebnis

Kooperationen stellen insgesamt im Vergleich zu Direktinvestitionen für das idealtypische deutsche Mittelstandsunternehmen Optionen für einen relativ transaktionskostenschonenden Eintritt in den japanischen Markt dar.³¹⁸ Es ist jedoch auch festzustellen, dass diese Markteinstiegsmethode für KMU eine größere Herausforderung darstellt als für Großunternehmen.³¹⁹

Hybride Koordinierungsformen erweisen sich für das idealtypische deutsche KMU lediglich unter Voraussetzungen als geeignete Markteintrittsformen in Japan. Generell ist aus der Anwendung der Transaktionskostentheorie als Erkenntnis abzuleiten, dass sich Lizenzabkommen und Joint Ventures bei instabilen Transaktionsumwelten nur eingeschränkt als Lösungen anbieten. Kaeppli befindet für Schweizer KMU, dass der Deregulierungsprozess in Japan dazu geführt hat, dass Tochterunternehmen leichter zu gründen sind als ein Joint Venture mit einem japanischen Partner einzugehen.³²⁰

Die Schwierigkeiten sind hauptsächlich zum einen auf die Unsicherheit in Bezug auf die getätigten Transaktionen zurückzuführen. Zum anderen spielen eingeschränkte Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten eine Rolle.

5.2.5.1 Endogene Unsicherheit im Rahmen von Kooperationen

Störungen wirken stärker auf die Erfolgchancen von Kooperationen ein als auf jene von Exporttätigkeiten oder Direktinvestitionen in Japan. In Bezug auf endogene Unsicherheiten bezüglich innerhalb hybrider Arrangements getätigter Transaktionen spielt der Grad an vorhandenem Vertrauen eine entscheidende

³¹⁸ Vgl. Koen (2007), S. 413.

³¹⁹ Vgl. Mottner / Johnson (2000), S. 186.

³²⁰ Vgl. Kaeppli (2009), S. 103.

Rolle. Vertrauensbildung führt zur Entstehung von Transaktionskosten³²¹, wird jedoch mit steigender Spezifität der getätigten Investitionen und steigender Umweltkomplexität lohnender.³²² Aus Sicht der Transaktionskostentheorie führt ein niedriger Grad an Vertrauen zu einer höheren Neigung opportunistischen Verhaltens der beteiligten Akteure.³²³ Die Transaktionskosten können nach Bildung einer Vertrauensbasis sinken, etwa in Form von Kontrollkosten.

Die Beschreibung des Begriffs Vertrauen im ökonomischen Kontext gestaltet sich als schwierig. Seine grundsätzliche theoretische Bedeutung ist in der Literatur jedoch unbestritten.³²⁴ Davon sind betriebliche Kooperationen nicht ausgeschlossen.³²⁵

Paquin definiert Vertrauen im Rahmen von Kooperationen als den Verzicht auf die Verfolgung von Eigennutz.³²⁶ Verhält sich das betreffende deutsche Unternehmen im Zuge der Zusammenarbeit entsprechend diesem Grundsatz, kommt dieses gerade dem japanischen Harmonie- und Konsensbedürfnis entgegen. Proaktives Handeln ist im Rahmen von Kooperationen mit in Japan ansässigen Partnerunternehmen ein besonders kritischer Faktor.³²⁷

Dolles identifiziert in einer auf Kooperationen deutscher Mittelständler mit

³²¹ Vgl. Roterling (1993), S. 113ff.

³²² Vgl. dazu Mead (2005), S. 131.

³²³ Vgl. dazu Kahle (1998), S. 541. Der Autor bezieht sich explizit auf Klein- und Mittelunternehmen.

³²⁴ Vgl. z. B. Simon (1989), S. 89f. und Williamson (1971), S. 122f.

³²⁵ Vgl. etwa den auf internationale Joint Ventures bezogenen Beitrag von Buckley / Casson (1988), S. 52.

³²⁶ Vgl. Paquin (2000), S. 167.

³²⁷ Vgl. zur Rolle von Vertrauen in internationalen Kooperationen die Darstellungen in Inkpen / Ramaswamy (2006), S. 81f., Jackson (2004), S. 41ff. und Hemm / Diesch (1992), S. 546.

japanischen Unternehmen konzentrierten empirischen Studie ständige Kontaktpflege auf persönlicher Ebene als dominante vertrauensbildende Maßnahme. Nach ihm schließen weitere Maßnahmen angemessene Umgangsformen mit dem Transaktionspartner, eine hohe Geschwindigkeit der deutschen Seite bei Antworten nach Anfragen aus Japan und einen möglichst hohen Grad an Sachkompetenz ein.³²⁸

Der systematische Aufbau von Wissen trägt zur Bildung gegenseitigen Vertrauens bei und wirkt somit ebenfalls auf die Unsicherheit innerhalb von Kooperationen ein.³²⁹ Dieses Vorgehen ist mit höheren Transaktionskosten verbunden. Es ist in der Literatur wiederum unstrittig, dass durch wachsende Sicherheit ex-post-Transaktionskosten gesenkt werden können. Die Informationsbeschaffung über potentielle Partnerunternehmen oder den anvisierten Markt verursacht zwar Anbahnungskosten. Das betreffende KMU baut jedoch im Gegenzug sowohl endogene als auch exogene Unsicherheiten ab.³³⁰

5.2.5.2 Kontrolle im Rahmen von Lizenzierungen

Der Grad der Kontrolle eines deutsch-japanischen Lizenzierungsabkommens – und somit auch die Höhe der Transaktionskosten innerhalb des Engagements – ist abhängig von der Ausgestaltung der Lizenzierungsstrategie.³³¹ Die Skizzierung eines solchen Vorgehensmodells im Rahmen der Lizenzvergabe von Technologien umfasst die folgenden Eckpunkte:

³²⁸ Vgl. Dolles (2002a), S. 180f.

³²⁹ Vgl. dazu Madhok (1995), S. 125 und Das / Teng (1998), S. 504.

³³⁰ Vgl. Kaufmann (1995), S. 209ff.

³³¹ Vgl. dazu Lymbersky (2008), S. 80.

1. Bestimmung des Zeitpunktes und des Zeitraums der Lizenzübertragung
2. Auswahl des Lizenzpartners
3. Bestimmung des Umfangs der Weitergabe der Technologie
4. Ausgestaltung des Lizenzvertrags³³²

Die Bestimmung des Zeitpunktes und Zeitraums der Lizenzvergabe hängt von den individuellen Begebenheiten im betreffenden Unternehmen und von der Beschaffenheit der zugrunde liegenden Technologie ab.

Die Wahl eines geeigneten Partners ist im Falle sämtlicher Kooperationsformen von entscheidender Bedeutung für den Ausgang des Auslandsgeschäfts.³³³ Besteht kein vorheriger Kontakt mit einem potentiellen Lizenzkäufer kann die systematische Partnersuche für das idealtypische deutsche KMU gerade in Japan ein Unterfangen darstellen, das mit internen Ressourcen nicht zu bewältigen ist. Hohe Transaktionskosten der Anbahnung können etwa im Zuge von Auditierungen entstehen. Diese Methode ist jedoch grundsätzlich als geeignet zu bezeichnen, um an relevante Informationen über etwaige japanische Lizenznehmer zu gelangen.³³⁴ Sind die Transaktionskosten zu hoch, kommt die Einschaltung eines Lizenzbrokers infrage, der diese Aufgabe übernimmt.³³⁵

Der Umfang und Detailgrad der weitergegebenen Technologie liegt im Ermessensspielraum des jeweiligen Lizenzgebers. Das betreffende Unternehmen muss etwa klären, welche Beschränkungen bei der Nutzung der weitergegebenen Technologien herrschen oder inwieweit sie im Zuge der Lizenzierung modifiziert werden dürfen. Die Gefahr von Imitierungen und

³³² Vgl. dazu Kollmer (2003), S. 25.

³³³ Vgl. Haak (2007), der dieses für den Fall Japans bestätigt (S. 143).

³³⁴ Vgl. für eine ausführliche Darstellung des Verfahrens Herstatt / Walch (1999), S. 14f.

³³⁵ Vgl. Mottner / Johnson (2000), S. 182.

Abfluss internen Know-hows an die japanischen Lizenznehmer kann dadurch eingegrenzt werden.

Die Ausgestaltung des Lizenzvertrags ist von entscheidender Bedeutung. Im Bereich des gewerblichen Rechtsschutzes kommt es in Japan relativ häufig zu juristischen Auseinandersetzungen.³³⁶ Es ist nicht auszuschließen, dass der Lizenzierungsprozess kurz vor Schluss aufgrund zuvor unbekannter rechtlicher Risiken abgebrochen wird. Für beteiligte ausländische Unternehmen kann es als eine Folge zu Rufschädigungen kommen, die etwaige weitere Schritte zur Erschließung des japanischen Marktes langfristig verbauen können.

5.2.5.3 Kontrolle im Rahmen von Joint Ventures

Gemeinschaftsunternehmen sind im Vergleich zu Lizenzierungsabkommen sowohl komplexere als auch labilere Gebilde.³³⁷ Daraus leitet sich ein hoher Anspruch an die Steuerung und Kontrolle der beteiligten Akteure ab. Eine fortlaufende Anpassung an Störungen ist gleichbedeutend mit dem Entstehen von Transaktionskosten.³³⁸

Grundsätzlich zerfällt der Entstehungsprozess eines internationalen Gemeinschaftsunternehmens in drei Phasen:

1. Anbahnung des Joint Ventures
2. Partnerselektion und Übereinkunft
3. Durchführung und Betriebsphase

³³⁶ Vgl. Rodatz (1998), S. 83. Beyerlein (2007) stellt jedoch fest, dass Japan auf diesem Gebiet mittlerweile auf internationalen Niveau ist (S. 219).

³³⁷ Vgl. Steensma et al. (2008), S. 491.

³³⁸ Vgl. dazu Fink et al. (2009), S. 111.

Befindet sich die Bildung eines Joint Ventures in der Anbahnungsphase, sind erste Entscheidungen bereits getroffen. Das idealtypische KMU sieht Japan als potentiell lukrativen Absatzmarkt an, dessen Geschäftschancen einen vermehrten Einsatz von Kapital und personellen Ressourcen rechtfertigen. Im Rahmen der Initiierungsphase des Joint-Venture-Vorhabens werden relevante Informationen gesammelt und aufgearbeitet.

Ein Joint Venture ist im Regelfall ein langfristig angelegtes Projekt. Ein Teil der unternehmerischen Verantwortung wird auf die japanische Seite übertragen. Der Selektion eines adäquaten Partners kommt, was das Ausmaß der Kontrolle und Steuerung angeht, somit in der zweiten Phase der Bildung einer internationalen Gemeinschaftsunternehmung eine besonders große Bedeutung zu.³³⁹ Die Suche entfällt, wenn das Joint Venture mit einem – etwa im Zuge vorgelagerter Exporttätigkeiten nach Japan - bekannten Geschäftspartner gegründet werden soll.

Ist dieses nicht gegeben, sieht sich das idealtypische deutsche KMU mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert.³⁴⁰ Im Rahmen der Suche nach ausländischen Kooperationspartnern fehlen ihm personelle Ressourcen, Erfahrungen und Know-how. Diese Problematik wird durch die hohe geographische und soziokulturelle Distanz zum Zielland Japan verschärft.

Im Rahmen der Suche nach einem Joint-Venture-Partner sind zentrale Kriterien der folgenden Aufzählung zu entnehmen:

- Kompatibilität der Zielsetzungen beider Seiten (Schaffung einer Win-Win-Situation)

³³⁹ Vgl. Mathur (2008), S. 482.

³⁴⁰ Vgl. Hibbert (2000), der die Partnersuche als größtes Hindernis für KMU bei der Bildung eines internationalen Gemeinschaftsunternehmens einstuft (S. 10).

- Zusammenarbeit des deutschen Mittelständlers mit einem Partner mit spezifischen Stärken auf dem japanischen Markt
- Ressourcenkongruenz der Partner (insbesondere in Hinsicht auf zur Verfügung stehende Technologien, Kapitalausstattung und Marketingfähigkeiten)
- Kompatibilität der Unternehmenskulturen
- Beachtung des Größenverhältnisses der Partner (Annahme ähnlicher Organisationsstrukturen und Unternehmensausrichtung bei gleich großen Joint-Venture-Partnern)
- Stärken- und Schwächenanalyse beider Partner³⁴¹

In der Praxis wird oftmals speziell bei Mittelständlern die Einschaltung eines Vermittlers bei der Suche nach einem Kooperationspartner in Japan beobachtet. Diese Option nehmen besonders solche deutsche KMU in Anspruch, die Anonymität sicherstellen wollen oder geringe oder keine Erfahrung mit dem Zielland Japan aufweisen.³⁴²

Im Rahmen der dritten Phase der Joint-Venture-Bildung wird das Vorhaben schließlich umgesetzt. Die Stufe der Durchführung ist durch einen hohen Grad an Komplexität gekennzeichnet und entscheidend für das Ausmaß der später folgenden Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten. Die Vertragsgestaltung, die Vereinbarung der Beteiligungsquoten und personelle Entscheidungen stellen dabei die elementaren Eckpunkte dar.

Das Vertragswerk ist im Zuge der Gründung von deutsch-japanischen Gemeinschaftsunternehmen von besonders hoher Wichtigkeit. Im japanischen

³⁴¹ Vgl. dazu Holtbrügge (2003), S. 14f., Yan / Luo (2001), S. 19ff. und Morris (1987), S. 8.

³⁴² Vgl. Komender / Eriguchi (2004), S. 20.

Verständnis spielen schriftliche Inhalte auch bei dieser Markteintrittsform eine untergeordnete Rolle. Setzen beide Seiten einen Joint-Venture-Vertrag auf, können ausländische Firmen in der Praxis davon ausgehen, dass die japanische Seite die fixierten Inhalte nicht zwingend als bindend ansieht. Ein Abkommen, das dem japanischen Vertragsverständnis entgegenkommt und gleichzeitig die eigenen Interessen schützt, stellt in diesem Zusammenhang die Ideallösung dar.³⁴³ Eine legalistische Erfassung aller Eventualitäten ist in Japan im Zusammenhang mit Joint Ventures unüblich.

Im Rahmen der Durchführungsphase kommt des Weiteren der Verteilung der Beteiligungsquoten eine zentrale Rolle zu. In der Japanforschung hat sich bezüglich ausländisch-japanischer Joint Ventures eine klare Position durchgesetzt.³⁴⁴ Demnach ist es für ausländische Firmen grundsätzlich vorteilhaft, nicht auf die Majorität innerhalb des Gemeinschaftsunternehmens zu beharren.³⁴⁵ Ein solches Vorgehen könnte für die japanische Seite zunächst einem Ausdruck des Misstrauens gleichkommen. Des Weiteren besteht die Gefahr, dass es ein japanischer Partner mit Minderheitsbeteiligung speziell in einer Krisensituation an Engagement fehlen lässt. Dieses ist für die betreffende ausländische Firma als höheres Risiko zu bewerten, da der japanische Partner in seinem Stammland lokale Vorteile besitzt und von Deutschland aus unternehmerisch – insbesondere für das idealtypische KMU - kaum zu kontrollieren ist.

Zudem ist auf die Personalebene als von deutschen Firmen zu beachtende japanische Besonderheit bei der Bildung von Joint Ventures hinzuweisen. Im Allgemeinen kann insbesondere für das idealtypische KMU bei internationalen

³⁴³ Vgl. Paquin (2000), S. 195f.

³⁴⁴ Vgl. beispielsweise Eli (2004), S. 147 und Filliol (1994), S. 200f.

³⁴⁵ Vgl. dazu Kawasaki / McMillan (1987).

Gemeinschaftsunternehmen mit Sitz im Ausland der Zugang zu den dortigen Personalressourcen als transaktionskostensenkender Koordinierungsvorteil angeführt werden. Grundsätzlich gilt dieses auch für Japan. In der Praxis wird jedoch in Einzelfällen beobachtet, dass japanische Firmen das ausländische Joint Venture für eigene personalpolitische Zwecke nutzen. Ältere Mitarbeiter aus der Führungsebene etwa werden in Einzelfällen vor ihrer Pensionierung in das Joint Venture eingebunden. Für neu eingestellte Hochschulabsolventen dient es als Einstieg ins Berufsleben.³⁴⁶ Es ist davon auszugehen, dass gerade ein ausländisches KMU mit Minderheitsbeteiligung nur stark eingeschränkte Kontrollmöglichkeiten im Rahmen solcher personalpolitischen Entscheidungen hat.

In diesem Zusammenhang ist die Stellung der vom deutschen Partner nach Japan entsandten Mitarbeiter zu erwähnen. Personalprobleme entstehen u. a. durch die hohe Diskrepanz zwischen japanischen und deutschen Managementmethoden, unterschiedliche Wertvorstellungen und sprachliche Hürden. Peterson und Schwind identifizieren in ihrer empirischen Studie zum Verhältnis zwischen westlichen und japanischen Managern bei Joint Ventures verbale und nonverbale Kommunikation als hauptsächliches Personalproblem der Delegierten.³⁴⁷ Eine Entsendung stellt jedoch eine Option dar, direkten Einfluss auf den Grad an Kontrolle und Steuerung des Joint Ventures in Japan zu nehmen.

³⁴⁶ Vgl. Vettel / Kruschek (1994), S. 27f. und Ballon (1986), S. 325.

³⁴⁷ Vgl. Peterson / Schwind (1977), die als prägnantestes Beispiel für unterschiedliche Managementmethoden den Hang japanischer Mitarbeiter zu Gruppenentscheidungen angeben (S. 52f.).

5.3 Hierarchische Koordinierungsformen

5.3.1 Vorbemerkungen

Hierarchische Koordinierungsformen im internationalen Rahmen, ausländische Direktinvestitionen, können nach verschiedenen Kriterien klassifiziert werden. Die autonome physische Präsenz im Auslandsmarkt ist im Folgenden in Bezug auf Exporttätigkeiten und Kooperationen als ein Abgrenzungsmerkmal für eine ausländische Direktinvestition zu verstehen.

Der wichtigste Unterscheidungsfaktor ist die Höhe der Beteiligung am Kapital der Auslandsgesellschaft. Von den Direktinvestitionen sind die Portfolioinvestitionen zu unterscheiden.³⁴⁸ Bei dieser zweiten Form der internationalen Investition werden durch Kapitaltransfer ins Ausland Forderungen erworben, die keine direkten Eigentumsrechte mit sich bringen.

Im Folgenden sollen Direktinvestitionen in Form von Repräsentanzbüros, Zweigniederlassungen und Tochterunternehmen untersucht werden. Repräsentanzbüros bleiben in der Literatur vielerorts unerwähnt, können jedoch besonders für Klein- und Mittelunternehmen im Rahmen länderübergreifender Markteintritte eine geeignete Option darstellen. Die Analyse stellt jedoch aufgrund höherer Relevanz japanische Zweigniederlassungen und Tochterfirmen als Alternativen der Direktinvestition in den Mittelpunkt. Eine Zusatzbetrachtung schließt Überlegungen zum in den letzten Jahren immer häufiger vorkommenden Unternehmenskauf in Japan ein. Diese Herangehensweise kommt der Auswahlvielfalt in der Realität näher und erhöht die Trennschärfe der Analyse.

³⁴⁸ Vgl. Caves (2007), S. 1. Portfolioinvestitionen sollen im Folgenden keine Rolle spielen.

Die allgemeinen Motive für die Tätigkeit ausländischer Direktinvestitionen nehmen in der Forschung einen breiten Raum ein.³⁴⁹ Hauptsächlich sind folgende Motivkategorien denkbar:

- Absatzorientierte Direktinvestitionen
- Beschaffungsorientierte Direktinvestitionen
- Kostenorientierte Direktinvestitionen
- Standortorientierte Direktinvestitionen³⁵⁰

Der Aufbau von Marktanteilen im Zielland bildet das wesentliche absatzorientierte Motiv. Direktinvestitionen sichern zudem eine räumliche Nähe zu potentiellen Kunden, Lieferanten und Konkurrenten im Zielland. Des Weiteren können ausländische Direktinvestitionen der Beschaffung von Personal und Technologien dienen. Als exemplarische Kostenmotive können entsprechende positive Effekte durch die Vermeidung von tarifären und nichttarifären Handelshemmnissen genannt werden. Diese können – abhängig vom betreffenden Produkt – unter anderem Importrestriktionen oder Sonderzölle umfassen. Von standortorientierten Überlegungen geleitete Direktinvestitionen im Ausland ergeben sich durch einen Vergleich mit dem Heimatmarkt. Beispielsweise können vorteilhafte Rahmenbedingungen steuerlicher, politischer oder rechtlicher Art im anvisierten Zielland ein Unternehmen zu einer Direktinvestition bewegen.

³⁴⁹ Vgl. beispielsweise UN (1993), S. 39ff., Dietz et al. (2001), S. 15ff., Chakrabarti (2001), S. 89ff. und DIHK (2003), S. 6ff.

³⁵⁰ Vgl. für die folgenden auf das Zielland Japan bezogenen Ausführungen Schneider (2003), S. 54ff. und die dort angegebenen Quellen.

Insgesamt hat die Anzahl internationaler Direktinvestitionen in den letzten Jahrzehnten weltweit erheblich zugenommen. Schätzungen zufolge übertraf der von ausländischen Unternehmensniederlassungen generierte Umsatz auf globaler Ebene zum Ende der 90er Jahre jenen der Exporte.³⁵¹ Ausländische Direktinvestitionen machen inzwischen schätzungsweise 21 Prozent des weltweiten BIP aus.³⁵² Paprzycki und Fukao stellen für Japan fest, dass in dem Land getätigte ausländische Direktinvestitionen sich seit Jahrzehnten im weltweiten Vergleich auf einem auffallend niedrigen Niveau bewegen.³⁵³

In der Realität werden Direktinvestitionen in Auslandsmärkten eher von Großunternehmen durchgeführt. Im Jahre 2001 beispielsweise unterhielten durchschnittlich lediglich drei Prozent aller europäischen Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern eine Filiale, Tochtergesellschaft oder ein Joint Venture im Ausland.³⁵⁴

Mittelständische Unternehmen wählen gewöhnlich zunächst räumlich nah gelegene Auslandsmärkte für eine Auslandsexpansion aus.³⁵⁵ In der Literatur finden sich lediglich vereinzelt theoretische Studien, die sich ausschließlich dem Zusammenhang zwischen ausländischen Direktinvestitionen und den speziellen

³⁵¹ Vgl. Rivera-Batiz / Oliva (2003), S. 165.

³⁵² Vgl. Lahiri (2009), S. 1.

³⁵³ Die Autoren schätzen den weltweiten Anteil Japans für das Jahr 2005 auf lediglich zwei Prozent. Vgl. Paprzycki / Fukao (2008), S. 17 und 23ff.

³⁵⁴ Für Deutschland im Speziellen liegt der entsprechende Wert ebenfalls bei drei Prozent. Vgl. OECD (2004), S. 14f.

³⁵⁵ Vgl. Hollenstein (2002), S. 18. Mit Direktinvestitionen in Japan werden jedoch Einstiegsplattformen in weitere ostasiatische Länder geschaffen. Durch die geographische Nähe sind eigenkontrollierte Maßnahmen etwa zur Erkundung der Nachbarmärkte Japans einfacher möglich.

Charakteristika von mittelständischen Unternehmen widmen.³⁵⁶ Die Situation im Bereich empirischer Arbeiten ist auch für deutsche KMU ähnlich. Zudem wird eine Vergleichbarkeit durch gravierende Unterschiede in der Art der Befragung erschwert bzw. unmöglich gemacht.³⁵⁷

5.3.2 Theoretische Charakterisierung und Ausprägung in Japan

Die Transaktionskostentheorie setzt ausländische Direktinvestitionen an einen der Endpunkte des Markt-Hierarchie-Paradigmas. Transaktionen werden demnach internalisiert, wenn die Summe aus Produktions- und Transaktionskosten marktlicher oder hybrider Koordinierung jene hierarchischer Art übersteigt.

Die Markterschließung über Direktinvestitionen stellt eine Ausprägung relationaler Vertragsbeziehungen dar, in denen die Bindung zwischen den Transaktionspartnern stärker ist. Im Verlauf der Beziehung sind aufgrund der hohen Komplexität und Tiefe dieser Vertragsform ständige bilaterale Anpassungen notwendig. Etwaige Störungen sind jedoch intern regelbar. Auf Einschaltung von (Schieds-)gerichten zur Klärung von Vertragsfragen kann somit verzichtet werden.³⁵⁸ Daneben ist die Zusammenarbeit stärker als bei neoklassischen Verträgen auf Langfristigkeit ausgelegt.

³⁵⁶ Vgl. die gleichlautende Kritik in Coviello / Mc Auley (1999), S. 242f.

³⁵⁷ Vgl. Schwarz (1999), S. 137 und 196f. für die entsprechenden Aktivitäten von KMU in Japan.

³⁵⁸ Vgl. Weiss (1996), S. 51.

5.3.2.1 Rechtliches Umfeld im Rahmen von Direktinvestitionen in Japan

5.3.2.1.1 Repräsentanzen

Mit der Gründung eines Repräsentanz- bzw. Verbindungsbüros wird die niedrigste Form einer ausländischen Direktinvestition realisiert.³⁵⁹

Über Repräsentanzbüros ist für einen Mittelständler die ständige physische Präsenz in Japan gewährleistet. Sie besitzen keine eigene Rechtspersönlichkeit. Ihre Funktionen sind in Japan von juristischer Seite stark eingeschränkt. Es existiert in Japan keine genaue juristische Definition des Begriffs des Verbindungsbüros. Nach steuerrechtlichen Bestimmungen jedoch ist der Verkauf, die Erstellung von Rechnungen oder auch die Annahme von Bestellungen für Repräsentanzbüros untersagt.³⁶⁰

Die Funktionen von Repräsentanzbüros umfassen in erster Linie die Beschaffung und Aufarbeitung von Marktinformationen und die Erteilung von Auskünften an Kunden und Geschäftspartner. Des Weiteren kann die Belegschaft die Anbahnung, Pflege und Vermittlung von Geschäftskontakten im Namen des Verbindungsbüros durchführen. In Japan sind auch der Ankauf und die Lagerung von Waren in eigenem Namen und auf eigene Rechnung erlaubt. Auch die Durchführung von Werbe- und PR-Maßnahmen im Namen des Repräsentanzbüros ist möglich.³⁶¹

Es existieren aufgrund fehlender Meldepflicht keine verlässlichen Informationen darüber, wie viele deutsche Firmen Verbindungsbüros in Japan unterhalten.

³⁵⁹ Dieses gilt auch für den japanischen Markt. Vgl. dazu Woronoff (2001), S. 59.

³⁶⁰ Vgl. Kuboi (1992), S. 14.

³⁶¹ Vgl. JETRO (2004d), S. 98f.

5.3.2.1.2 Zweigniederlassungen

Nach japanischem Recht werden sämtliche Niederlassungen als ausländisch bezeichnet, die nicht nach örtlichen Bestimmungen gegründet worden sind. In Japan verkörpern Zweigniederlassungen keine Rechtspersönlichkeit. Ohne vorhergehende Schließung und Abmeldung der Zweigniederlassung ist die Umwandlung in eine Tochtergesellschaft nicht möglich.

Die Gründung einer Zweigniederlassung gestaltet sich im Vergleich zu Tochtergesellschaften deutlich einfacher. Es existieren grundsätzlich keine rechtlichen Restriktionen. Gesellschaftsrechtliche Vorschriften wie beispielsweise in Bezug auf Eigenkapitalbestimmungen oder eine Mindestzahl an notwendigen Investoren müssen nicht erfüllt werden. Nach der Gründung haftet der deutsche Hauptsitz des betreffenden Unternehmens vollständig für sämtliche Verbindlichkeiten der japanischen Zweigstelle.³⁶²

Die Bestimmungen im japanischen Recht sind im Zuge der Reform des Gesellschaftsrechts im April 2006 weitreichenden Änderungen unterworfen. Im neu gestalteten Artikel 821 des Handelsgesetzbuchs etwa verschärft der Gesetzgeber die Regelungen für bestimmte Zweigniederlassungen ausländischer Unternehmen. Von der Einführung des neuen Begriffs der „Quasi-Foreign-Company“ sind jene Unternehmen betroffen, die bei rechtlichem Hauptsitz im Ausland einen großen Teil ihrer Geschäftsaktivitäten nach Zweigstellen in Japan verlagert haben. Wird eine solche Vorgehensweise festgestellt, muss sich die entsprechende Niederlassung als Unternehmen nach japanischem Recht konstituieren. Es wird erwartet, dass mit diesem Vorgehen steuerliche und administrative Gestaltungsmöglichkeiten ausländischer Zweigniederlassungen stark eingeschränkt werden.³⁶³

³⁶² Vgl. Rodatz (1986), S. 291.

³⁶³ Die Diskussion über das Ausmaß dieser Entscheidung für ausländische Zweigstellen in der Realität ist noch nicht abgeschlossen. Vgl. dazu z. B. Economist Intelligence Unit (2005), S. 34.

Sämtliche Funktionen eines Repräsentanzbüros können auch von einer Zweigniederlassung wahrgenommen werden. Mit dem Aufbau einer Vertriebsgesellschaft in Japan wird jedoch bezweckt, nach der Belieferung durch die Mutterunternehmung die Produkte vor Ort intensiver zu vermarkten. Die Zweigniederlassung macht es rechtlich möglich, den Verkauf, Service und Logistik- bzw. Vertriebsaktivitäten innerhalb des japanischen Marktes eigenständig zu organisieren.

Zweigniederlassungen sind zudem anders als Repräsentanzbüros im Namen der Muttergesellschaft zu Abschlüssen von Verträgen befugt. Somit ist es ausländischen Firmen möglich, Geschäftstätigkeiten in Japan ohne rechtliche Einschränkungen und in vollem Umfang durchzuführen. Als Folge unterliegt eine Filiale im Gegensatz zu einem Repräsentanzbüro der Steuerpflicht.

Die Entscheidungsfindung und Vorgehensweise bei der Gründung von Zweigniederlassungen durch Mittelständler unterscheidet sich nicht gravierend von Großunternehmen.

Wie im Falle der Repräsentanzbüros liegen in Bezug auf die Anzahl und Ausgestaltung von Zweigniederlassungen deutscher Unternehmen in Japan keine verlässlichen Daten vor.

5.3.2.1.3 Tochterunternehmen

5.3.2.1.3.1 Vorbemerkungen

Wie in vielen Ländern³⁶⁴ existiert auch in Japan kein Rechtsgebilde, das die spezifischen Bestimmungen für ausländische Tochterunternehmen regelt. Ein ausländisches Unternehmen hat diese nach japanischem Recht zu gründen und intern zu organisieren. Nennenswerte juristische Restriktionen oder Besonderheiten speziell für nichtjapanische Investoren sind dabei grundsätzlich nicht zu beachten. In einigen Industriesektoren, wie z. B. in der

³⁶⁴ Vgl. Escher (1999), S. 3.

Telekommunikation oder Raumfahrt, sind vorab Genehmigungen bei den zuständigen japanischen Ministerien einzuholen.³⁶⁵

Japan ist bereits seit den 90er Jahren mit umfassenden Reformen seines Justizwesens befasst. Das japanische Handelsgesetz wurde besonders stark überarbeitet.³⁶⁶ Für an einem Engagement in Form einer japanischen Tochterfirma interessierte deutsche Mittelständler ist insbesondere die Novellierung des Gesellschaftsrechts relevant. Die Reform des Gesellschaftsrechts erstreckt sich z. B. auf die Bestimmungen über Unternehmensgründung, die Ausgestaltung von Wertpapieremissionen und weitere Gebiete wie die Rechnungslegung oder Unternehmensliquidation.

5.3.2.1.3.2 Altes Gesellschaftsrecht

Die im Folgenden dargestellten gesellschaftsrechtlichen Bestimmungen galten bis zum Jahre 2006. Die Vorschriften wirken jedoch auch darüber hinaus und sind zum Verständnis des neuen Gesellschaftsrechts hilfreich. Aus diesen Gründen sollen sie im Folgenden skizziert werden.

Nach dem alten Gesellschaftsrecht war es ausländischen Investoren möglich, ihre Tochtergesellschaften in den folgenden Organisationsformen zu konstituieren:

- Kabushiki Kaisha (entspricht in etwa der deutschen AG)
- Yugen Kaisha (entspricht in etwa der deutschen GmbH)

³⁶⁵ Vgl. Economist Intelligence Unit (2005), S. 21.

³⁶⁶ Vgl. Kawamoto et al. (2004), S. 48f.

- Gomei Kaisha (entspricht in etwa der deutschen OHG)
- Goshi Kaisha (entspricht in etwa der deutschen KG)

Diese Gesellschaften repräsentieren wie in Deutschland juristische Personen. Die deutschen Rechtsformen KGaA und GmbH & Co. KG besitzen in Japan weder nach neuem noch nach altem Gesellschaftsrecht ein Pendant.

Nahezu alle ausländischen Tochtergesellschaften wurden als Aktiengesellschaft gegründet. Andere Formen spielten kaum eine Rolle.³⁶⁷ Die prinzipiell als Rechtsform für eine Tochtergesellschaft in Frage kommende GmbH war im Geschäftsleben durch ein niedriges Prestige gekennzeichnet. Die Gründungs- und Organisationsvorschriften einer „Kabushiki Kaisha“ waren weniger streng als beim deutschen Pendant. Das notwendige Kapital bei Neugründungen beispielsweise stellte eine im Vergleich zu Deutschland deutlich kleinere Hürde dar.

5.3.2.1.3.3 Neues Gesellschaftsrecht

Mit der Überarbeitung des japanischen Gesellschaftsrechts gestaltete der Gesetzgeber das Handelsgesetz fundamental um und modernisierte es grundlegend. Die Rechtsform der „Yugen Kaisha“ ist abgeschafft. Die nach altem Recht gewährten Möglichkeiten der Konstituierung als japanische AG, KG oder OHG verbleiben.³⁶⁸

Auch nach der Reform des japanischen Gesellschaftsrechts kommt für eine ausländische Tochterfirma in erster Linie die Aktiengesellschaft als Rechtsform

³⁶⁷ Vgl. Kuboi (1992), nach dessen Einschätzung etwa 99 Prozent aller ausländischen Tochterfirmen in Japan als Aktiengesellschaft auftreten (S. 20). Die hohe Bedeutung haben die „Kabushiki Kaisha“ nach der Novellierung des Gesellschaftsrechts weiter inne.

³⁶⁸ Vgl. für Details den Beitrag von Witty (2007).

in Frage. Im Vergleich zu anderen Rechtsformen ist besonders mit einer „Kabushiki Kaisha“ in Japan das Image eines vertrauenswürdigen Unternehmens verbunden.³⁶⁹ Als weitere Vorzüge dieser Rechtsform sind die im Vergleich größeren Möglichkeiten zur Finanzierung über den Kapitalmarkt und die hohe Fungibilität der Anteile zu nennen. Das alte Gesellschaftsrecht setzte das Mindestkapital für Aktiengesellschaften bei zehn Millionen Yen fest. Nun ist es ausländischen Unternehmen jedoch theoretisch möglich, ihre japanische Auslandstochter mit einem Yen zu gründen. Dazu ermöglicht das neue Gesetz größere Flexibilität in der Innenverfassung von Aktiengesellschaften.³⁷⁰

Unternehmensgründern in Japan steht durch das neue Gesellschaftsrecht eine weitere Organisationsform offen. Mit der Einführung der so genannten „Godo Kaisha“ erhofft sich die japanische Regierung besonders großen Zuspruch von Venture-Unternehmen, etwa aus der IT-Industrie.³⁷¹ Diese in Japan zuvor unbekannte Rechtsform ist nach dem amerikanischen Vorbild der „Limited Liability Company“ konzipiert worden. Die Gesellschafter einer „Godo Kaisha“ haften gegenüber Dritten nur beschränkt in Höhe ihrer Einlage. Des Weiteren ist eine „Godo Kaisha“ intern wie eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts aufgebaut. Sie ermöglicht somit im Gegensatz zu AGs große Entscheidungsfreiheiten für die Gesellschafter.³⁷² Durch die Haftungsbeschränkung im Rahmen einer „Godo Kaisha“ sind jedoch ähnliche negative Imageeffekte wie bei einer GmbH zu erwarten. Die zahlreichen Neuregelungen zur Gründung japanischer Aktiengesellschaften sind daher für ausländische Investoren von größerem Interesse.

³⁶⁹ Vgl. Banse (1994), S. 4 und Kawamoto et al. (2004), S. 23.

³⁷⁰ Vgl. ausführlich Saito (2004), S. 211f.

³⁷¹ Vgl. Tanaka (2005), S. 24.

³⁷² Vgl. Saito (2004), S. 213 und Westhoff (2006), S. 219f.

Insgesamt zeichnet sich das reformierte Gesellschaftsrecht durch Erleichterungen bei der Gründung und Organisation speziell von Aktiengesellschaften aus. Deutsche KMU sehen sich im Zuge der Gründung japanischer Tochterunternehmen mit deutlich geringeren Belastungen zeitlicher, finanzieller und organisatorischer Natur konfrontiert.

5.3.2.1.3.4 Gründung einer Tochtergesellschaft in Japan

Die Gründung eines rechtlich selbständigen Tochterunternehmens stellt die am höchsten entwickelte Art des Markteintritts dar. Sie wird in der Praxis und Forschung häufig mit Direktinvestitionen gleichgesetzt. Diese Maßnahme zur Markterschließung folgt oftmals auf Exporttätigkeiten oder Lizenzvereinbarungen und Joint Ventures mit dem Zielland.³⁷³ Eine ausländische Tochtergesellschaft ist als Erweiterung des Stammunternehmens über seinen Heimatmarkt hinaus aufzufassen. Damit wird aus dem international tätigen ein multinationales Unternehmen.³⁷⁴

Brauchlin stellt bei seiner empirischen Studie zum Internationalisierungsverhalten von schweizerischen KMU fest, dass diese Unternehmensform für Vertriebsaufgaben die Rechtsform der Tochtergesellschaft einer Zweigniederlassung eindeutig vorzieht.³⁷⁵ In Japan ist es speziell im Zuge der Errichtung von Produktionsstätten durch ausländische Unternehmen gängige Praxis, sich als Tochtergesellschaft nach Landesrecht zu konstituieren.³⁷⁶

³⁷³ Vgl. Keegan (1999), S. 294 und Waning (1994), S. 181.

³⁷⁴ Vgl. Muchlinski (2007), S. 5.

³⁷⁵ Vgl. Brauchlin (1990), S. 78f.

³⁷⁶ Vgl. Kuboi (1992), S. 16.

Der Besitz von in Japan ansässigen, hundertprozentigen Tochterunternehmen war ausländischen Wirtschaftsbetrieben bis zum Jahre 1973 durch das Außenwirtschaftsgesetz untersagt.³⁷⁷ Erst 1980 wurde der Verbotsgrundsatz für Direktinvestitionen in einen Grundsatz der Investitionsfreiheit für nichtjapanische Unternehmen umgewandelt.³⁷⁸

Das Betätigungsfeld einer japanischen Tochtergesellschaft schließt die Erfüllung sämtlicher von Repräsentanzbüros und Zweigniederlassungen wahrgenommenen Funktionen ein.

Die Bildung eines Tochterunternehmens stellt jedoch gerade im japanischen Markt einen langwierigen Prozess dar. In dessen Verlauf beschäftigt sich das betreffende Unternehmen mit dem Einholen behördlicher Zulassungen, dem Erfüllen rechtlicher Rahmenbedingungen und dem verstärkten Ausbau unternehmerischer Infrastruktur, so etwa im Personalbereich. Die Anlaufphase kann sich jedoch verkürzen, wenn ein KMU zuvor im Rahmen einer Japan-Filiale etwa ein umfassendes Vertriebsnetz, Servicestrukturen und eine umfassende Kundenbasis aufbauen konnte.

Wird eine Tochtergesellschaft ohne vorausgehende physische Präsenz angestrebt, bieten sich dem betreffenden Investor grundsätzlich die Möglichkeiten der Neuerrichtung und der Akquisition eines bestehenden Unternehmens. In Japan ist jedoch die Tendenz zu beobachten, dass deutsche Mittelständler – deutlicher als Großunternehmen - die Neugründung einem Unternehmenskauf vorziehen.³⁷⁹

Das Vorgehen im Zuge der Gründung von Tochterunternehmen unterscheidet sich für KMU nicht grundlegend von dem eines Grossunternehmens. In der

³⁷⁷ Vgl. zur geschichtlichen Entwicklung ausländischer Direktinvestitionen in Japan die ausführliche Darstellung in Lacktorin (2001), S. 14ff.

³⁷⁸ Vgl. Ernst / Hilpert (1990), S. 167.

³⁷⁹ Dieses ist auch der Grund für die folgende Konzentration auf den Fall der Neuerrichtung von Tochtergesellschaften. Vgl. dazu die Erhebung in Kumar et al. (1993), S. 122.

Praxis kommt die Gründung von Tochterunternehmen für KMU dennoch seltener in Betracht.³⁸⁰ Insbesondere die zu erwartenden hohen Fixkosten und Erfordernisse an das Management lassen Mittelständler von einer solchen Maßnahme absehen.³⁸¹ Dieses gilt gerade für Produktionsbetriebe in einem besonders im asiatischen Vergleich teuren Standort wie Japan.

5.3.3 Effizienzanalyse

5.3.3.1 Koordinierungspotentiale im Rahmen deutsch-japanischer Direktinvestitionen

5.3.3.1.1 Kostenrelevante Charakteristika des Arrangements

Die Transaktionskostentheorie weist hierarchischen Arrangements den größten Effizienzvorteil in Form besonders wirksamer Steuerungs- und Kontrollsysteme zu.³⁸²

Baut ein deutsches KMU etwa ein Tochterunternehmen in Japan auf, kann dieses vollständig in das Mutterhaus integriert werden. Somit ist die Möglichkeit gegeben, eine länderübergreifend einheitliche Firmenstrategie zu formulieren und eigenständig zu kontrollieren.³⁸³ Im Gegensatz zu niedrigeren Markterschließungsformen ist eine Beherrschung sämtlicher Geschäftsaktivitäten in vollem Umfang möglich. Die hierarchische Koordinierung erlaubt es dem betreffenden KMU, Geschäftspotentiale, Markttendenzen und Konkurrenzverhalten vor Ort zu erfassen und etwa in

³⁸⁰ Vgl. Zentes / Swoboda (1999), S. 57. Vgl. in diesem Zusammenhang auch Dalli (1994), der als Ausgangsbedingung seiner Untersuchung zum Exportverhalten von KMU ein größenbedingtes Unvermögen zum Aufbau eigener Tochterunternehmen im Ausland unterstellt.

³⁸¹ Vgl. Kaufmann (1993), S. 20 und Buckley (1989), S. 94.

³⁸² Vgl. auch Hymer (1976), S. 23.

³⁸³ Vgl. dazu Gillespie et al. (2004), S. 239 und Shenkar / Luo (2008), S. 61.

Rahmen der Kundenakquisition oder des Eigenvertriebs zu verarbeiten. Auf entsprechende Dienstleistungen von Dritten muss nicht zurückgegriffen werden. Dieses führt zu niedrigeren Transaktionskosten der Geschäftstätigkeit.

Ebenso beseitigt ein zuvor exportierendes Unternehmen die Abhängigkeit vom Engagement von Handelsmittlern für das in Japan zu verkaufende Produkt. Im Gegensatz zur Situation bei deutsch-japanischen Kooperationen droht des Weiteren durch die Internalisierung kein Verlust internen Know-hows an Geschäftspartner.³⁸⁴ Durch den hohen Grad an Steuerung und Kontrolle innerhalb hierarchischer Arrangements schrumpfen zudem die Möglichkeiten opportunistischen Verhaltens. Dieses ist aufgrund der hohen geographischen Distanz zwischen Deutschland und Japan als besonders vorteilhaft zu bewerten.

Die Einrichtung wirksamer Steuerungs- und Kontrollsysteme ist im Vergleich zu anderen Arrangements jedoch mit hohen Transaktionskosten verbunden. Büchs weist zudem darauf hin, dass auch nach der Etablierung dieser Mechanismen Bürokratieprobleme interner Organisation negativ auf die Effizienz einwirken können.³⁸⁵

Des Weiteren sind die Kosten der Etablierung und Nutzung hierarchischer Arrangements gerade im Standort Japan im Vergleich zu weniger intensiven Koordinierungsformen hoch. Es sind allerdings komparative Vorteile zwischen den einzelnen Formen der Direktinvestition festzustellen.

Die höchsten Etablierungskosten sind im Zuge der Errichtung von Tochterunternehmen zu erwarten. Kompensierend kann hier jedoch einwirken, dass der damit verbundene bürokratische Prozess im Falle Japans nicht außerordentlich kompliziert ausfällt. Die Dauer für Genehmigungsverfahren für ein Investitionsvorhaben in Japan ist als etwa ebenso hoch wie in Deutschland

³⁸⁴ Vgl. Mourdoukoutas (2005), der diesen Vorteil als Hauptgrund für die Errichtung von Tochterunternehmen in Japan ansieht (S. 141 und 156).

³⁸⁵ Vgl. Büchs (1991), S. 18ff.

einzuschätzen.³⁸⁶ Des Weiteren genießen japanische Tochterunternehmen im Vergleich mit Zweigniederlassungen oder Repräsentanzen größere Vorteile bei der Anmietung bzw. dem Kauf von Immobilien. Ausländischen Töchterunternehmen ist in Japan zudem der Zugang zu Finanzierungsquellen erleichtert. Japanische Finanzinstitute tendieren dazu, andersartige physische Präsenzen ausländischer Unternehmen bei der Kreditvergabe zu benachteiligen.³⁸⁷ Der Zugang zu Bankkrediten ist etwa für japanische Repräsentanzbüros ebenso stark eingeschränkt wie das Anmieten von Immobilien.

Japanische Repräsentanzen kommen jedoch speziell für das idealtypische KMU in Frage, das sich vor den Errichtungskosten von Zweigniederlassungen oder Tochterunternehmen scheut. In der Regel sind japanische Verbindungsbüros personell schmaler zu besetzen, in kleineren Räumlichkeiten unterzubringen und bringen geringere administrative Komplikationen mit sich.

Die hohe Anpassungsfähigkeit als weiteres – aus Sicht der Transaktionskostentheorie - positives Merkmal der Effizienz hierarchischer Arrangements ist eng mit deren Kontrollmechanismen verbunden. Diese Koordinierungsformen haben bezüglich dieses Faktors einen Vorteil sowohl gegenüber Exporttätigkeiten als auch Kooperationsoptionen inne. Ist das betreffende deutsche KMU etwa gezwungen, seine Produkte kurzfristig in anderer Form am japanischen Markt zu platzieren, erlaubt die interne Organisation direkte Allokationsentscheidungen. Dieses ermöglicht einen Verzicht auf Abstimmungsprozesse mit japanischen Partnern, das Eingehen auf Kompromisse oder die Einschaltung rechtlicher Mittel. Die vereinheitlichte Beherrschung sämtlicher Inputfaktoren erlaubt die transaktionskostenschonende Regelung strittiger Angelegenheiten über das

³⁸⁶ Vgl. dazu auch Janocha (1995), S. 109.

³⁸⁷ Vgl. Economist Intelligence Unit (2005), S. 33.

Mittel interner Anweisungen.³⁸⁸

Die Anwendung dieser Erkenntnisse auf den Markteintritt deutscher KMU in Japan macht eine Einschränkung deutlich. Im Zuge der Bildung und des Betriebs einer japanischen Tochtergesellschaft ist ein hoher Koordinationsbedarf mit dem deutschen Mutterunternehmen zu erwarten. Es ist davon auszugehen, dass besonders aufgrund der hohen geographischen Distanz zum Zielland Japan entsprechende Schwierigkeiten bereits bei der Gründung deutlich werden. In der Betriebsphase kann es besonders durch die große Verschiedenartigkeit zwischen japanischen und deutschen Managementmethoden und Wertvorstellungen zu Komplikationen kommen. Oftmals entwickeln sich auch aufgrund von sprachlichen Defiziten beider Seiten Kommunikationsprobleme, die negativ auf die Anpassungsfähigkeit einwirken können.³⁸⁹

5.3.3.1.2 Transaktionscharakteristika und Transaktionskosten

Im Hinblick auf die Charakteristika von Transaktionen, die deutsche KMU innerhalb hierarchischer Arrangements in Japan tätigen, wird die Vorteilhaftigkeit vor allem in Bezug auf den Faktor Unsicherheit deutlich.³⁹⁰ Der durch die hohe Anpassungsfähigkeit hierarchischer Arrangements begünstigte niedrige Grad an Unsicherheit senkt die Kosten getätigter Transaktionen. Es wird mit geringerer Unsicherheit wahrscheinlicher, dass Vertragsbedingungen ex-post nicht an geänderte Transaktionsumstände angepasst werden

³⁸⁸ Vgl. dazu auch Meuthen (1997), S. 39.

³⁸⁹ Vgl. etwa Richter (1996), der die Gefahr entgangenen Lernerfolgs zwischen japanischer Tochter- und deutscher Mutterunternehmung sieht (S. 15f.).

³⁹⁰ Vgl. Ebers / Gotsch (2006), S. 293.

müssen.³⁹¹

Ex-ante zu berücksichtigende Kosten wie etwa die der Informationsbeschaffung über Transaktionspartner werden ebenso abgemildert bzw. abgeschafft wie ex-post-Transaktionskosten. Dieses ist in Hinsicht auf länderübergreifend durchzuführende Transaktionen als besonders vorteilhaft zu bewerten.

Des Weiteren steigt die Kosteneffizienz von Direktinvestitionen in Japan aus Sicht der Transaktionskostentheorie dann, wenn das betreffende deutsche KMU von häufigen Transaktionen ausgeht.³⁹² In diesem Falle werden die Kosten für aufwändige Kontrollsysteme wieder eingebracht bzw. überkompensiert.³⁹³

Die Transaktionskostentheorie geht zudem davon aus, dass bei hoher Faktorspezifität die hierarchische Koordination der Abwicklung über den Markt aus Gründen der Kosteneffizienz vorzuziehen ist.³⁹⁴ Führt ein deutsches KMU eine Direktinvestition in Japan durch, kann es zu einer Erhöhung sämtlicher Arten der Spezifität kommen. Dieses Phänomen ist mit höheren Transaktionskosten verbunden, die jedoch durch eine Reihe von Begleiteffekten relativiert werden.

Mit steigender Spezifität wachsen die wechselseitigen Abhängigkeiten der Transaktionspartner, was insbesondere für deutsch-japanische Kooperationen zutrifft. Die aus der einhergehenden Gefahr opportunistischen Verhaltens entstehenden Transaktionskosten entfalten bei interner Abwicklung von Transaktionen eine weniger starke Wirkung.

³⁹¹ Vgl. Ebers / Gotsch (2006), S. 283 und Meuthen (1997), S. 39f.

³⁹² Vgl. Sorge / Batenburg (1999), S. 179.

³⁹³ Vgl. Williamson (1990), S. 85.

³⁹⁴ Vgl. Williamson (1985), S. 91.

Zudem können sich spezifische Investitionen, etwa in den Standort und die Reputation, gerade in einem Zielland wie Japan als wertvoll erweisen. Die Errichtung von Präsenzen ermöglicht zunächst die physische Präsenz in Japan. Direktinvestitionen zeichnen sich im Vergleich zu reinen Exporttätigkeiten jedoch auch durch einen höheren Prestigewert aus. Der betreffende Mittelständler signalisiert mit der Gründung einer Niederlassung japanischen Kunden und Geschäftspartnern die Bereitschaft zu einem längerfristigen Engagement. Der betreffende deutsche Mittelständler wird zu einem Bestandteil der japanischen Wirtschaft. Dieses Vorgehen führt zu erhöhtem Vertrauen und mehr Sicherheit bei potentiellen japanischen Transaktionspartnern, infolgedessen sowohl ex-ante- als auch ex-post-Transaktionskosten gesenkt werden. Beispielsweise können Kosten der Vereinbarung und Abwicklung von Transaktionen niedriger ausfallen, da die Rekrutierung geeigneten japanischen Personals erleichtert wird. Dieses hat bei einer nach japanischem Recht konstituierten Auslandsfirma geringere Imagebedenken und Sorgen aufgrund einer möglichen Beendigung des Japanengagements. Dabei gelten jedoch Einschränkungen in Bezug auf Repräsentanzbüros. Ein langfristiges Festhalten an dieser Markterschließungsform kann zu einem Reputationsverlust auf Seiten von Kunden und Geschäftspartnern führen.

Ex-ante sind Transaktionskosten im Falle hierarchischer Arrangements höher als jene, die im Zuge von Kooperationen oder Exporttätigkeiten auftreten.³⁹⁵ Innerhalb der verschiedenen internen Koordinierungsformen existiert jedoch eine Reihe an Unterschieden. Im Vergleich zu Tochterfirmen sind Vertriebsgesellschaften oder Repräsentanzen organisatorisch einfacher und rascher aufzubauen. Insbesondere die weniger strengen rechtlichen Rahmenbedingungen sprechen für diese Markterschließungsoptionen. Dazu kann das betreffende deutsche KMU schneller im japanischen Markt präsent

³⁹⁵ Vgl. dazu Büchs (1991), S. 17.

sein. Diese Vorteile geringerer Anbahnungskosten werden insbesondere bei Verbindungsbüros deutlich. Ein deutscher Mittelständler benötigt hier zur Aufnahme der Geschäftstätigkeit weder eine Meldung an eine Behörde noch einen Eintrag ins japanische Handelsregister.³⁹⁶

Weitere Vorteile speziell im Hinblick auf ex-post-Transaktionskosten ergeben sich aus dem im Vergleich zu Exporttätigkeiten und Kooperationen deutlich vergrößerten Spielraum für Geschäftstätigkeiten.

Durch die Etablierung von Zweigniederlassungen und Tochterunternehmen wird der gerade in Japan wichtige persönliche Verkauf erleichtert.³⁹⁷ Auch kann durch sie der besonders wichtige Kundenservice in Eigenregie und vor Ort abgedeckt werden. Bei Exporten würden entsprechende Anfragen nach Deutschland weitergeleitet oder von einem ortsansässigen Distributor bearbeitet werden, was zu erhöhten ex-post-Transaktionskosten führt. Diese Vorteile besitzen bei erklärungsbedürftigen Produkten – etwa im Investitionsgüterbereich – ein besonders hohes Gewicht.

Eine Reihe weiterer Tätigkeiten kann über Direktinvestitionen internalisiert werden, was beim betreffenden deutschen KMU zu einer Senkung der Anpassungskosten im Speziellen führt. Durch die sichergestellte physische Präsenz in Japan wird es etwa möglich, eigenständig bestehende Kundenbeziehungen zu pflegen oder Markttendenzen vor Ort zu erfassen.³⁹⁸ Erfordert der japanische Markt Änderungen etwa in Bezug auf Qualität, Menge

³⁹⁶ Für Unternehmen aus dem Finanzbereich wie Banken oder Versicherungen gelten jedoch Sonderbestimmungen. Vgl. JETRO (2004d), S. 100f.

³⁹⁷ Schneidewind (1998) spricht in Bezug auf den japanischen Markt vom „Primat des persönlichen Verkaufs“ (S. 59).

³⁹⁸ Dabei fällt in diesem speziellen Zielland der oftmals in der Literatur genannte Vorteil niedrigerer Produktionskosten in ausländischen Märkten in der Mehrheit der Fälle weg. Vgl. z. B. Bennett (1999), S. 81.

und Lieferkonditionen der bereitgestellten Produkte, kann der deutsche Mittelständler unmittelbar reagieren. Beispielsweise sind lediglich durch hierarchische Koordinierungsformen eigenständige Montage- oder Umarbeitungstätigkeiten vor Ort denkbar. Dieser Vorteil wird insbesondere bei jenen Investitionsgüterherstellern deutlich, die aus Deutschland gelieferte Produkte japanischen Bedürfnissen maschinell anpassen müssen. Ebenso ist die Lagerung und ständige Lieferbarkeit von Produkten im Falle einer Herstellung vor Ort eher gewährleistet. Dieser Faktor besitzt gerade in Japan einen hohen Stellenwert, da hier die Qualität eines Produktes auch von der schnellen Verfügbarkeit im Servicefall – beispielsweise in Form von Ersatzlieferungen – abhängt.

Eine Senkung der ex-post-Transaktionskosten durch interne Koordination wird des Weiteren durch das Entfallen finanzieller Einbußen durch Gewinn- oder Umsatzabgaben an Export-Intermediäre erreicht. Die japanischen Niederlassungen deutscher KMU können - auch im Gegensatz zur Situation bei Joint Ventures - sämtliche erzielten Erträge einbehalten.

5.3.3.2 Koordinierungs Nachteile

5.3.3.2.1 Kostenrelevante Charakteristika des Arrangements

Aus der Perspektive der Transaktionskostentheorie betrachtet tragen maßgeblich Nachteile bezüglich der Anreizintensität und Kosten der Etablierung zur Kosteneffizienz hierarchischer Arrangements bei.

Die Vertreter des Denkmodells schätzen die Anreizstärke hierarchischer Arrangements als im Vergleich am schwächsten ein.³⁹⁹ Die Abwesenheit des Preismechanismus führt zu einer mangelnden Quantifizierbarkeit und Zurechenbarkeit von Effizienzgewinnen.⁴⁰⁰ Dieser Nachteil besitzt auch im Zuge

³⁹⁹ Vgl. ausführlich Büchs (1991), S. 20f.

⁴⁰⁰ Vgl. Williamson (1991), S. 275.

von Direktinvestitionen deutscher Mittelständler in Japan Gültigkeit.

Das zentrale Hindernis beim Aufbau einer Präsenz in Japan ist - gerade für das idealtypische KMU – jedoch in den hohen Anlauf- und Fixkosten der Vorbereitung, Errichtung und des Betriebs zu sehen. Verschiedene empirische Studien und Unternehmensbefragungen heben die Kosten der Etablierung und Nutzung als gewichtigen Einflussfaktor für einen Auf- bzw. Ausbau von Investitionen im japanischen Markt hervor. Mirza et al. etwa befragten europäische Unternehmen mit bereits aufgenommenener Geschäftstätigkeit in Japan nach den wichtigsten Investitionshemmnissen. Knapp 80 Prozent der Firmen gab die hohen finanziellen Belastungen für Personal, Miete und weitere Geschäftskosten als wichtigsten Grund an.⁴⁰¹ Im Folgenden sollen einige ausgewählte Faktoren herausgestellt werden.

Die Entwicklung von Löhnen und Gehältern in Japan ist seit Ende der Seifenblasenwirtschaft tendenziell rückläufig.⁴⁰² Dieser oftmals als günstige Voraussetzung für ein Japanengagement genannte Umstand⁴⁰³ ist jedoch im Ansatz zu global. Das Bild gestaltet sich für nichtjapanische Firmen anders.⁴⁰⁴ In vielen Märkten bringen Auslandsfirmen im Gastland höhere Kosten für Löhne

⁴⁰¹ Vgl. Mirza et al. (1995). Vgl. dazu auch Schwarz (1999), S. 78.

⁴⁰² Die Durchschnittsgehälter der Beschäftigten in Betrieben mit mehr als 5 Mitarbeitern fielen nach Angaben des japanischen Ministry of Health, Labour and Welfare von 363000 Yen in 1995 auf 336000 Yen in 2006.

⁴⁰³ Vgl. z. B. Roland Berger Strategy Consultants / DIHKJ (2003), S. 31.

⁴⁰⁴ Vgl. etwa die Praxisstudie von PriceWaterhouseCoopers / Foreign Chambers Information Group (2002), nach der Auslandsfirmen in Japan für 2002 im Vergleich zum Vorjahr höhere Personalkosten decken mussten, während die Durchschnittsgehälter im Lande im selben Zeitraum sanken.

und Gehälter auf als ihre einheimischen Konkurrenten.⁴⁰⁵ Jüngere, speziell auf Japan bezogene, empirische Studien lassen denselben Schluss zu. Fukao et al. etwa identifizieren die gegen internationale Firmen wirkende Informationsasymmetrie bezüglich des japanischen Marktes als einen hauptsächlichen Grund.⁴⁰⁶ Nach Ono und Odaki müssen diese versuchen, Wissensdefizite gegenüber ihren inländischen Mitbewerbern durch attraktivere Löhne und Gehälter für besser ausgebildete Mitarbeiter auszugleichen.⁴⁰⁷

Des Weiteren ergibt eine Analyse der Entwicklung der japanischen Grundstücks- und Mietpreise ein für potentielle Investoren aus dem Ausland zumindest tendenziell klareres Bild. Tokyo im Besonderen ist im Hinblick auf diesen Bereich als einer der teuersten Standorte weltweit einzustufen.⁴⁰⁸ Generell ist jedoch festzustellen, dass sich die Kostenlage in Japan, insbesondere nach der Zeit der „Bubble Economy“, deutlich entspannt hat.

5.3.3.2 Transaktionscharakteristika und Transaktionskosten

Die steigende Spezifität, die sich negativ auf die Transaktionskosten innerhalb hierarchischer Arrangements auswirkt, entfaltet im Falle des Standorts Japan insbesondere im Rahmen der Humankapitalspezifität starke Wirkung. In erster Linie wird ein ausländisches Unternehmen in Japan Zeit und finanzielle Mittel zum Aufbau von Personalstrukturen in seinen Niederlassungen benötigen.

⁴⁰⁵ Vgl. z. B. die Ergebnisse der Drei-Länder-Studie (Venezuela, Mexiko, USA) von Aitken et al. (1996) und die auf England bezogene Analyse von Griffith / Simpson (2003). Die generelle Richtigkeit dieser Aussage ist in der Literatur jedoch nicht unumstritten. Vgl. dazu z. B. Martins (2004).

⁴⁰⁶ Vgl. Fukao et al. (2005), S. 292.

⁴⁰⁷ Vgl. Ono / Odaki (2004). Konkret stellen letztgenannte Autoren fest, dass ausländische Investoren mit einem Zuwachs von einem Prozent des Kapitalanteils an einem Unternehmen mit einem Anstieg der Personalkosten um 0,3 Prozent zu rechnen haben (S. 4 und 11).

⁴⁰⁸ Vgl. Pascha (1998), S. 61f.

Nichtjapanische Firmen müssen sich noch immer mit großen Schwierigkeiten bei der Personalsuche auseinandersetzen. Dieser Faktor wird in der Literatur vielerorts als zentrales Hemmnis dieser Markteintrittsoption angeführt.⁴⁰⁹ Generell sehen sich gerade mittelständische Unternehmen bei der Internationalisierung mit großen Herausforderungen in der Personalpolitik konfrontiert.⁴¹⁰ Es ist davon auszugehen, dass sich die Schwierigkeiten gerade für Unternehmen dieser Größe besonders in einem kulturell und geographisch weit entfernten Zielland wie Japan erhöhen.

Die lebenslange Arbeitsplatzgarantie wird von einigen Autoren noch immer als eines der Kernelemente des japanischen Beschäftigungssystems eingestuft.⁴¹¹ Das so genannte „Lifetime Employment System“ erzeugt demnach eine hohe Loyalität bei den betreffenden japanischen Angestellten und führt zu geringer Mobilität.⁴¹² Die daraus entstehende Schwierigkeit der Rekrutierung von japanischen Arbeitskräften erhöht sich durch deren Neigung zu japanischen Traditionsunternehmen.

Die Anstellung in einer ausländischen Firma wird in Japan generell als weniger erstrebenswert angesehen. Als hauptsächliche Gründe hierfür können mangelnde Fremdsprachenkenntnisse und Imagebedenken angeführt werden. Ist der betreffende deutsche Betrieb zudem ein KMU, verstärkt sich das Problem durch die Tendenz - etwa von japanischen Hochschulabsolventen -, bei der Arbeitssuche Großunternehmen zu bevorzugen.⁴¹³ Im Falle einer Zweigniederlassung wird die Personalsuche zusätzlich erschwert. Diese Form der Direktinvestition stellt für das zu rekrutierende Personal keinen eindeutigen Entschluss zu einem langfristigen Japanengagement dar. Gegenüber der

⁴⁰⁹ Vgl. z. B. Groenewald (2003), S. 399 und Haak (2007), S. 148.

⁴¹⁰ Vgl. Weber / Kabst (2000), S. 5.

⁴¹¹ Vgl. z. B. Waldenberger (2004a), S. 77.

⁴¹² Vgl. Katsioloudes / Hadjidakis (2007), S. 49.

⁴¹³ Vgl. Teicher / Teichler (2000), S. 103ff.

Anstellung in einem Tochterunternehmen besteht somit die Gefahr, dass gerade durch das „Lifetime Employment System“ geprägte potentielle Arbeitskräfte einen jederzeitigen Rückzug in den Heimatmarkt für möglich halten und von einer Anstellung absehen.

In der Folge steigen durch diese Schwierigkeiten die ex-post-Transaktionskosten, da das betreffende deutsche KMU erhöhte Anstrengungen unternehmen muss, geeignetes Personal zu finden bzw. zu halten. Geht man zudem davon aus, dass besonders qualifizierte Arbeitskräfte tendenziell japanische Unternehmen bevorzugen, besteht die Gefahr steigender Abwicklungskosten. Beispielsweise kann dieses die Managementkosten der Führung und Koordination der Niederlassung in Japan durch schlechter ausgebildetes Personal betreffen.

5.3.4 Zwischenergebnis

Die Ansprüche, die besonders an einen Mittelständler im Rahmen von ausländischen Direktinvestitionen gestellt werden, verstärken sich im Vergleich zu Kooperationen erheblich. Insbesondere zum Aufbau und zur Amortisation von Tochterunternehmen bzw. Produktionsstätten ist etwa von einem ungleich größeren Zeitbudget auszugehen. Es sind zudem weitergehende Managementleistungen, ein Mehr an Informationsbeschaffung und ein größerer Einsatz an Personal zu erbringen. Dieses führt gerade für den idealtypischen Mittelständler zu einer Verschärfung unternehmerischer Risiken.⁴¹⁴ Eine fehlgeschlagene Direktinvestition fügt dem idealtypischen KMU mehr Schaden zu als eine gescheiterte Gemeinschaftsunternehmung oder Lizenzierung. In der Japanforschung besteht dennoch Einigkeit, dass Tochterunternehmen als die „ideale“ Form der Markterschließung anzusehen sind.⁴¹⁵ In der Realität sind zahlreiche Beispiele auch von deutschen Mittelständlern zu finden, die

⁴¹⁴ Vgl. Buckley (1989), S. 99.

⁴¹⁵ Vgl. z. B. Morgan / Morgan (1994), S. 182, Böttcher (1999), S. 334 und Woronoff (2001), S. 60.

erfolgreiche japanische Tochterunternehmen errichten konnten.

Kommt der Aufbau einer Niederlassung für das betreffende deutsche KMU grundsätzlich in Betracht, bietet der japanische Markt im internationalen Vergleich herausragende Ertragschancen.⁴¹⁶

Durch eine mangelhafte Abgrenzung zu Zweigniederlassungen im japanischen Recht⁴¹⁷ bewegen sich speziell Betreiber japanischer Repräsentanzbüros jedoch in der Praxis in einer juristischen Grauzone. Aus Sicht der Transaktionskostentheorie spielen im Rahmen hierarchischer Koordinierungsformen insbesondere die Kosten der Etablierung insbesondere von Zweigniederlassungen und Tochterunternehmen eine Rolle. Diese manifestieren sich insbesondere in der anfänglichen Rekrutierung von Personal.

Personalkosten stellen bei diesen Arten der Koordinierung der Geschäftsaktivitäten jedoch auch einen bedeutenden Faktor in sämtlichen Phasen innerhalb einer Transaktion dar. Aus diesem Grund wird dieser Bereich im Folgenden eingehend analysiert.

Einen erheblichen Einfluss auf die Kostenstrukturen im Rahmen der Errichtung und des Betriebes einer japanischen Niederlassung besitzen daneben Fördermaßnahmen staatlicher Institutionen. Die entsprechenden Angebote von japanischer, deutscher und europäischer Seite speziell für KMU haben keinen direkten Bezug zur Transaktionskostentheorie, erhellen jedoch das Angebot an Markteintrittsoptionen, das deutschen KMU in Bezug auf Direktinvestitionen offen steht. Sie werden aus diesem Grund im Folgenden im Rahmen einer Sonderbetrachtung überblicksartig analysiert.

⁴¹⁶ Vgl. Jung (1992), S. 982.

⁴¹⁷ Vgl. Kawamura (2000), S. 144.

5.3.4.1 Personalkosten als kritischer Faktor im Rahmen der Etablierung hierarchischer Koordinierungsformen

Die Personalfrage im Zuge des Aufbaus einer Japan-Niederlassung ist als bedeutendes Problemfeld zu bezeichnen. Die Beschaffung geeigneten Personals speziell an diesem Standort führt zu erheblichen Transaktionskosten und hoher Humankapitalspezifität.

Bis vor einigen Jahren war die Suche nach Mitarbeitern als eine große Herausforderung selbst für in Japan aktive ausländische Großunternehmen zu bezeichnen. Generell kommt jedoch auch deutschen Mittelständlern zugute, dass sich die diesbezügliche Situation im Laufe der vergangenen Jahre verbessert hat. Die Gründe hierfür liegen vor allem in der Stagnationsphase nach dem Ende der „Bubble Economy“ und im starken Werte- und Bewusstseinswandel insbesondere der Jugend Japans.⁴¹⁸

Vor diesem Hintergrund ist auch zu sehen, dass die Bedeutung des so genannten „Lifetime Employment System“ in Japan kontinuierlich schrumpft.⁴¹⁹ Ohnehin ist das Konzept der lebenslangen Arbeitsplatzgarantie eher in Großunternehmen konzentriert anzutreffen und im Ausland in seiner Relevanz für die japanische Gesellschaft und Wirtschaft überhöht dargestellt.⁴²⁰ In japanischen Klein- und Mittelbetrieben ist dieses Kennzeichen generell weniger stark ausgeprägt. Schätzungen zufolge werden lebenslange Arbeitsplatzgarantien lediglich knapp 20 Prozent der japanischen Beschäftigten gewährt, wobei die Konzentration auf Großunternehmen liegt.⁴²¹

⁴¹⁸ Vgl. Groenewald (2003), S. 418.

⁴¹⁹ Vgl. Takeuchi (2006), S. 151. Vgl. zudem ausführlich die kritischen Anmerkungen in Ishida (2005).

⁴²⁰ Vgl. Kim (2005), S. 40.

⁴²¹ Vgl. Melville (2000), S. 77 und Esser (2003), S. 226.

Beim Personenkreis der Hochschulabsolventen ist seit den 90er Jahren ein sprunghafter Popularitätsanstieg ausländischer Arbeitgeber zu beobachten.⁴²² Zudem sehen sich nichtjapanische Firmen daneben in den folgenden Gruppen mit geringeren Problemen konfrontiert:

- Frauen
- Nichtjapaner
- Wechselbereite
- Pensionäre

Nakamura et al. weisen darauf hin, dass Frauen auf dem japanischen Berufsmarkt bezüglich Karrierechancen, Vergütung und weiterer Arbeitsumstände vielerorts gegenüber Männern diskriminiert werden.⁴²³

Dieses kann für deutsche Mittelständler ebenso einen Ansatzpunkt im Rahmen der Personalbeschaffung darstellen wie die gezielte Ansprache ausländischer Arbeitskräfte. Es kann davon ausgegangen werden, dass bei Nichtjapanern die Neigung zur Anstellung in einem japanischen Unternehmen weniger stark ausgeprägt ist. Diese Personengruppe verfügt zudem eher über Fremdsprachenkenntnisse und die Bereitschaft zur Anpassung an ein internationales Arbeitsumfeld.⁴²⁴

Dazu ist in Japan eine zunehmende Tendenz unter Arbeitskräften zu beobachten, mobiler zu werden und Unternehmenswechsel nicht länger

⁴²² Vgl. für Details die Darstellung in Chiavacci (2002), S. 173.

⁴²³ Vgl. Nakamura et al. (2004), S. 115.

⁴²⁴ Der Anteil an Ausländern in Japans Gesamtbevölkerung beträgt für das Jahr 2005 etwa 1,2 Prozent. In absoluten Zahlen ausgedrückt arbeiten knapp über eine Million Menschen nichtjapanischer Herkunft in dem Land. Vgl. JETRO (2005), S. 8f.

auszuschließen.⁴²⁵ Dieses Phänomen kann insbesondere bei solchen deutschen Unternehmen auf die Kosten der Errichtung einer Zweigniederlassung dämpfend einwirken, die im Zuge des Aufbaus einer Japan-Niederlassung unverzüglich auf arbeitserfahrene Mitarbeiter angewiesen sind.

Ähnliche Effekte stellen sich bei der Rekrutierung älterer oder pensionierter Japaner ein.⁴²⁶ In Japan ist die Rücksetzung älterer Arbeitskräfte in Form von Transfers in niedriger vergütete Positionen oder Zwangspensionierungen ein vorwiegend in Großunternehmen zu beobachtendes Phänomen. Aus dem Arbeitsleben ausgeschiedene Pensionäre rechnen in Japan jedoch bei einer Neuanstellung in der Mehrzahl der Fälle mit einem Gehaltsanstieg, was zu erhöhten Transaktionskosten führt.⁴²⁷

Eine Sonderstellung innerhalb dieses Themenkomplexes nimmt die Entsendung von Personal aus dem deutschen Mutterhaus nach Japan ein. Dolles schlägt für dieses Zielland folgende Kriterien für ein Anforderungsprofil potentieller Entsandter vor:

- Hohe Frustrationstoleranz
- Orientierung an Gruppenentscheidungen
- Einfühlungsvermögen und Toleranz
- Verhaltensflexibilität
- Berufliche Belastbarkeit

⁴²⁵ Vgl. Koyama (1998), der für diesen Trend maßgeblich Karrieregründe anführt (S. 397).

⁴²⁶ Vgl. Ballon (1992), S. 31.

⁴²⁷ Vgl. Nakamura et al. (2004), S. 134.

- Japan-Know-how⁴²⁸

Aus dieser Zusammenstellung ist zu ersehen, dass sich die Auswahlfaktoren im Falle Japans nicht wesentlich von der Vorgehensweise in Bezug auf andere Zielländer unterscheiden.

Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass sich bei Entsendungen generell auftretende Schwierigkeiten in Bezug auf Japan vergrößern. Für deutsches Personal verschärfen sich etwa im Falle des kulturell und geographisch weit entfernten Ziellandes Japan im persönlich-familiären Bereich bestehende potentielle Probleme. Diese können beispielsweise aus Anpassungsstörungen nach einer Entsendung bestehen.

Unternehmen sehen sich bei dieser Art der Personalbeschaffung generell mit hohen Transaktionskosten konfrontiert. Diese Belastungen sind im Falle Japans aufgrund der generell hohen Lebenshaltungskosten im Land als gravierend einzustufen. Das Entsenden von Personal aus Deutschland nach Japan ist für einen deutschen Mittelständler jedoch nicht obligatorisch. In den letzten Jahren ist innerhalb ausländischer Firmen in Japan die Tendenz zu erkennen, eher auf nach lokalen Bedingungen gestaltete Arbeitsverträge zu bestehen.⁴²⁹ Dieses schließt in Japan lebende deutsche oder andere nichtjapanische Arbeitskräfte ein. Im Rahmen von Entsendungen entstehende Transaktionskosten, beispielsweise in Form von Mietzulagen, können somit umgangen werden.

⁴²⁸ Vgl. Dolles (2002b), S. 14f. Vgl. für weitere Details zur Personalentsendung speziell nach Japan die Darstellung in Pöll (2002), S. 159ff.

⁴²⁹ Vgl. Fasol (2001), der eine „(...) verschwindend geringe Zahl von Expatriates und nahezu ausschließlich japanische Angestellte und Führungskräfte (...)“ in Niederlassungen von ausländischen Firmen in Japan ausmacht (S. 107).

5.3.4.2 Sonderbetrachtung: Angebot von Fördermaßnahmen im Rahmen hierarchischer Koordinierung in Japan

5.3.4.2.1 Angebot japanischer Fördermaßnahmen

Die japanische Regierung hat in den letzten Jahren verstärkte Maßnahmen zur Förderung ausländischer Investitionstätigkeit unternommen. So wurde etwa bereits im Jahre 1994 zur Förderung von Direktinvestitionen das so genannte „Japan Investment Council“ eingerichtet, dem der Premierminister vorsteht. Ein weiteres Beispiel stellt das 1992 eingeführte „Import and Investment Promotion Law“ dar, das 2006 auslief. Im Rahmen dieses Programms wurden nichtjapanischen Investoren Steuervergünstigungen und Kreditgarantien zur Verfügung gestellt.

Die wichtigste Initiative der jüngeren Vergangenheit wurde im Jahre 2003 angestoßen. Mit dem so genannten „Program for the Promotion of Foreign Direct Investment into Japan“ soll die kumulierte Summe ausländischer Direktinvestitionen nach Japan innerhalb weniger Jahre verdoppelt werden.

Es enthält die folgenden zentralen Einzelziele:

- Vergrößerung der Informationsbasis über die Möglichkeiten ausländischer Direktinvestitionen in Japan
- Verbesserung der Unternehmensumwelt (etwa durch Erleichterungen im Zuge des neuen Gesellschaftsrechts)
- Beschleunigung bürokratischer Prozesse (etwa bei Genehmigungsverfahren)
- Verbesserung der Lebensstandards für ausländische Entsandte
- Verbesserung der nationalen Infrastruktur (etwa durch staatliche Investitionszuschüsse auf kommunaler Ebene)

Das Programm enthält insgesamt 74 Einzelmaßnahmen. Darunter fallen umfassende Deregulierungen auf dem Telekommunikationssektor, die Einrichtung von „Special Regulatory Zones“ und die Errichtung von „Business Support Centers“ durch die JETRO.

Im Zusammenhang mit der staatlichen Unterstützung potentieller ausländischer Investoren in Japan ist daneben das „Office for Trade and Investment Ombudsman“ (OTO) nennenswert. Das OTO hatte zur Aufgabe, Einwände bezüglich japanischer Regelungen im Bereich von Importen und Direktinvestitionen entgegenzunehmen. Diese Institution wurde 1982 gegründet und hatte bis zur Überführung ins so genannte „Council for the Promotion of Regulatory Reform“ im Jahre 2007 über 1000 Beschwerden angenommen. Auch deutschen KMU bot sich hiermit eine Möglichkeit, Handelsbarrieren anzuzeigen.⁴³⁰

Daneben bietet insbesondere die staatliche Development Bank of Japan bereits seit 1984 ausländischen Unternehmen mit Interesse an Direktinvestitionen in Japan langfristige Finanzierungsprogramme an, mit denen die Anlaufkosten von Niederlassungen gesenkt werden können.

5.3.4.2.2 Angebot deutscher Fördermaßnahmen

Die deutsche Außenwirtschaftsförderung wird im Wesentlichen durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und das Auswärtige Amt koordiniert. Die Träger der Förderungsmaßnahmen sind nach dem so genannten „Drei-Säulen-Konzept“ zu systematisieren, das aus folgenden Elementen besteht:

⁴³⁰ In der Regel führten vom OTO als gerechtfertigt anerkannte Beschwerden jedoch nur zu geringfügigen Änderungen in den kritisierten Bestimmungen. Vgl. OECD (1999), S. 73.

- Botschaften bzw. Konsulate
- Bundesagentur für Außenwirtschaft (BfAI)
- die Auslandshandelskammern (AHK)⁴³¹

In Bezug auf den Standort Japan sind somit im Wesentlichen die deutsche Botschaft, das BfAI und die DIHK-Stelle in Tokyo zu nennen.

Die deutsche Botschaft ist jedoch aufgrund der schwachen personellen Besetzung lediglich eingeschränkt in der Lage, KMU aus Deutschland Hilfestellung im Rahmen des Markteintritts zu leisten. Die wirtschaftliche Förderung deutscher Unternehmenstätigkeit in Japan spielt im Leistungsspektrum der Botschaft durch ihre Konzentration auf kulturelle und politische Arbeit eine untergeordnete Rolle.⁴³² Ihre Position in der Förderung der deutschen Wirtschaftsbeziehungen in Japan ist somit eher in der Repräsentanz der wirtschaftspolitischen Interessen deutscher Investoren zu sehen.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Betrachtung der BfAI-Außenstelle, deren Hauptaufgabe in der Marktbeobachtung, Recherche und Publikation von japanbezogenen Informationen besteht.

Für deutsche Mittelständler stellt in erster Linie die DIHK Japan eine Anlaufstelle dar. Als offizielle Vertretung der deutschen Wirtschaft in Japan ist die Unterstützung von Unternehmen im Rahmen der Durchführung von Direktinvestitionen ein wesentlicher Teil ihres Aufgabenbereichs.

5.3.4.2.3 Angebot von Fördermaßnahmen der EU

Im Rahmen mittelstandsspezifischer Fördermöglichkeiten für Japan vonseiten

⁴³¹ Vgl. speziell für das Zielland Japan die Arbeit von Waldenberger (2004b).

⁴³² Vgl. dazu auch die Kritik in Arafat et al. (1999), S. 95.

der Europäischen Union sind als wichtigste Maßnahmen das so genannte „Executive Training Program“ (ETP) und das „Gateway to Japan“- bzw. „EU Gateway“-Programm zu nennen.

Das ETP ist ein ursprünglich speziell auf die Belange von Mittelständlern zugeschnittenes Ausbildungsprogramm für Nachwuchskräfte von europäischen Unternehmen. Das Programm wird hauptsächlich von der Repräsentanz der Europäischen Kommission in Japan gesteuert. Im Rahmen des ETP werden Mitarbeiter nach Japan entsandt, die einen Sprachkurs und ein Praktikum absolvieren. Das Ziel ist es hierbei, europäische Arbeitskräfte auf eine Tätigkeit in Japan vorzubereiten.⁴³³

Allerdings ist in der Realität festzustellen, dass der Bekanntheitsgrad des ETP sehr niedrig ist. Entgegen der von der EU ausgegebenen Präferenz für KMU sind Mitarbeiter von Großunternehmen in hoher Zahl im Programm vertreten. Zudem wurde im Zuge einer Überarbeitung der Programminhalte ein Teil der Kosten auf die teilnehmenden Unternehmen abgewälzt.

Die „Gateway to Japan“-Kampagne der EU war ebenfalls auf die Förderung mittelständischer Betriebe gerichtet und wurde 1994 gestartet. Komplexe Markteintrittsmethoden wie Direktinvestitionen wurden von der EU dabei jedoch nicht berücksichtigt. Im Mittelpunkt des „Gateway to Japan“-Programms stand die Förderung des Exports nach Japan.⁴³⁴ Es wurde im Jahre 2007 beendet und durch das ähnlich strukturierte „EU-Gateway“-Programm ersetzt.

Auch vonseiten der EU werden somit in erster Linie nichtfinanzielle Fördermaßnahmen wie Information, Beratung und Ausbildung von Personal angeboten.

⁴³³ Vgl. Rothacher (2007), S. 269f.

⁴³⁴ Vgl. für Details den Beitrag von Rohde (1994), S. 411ff.

5.3.4.2.4 Zusammenfassende Kritik der Fördermaßnahmen aus Sicht deutscher KMU

Das zentrale Ziel der Außenwirtschaftsförderung für Mittelständler ist der Abbau von Nachteilen gegenüber Großunternehmen.⁴³⁵ Diese werden im Rahmen der Durchführung von Direktinvestitionen am deutlichsten sichtbar. Das Ziel wird durch das Instrumentarium der japanischen, europäischen und deutschen Seite im Falle Japans jedoch nur eingeschränkt erreicht.

Japanische Förderprogramme gehen inhaltlich nicht explizit auf die Unterschiede zwischen mittelständischen und großen Unternehmen ein, beinhalten jedoch z. T. finanzielle Unterstützung.

Die Maßnahmen der EU sind konzeptionell auf KMU zugeschnitten, erreichen jedoch weite Teile der Zielgruppe nicht.

Die Säulen deutscher Außenwirtschaftsförderung in Form der BfAI und der Botschaft sind in Japan als vernachlässigbar zu bezeichnen. Die Leistungen der DIHKJ sind stark an die Belange von KMU orientiert. In der Realität macht sich jedoch ein großer Einfluss von Großunternehmen auf die Arbeit dieser Organisation bemerkbar. Neben diesem Phänomen ist auch die Kostenpflichtigkeit von intensiven Beratungsleistungen als Grund für die eingeschränkte Eignung des Leistungsangebots für KMU anzugeben.⁴³⁶

Insgesamt ist die deutsche Außenwirtschaftsförderung im Falle des Ziellandes Japan aus Sicht von deutschen KMU als äußerst schwach ausgeprägt zu bezeichnen. Für eine effiziente Unterstützung deutscher Wirtschaftstätigkeit in Japan wäre in erster Linie der Ausbau personeller Ressourcen notwendig. Ohne diese Grundvoraussetzung können die betreffenden Stellen selbst bei niedriger entwickelten Markteintrittsmethoden wie dem Export keine effiziente

⁴³⁵ Vgl. Held (2000), S. 41.

⁴³⁶ Vgl. Arafat et al. (1999), S. 95.

Förderung betreiben.

Das Angebot an europäischen, japanischen und deutschen Fördermaßnahmen stellt sich interessierten Unternehmen aus Deutschland zudem als stark zersplittert dar. Es ist dabei wohl aufgrund der verschiedenen historisch gewachsenen Strukturen und Interessen dieser Förderlandschaften auch in Zukunft keine Besserung zu erwarten.

Der niedrige Bekanntheitsgrad vieler Fördermaßnahmen erweist sich speziell für KMU als eine zusätzliche Benachteiligung. Selbst die deutschen Programme sind einer Vielzahl von Mittelständlern im Land nicht bekannt. Sie werden als Konsequenz gerade von diesem Unternehmenstyp nur unzureichend genutzt.⁴³⁷ Die Förderinstrumente der deutschen und europäischen Organe im Speziellen sind des Weiteren stark auf die Unterstützung von Exporttätigkeiten nach Japan ausgerichtet.⁴³⁸ Die hohen Belastungen durch Direktinvestitionen in Japan werden nahezu vollständig ausgeblendet.

5.3.5 Sonderbetrachtung: Markteintritt durch Unternehmenskäufe

Grundsätzlich steht einem deutschen Mittelständler zur Markterschließung in Japan der Kauf eines Unternehmens oder eine Verschmelzung mit einer japanischen Firma als eine Option der Direktinvestition offen.⁴³⁹

Die elementaren Motive bei der Übernahme einer japanischen Firma speziell in Abgrenzung zur Neugründung einer Tochtergesellschaft umfassen:

⁴³⁷ Vgl. Held (2000), S. 129.

⁴³⁸ Auf Exportförderungen soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Vgl. dazu Held (2000), S. 50ff.

⁴³⁹ Im Folgenden soll auf den Fall eingegangen werden, dass ein deutsches Unternehmen eine japanische Firma erwirbt.

- Schneller Eintritt in den japanischen Markt mit sofortiger physischer Präsenz
- Schnellere Durchdringung der vielschichtigen Distributionsstrukturen in Japan
- Übernahme von gerade für ausländische Unternehmen eingeschränkt zugänglichen qualifizierten Arbeitskräften und Immobilien
- Erwerb von persönlichen Netzwerken der Mitarbeiter (zu Kunden, Geschäftspartnern, Behörden usw.)
- Übernahme der Reputation und Markenrechte des japanischen Unternehmens⁴⁴⁰

Bis zum Jahr 1980 existierten strenge gesetzliche Bestimmungen, die Fusionen im Wege standen. Entsprechend ist die Geschichte von Mergers und Acquisitions in Japan noch sehr kurz.⁴⁴¹ Lediglich in den 60er Jahren gab es eine nennenswerte Reihe von vorwiegend politisch erwirkten Fusionen von japanischen Großunternehmen in der Stahl-, Automobil-, Papier- und Chemieindustrie.⁴⁴²

Viele japanische Firmen plagten jedoch inzwischen hohe Schulden. Die Bankrottzahlen sind seit den 90er Jahren auf einem hohen Niveau. Japanische Banken müssen sich zudem nach dem Ende der „Seifenblasenwirtschaft“ bei der Kreditvorgabe an Unternehmen an verschärfte Auflagen halten. Der Zusammenhalt innerhalb der Keiretsu bröckelt. Dazu befinden sich die Einzel-

⁴⁴⁰ Vgl. dazu auch Gaughan (2007), S. 14. Vgl. für eine japanbezogene Darstellung Haas (2004), S. 20f.

⁴⁴¹ Vgl. Gaughan (2007), S. 6.

⁴⁴² Vgl. für Details Westerburg (1995), S. 24.

und Großhandelsstrukturen in einer Phase des Umbruchs.⁴⁴³

Diese Entwicklungen haben dazu geführt, dass die Skepsis unter japanischen Managern gegenüber Fusionen und Unternehmensübernahmen - auch aus dem Ausland - deutlich abgenommen hat.⁴⁴⁴ Sie wurden begleitet von zahlreichen Deregulierungsmaßnahmen der japanischen Regierung. So wurden etwa im Zuge der Reform des Anti-Monopol-Gesetzes im Jahre 1997 zuvor zwingend vorgeschriebene Formalitäten bei Unternehmensfusionen vereinfacht.⁴⁴⁵

Im Jahre 2007 hat die japanische Regierung im Zuge der Reform des Gesellschaftsrechts zudem die Regeln für so genannte Dreiecksfusionen gelockert. Ausländische Unternehmen können seitdem bei einer Fusion mit einer japanischen Firma Aktien ihrer Muttergesellschaft einbringen.⁴⁴⁶

Grundsätzlich ist der Markteintritt in Japan durch einen Unternehmenskauf auch für Mittelständler aus Deutschland denkbar und nicht auf Großunternehmen beschränkt.⁴⁴⁷

5.4 Ergebnis

Die Gesamtbetrachtung der verschiedenen, deutschen KMU in Japan zur Verfügung stehenden, Markteintrittsoptionen bringt gemischte Ergebnisse hervor. Es kann jedoch festgehalten werden, dass unternehmensinterne Einflussgrößen ebenso wie die Umweltfaktoren in Japan mit steigender Intensität der Marktbearbeitung eine stärkere Wirkung entfalten.

⁴⁴³ Vgl. Klenner (2002), S. 117.

⁴⁴⁴ Vgl. Legewie (1999), S. 52 und Baum (1995), S. 54.

⁴⁴⁵ Vgl. für Details zu gesetzlichen Erleichterungen die Darstellung in Tang / Metwalli (2006), S. 37f. und in Moerke (2003), S. 37ff.

⁴⁴⁶ Vgl. ausführlich Tanaka (2007), S. 13f.

⁴⁴⁷ Vgl. Maurer (2004), S. 13.

Der Export nach Japan erscheint gerade für das entwickelte idealtypische KMU als geeigneter erster Schritt, den Zielmarkt als Absatzgebiet einzuschätzen und dabei Geschäftsrisiken und Transaktionskosten in Grenzen zu halten. Diesem grundlegenden Vorteil stehen allerdings im Vergleich deutlich niedrigere Ertragschancen gegenüber.

Länderübergreifende Kooperationen stellen - insbesondere in Form von Joint Ventures - höhere Ansprüche an mittelständische Unternehmen. Die Gefahr des Scheiterns deutsch-japanischer Joint Ventures und damit einhergehender finanzieller Verluste ist grundsätzlich sehr hoch. Lizenzierungen bieten dagegen gerade dem idealtypischen KMU mit geringen Personalressourcen und Mangel an Auslands-Know-how die Möglichkeit, kurzfristig Erträge auf dem japanischen Markt zu erwirtschaften. Dabei sind Transaktionskosten relativ zu anderen Koordinierungsformen geschäftlicher Tätigkeit niedrig.

Direktinvestitionen in Japan können - trotz hoher organisatorischer, finanzieller und personeller Anforderungen - auch für KMU in Frage kommen. Als die hauptsächlichen Motive für den Aufbau einer eigenen Japan-Niederlassung sind dabei die vollständige Kontrolle über das Geschäft und das Wegfallen von Beteiligungen Dritter herauszustellen.

Die Vielschichtigkeit des Phänomens des Markteintritts in Japan, ausgedrückt durch das Zusammenspiel interner bzw. externer Einflussfaktoren und die Vielschichtigkeit der Marktbearbeitungsformen selbst, lässt jedoch lediglich Tendenzaussagen zu. Pauschalbeurteilungen zur Eignung bestimmter Handlungsoptionen für den idealtypischen deutschen Mittelständler lassen sich kaum treffen.

6 Empirische Analyse der deutschen Medizintechnikbranche in Japan unter dem Aspekt der deutschen KMU

Im Folgenden wird zunächst der japanische Markt für Medizintechnik abgegrenzt und ausführlich aus Sicht eines deutschen KMU aus diesem Industriezweig dargestellt. Danach wird in einem zweiten Schritt das Hauptaugenmerk auf wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen beim Markteintritt in Japan gelegt. Das Kapitel wird durch eine kurze Analyse möglicher Koordinierungsformen in diesem Industriesektor und ein Gesamtfazit abgeschlossen.

6.1 Struktur des japanischen Medizintechnikmarktes

6.1.1 Überblick über das japanische Gesundheitssystem

Das Thema Gesundheit nimmt in der japanischen Gesellschaft eine außerordentlich hohe Stellung ein.⁴⁴⁸ Besonders älteren Menschen und Kindern werden viele Leistungen zugestanden, so dass Melville von einem „exzessiven“ Grad an medizinischer Versorgung in Japan spricht.⁴⁴⁹

Dabei ist die japanische Gesellschaft die älteste der Welt.⁴⁵⁰ Für das Jahr 2006 gibt die japanische Regierung den Anteil der Bevölkerung über 65 Jahre mit 21 Prozent an. Das Land stellt somit nach Angaben der WHO die erste „Super-Aged Society“ der Welt dar.⁴⁵¹ Der Seniorenanteil wird nach Prognosen des japanischen Gesundheitsministeriums bis 2015 weiter auf 26 Prozent steigen

⁴⁴⁸ Vgl. Steslicke (1987), S. 25f.

⁴⁴⁹ Vgl. Melville (2000), S. 229.

⁴⁵⁰ Vgl. Schoppa (2006), S. 36.

⁴⁵¹ Demnach kann eine Gesellschaft mit einem Anteil von über sieben Prozent bei den über 65-Jährigen als „Aging Society“ bezeichnet werden. Beträgt dieser Wert mehr als 14 Prozent, spricht die WHO von einer „Aged Society“. Eine „Super Aged Society“ besteht zu 20 oder mehr Prozent aus über 65-Jährigen.

und 2055 40,50 Prozent erreichen. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Entwicklung tief greifende Auswirkungen auf die Beschaffenheit des japanischen Medizintechnikmarkts nach sich ziehen wird.

Das japanische Gesundheitswesen ist strukturell nach Ende des Zweiten Weltkriegs mit dem Grundsatz geprägt worden, der Bevölkerung unter Eigenbeteiligung zu jeder Zeit und an jedem Ort die bestmögliche medizinische Versorgung anzubieten.⁴⁵² Deutschland hatte besonders bis zu diesem Zeitpunkt großen Einfluss auf die medizinische Versorgung in Japan. Die Grundzüge deutscher Gesundheitspolitik bildeten die Grundlage für jene Japans. Zu dieser Zeit fand ebenso ein breit angelegter Austausch von medizinischen Fachkräften zwischen Deutschland und Japan statt.⁴⁵³

Inzwischen gilt das Gesundheitssystem Japans als eines der am höchsten entwickelten der Welt.⁴⁵⁴ Es ist durch vorwiegend private Besitzstände auf der Anbieterseite (Krankenhäuser, Arztpraxen, Apotheken, Pflegeeinrichtungen usw.) charakterisiert.

Zu den drei Hauptakteuren des japanischen Gesundheitssystems zählen neben den Patienten die Leistungserbringer und die Versicherungsträger. Da letztere in öffentlicher Hand liegen und in vertraglicher Beziehung mit privaten Anbietern stehen, handelt es sich bei dem japanischen Gesundheitssystem aus struktureller Perspektive um ein öffentliches Vertragsmodell.⁴⁵⁵

Die Nachfrage wird wie in Deutschland durch ein Krankenversicherungssystem

⁴⁵² Der japanische Staat verfolgt damit das „Universal Coverage“-Prinzip. Vgl. Hiroko (2005), S. 87, Ikegami (1996), S. 8 und Yoshikawa et al. (1996), S. 22.

⁴⁵³ Vgl. Nakahara (1997), S. 106f.

⁴⁵⁴ Vgl. Sonoda (1988), S. 22.

⁴⁵⁵ Vgl. OECD (2001), S. 10.

öffentlich finanziert, das die gesamte Bevölkerung umfasst. Dabei handelt es sich um ein pluralistisches System, in dem die Versicherten hauptsächlich nach den Kriterien der Berufstätigkeit und des Alters getrennt eingeordnet sind.

Das japanische Krankenversicherungsmodell beruht hauptsächlich auf zwei Säulen. Zum einen sind die Krankenversicherungen für Arbeitnehmer und deren Familien zu nennen, zum anderen die regional organisierten Volkskrankenversicherungen. Letztere sind für die anderen Teile der Bevölkerung, wie z. B. Selbständige, zuständig.⁴⁵⁶

6.1.2 Hintergrund und Abgrenzung des japanischen Medizintechnikmarkts

Die Medizintechnik ist ein thematisch weit gespanntes Feld. Der entsprechende Wirtschaftszweig ist sowohl in Deutschland als auch in Japan in hohem Maße heterogen. Eine international gültige Definition der Begriffe „Medizintechnik“ oder „Medizinprodukt“ existiert nicht. Eine genaue Abgrenzung des Medizintechnikmarktes innerhalb des Gesundheitssektors ist nur unter Einschränkungen möglich. Im Folgenden ist dadurch zunächst eine Annäherung an den Begriff der Medizintechnik vorzunehmen.

Einen Anhaltspunkt für die Abgrenzung aus deutscher Sicht liefert Paragraph 3, Artikel 1 des Medizinproduktegesetzes (MPG):

„Medizinprodukte sind alle einzeln oder miteinander verbunden verwendeten Instrumente, Apparate, Vorrichtungen, Stoffe und Zubereitungen aus Stoffen oder andere Gegenstände einschließlich der für ein einwandfreies Funktionieren des Medizinproduktes eingesetzten Software, die vom Hersteller zur Anwendung für Menschen mittels ihrer Funktionen zum Zwecke

1. der Erkennung, Verhütung, Überwachung, Behandlung oder Linderung von

⁴⁵⁶ Vgl. Oberländer (1998), S. 63.

Krankheiten

2. der Erkennung, Überwachung, Behandlung, Linderung oder Kompensierung von Verletzungen oder Behinderungen,

3. der Untersuchung, der Ersetzung oder der Veränderung des anatomischen Aufbaus oder eines physiologischen Vorgangs oder

4. der Empfängnisregelung

zu dienen bestimmt sind und deren bestimmungsgemäße Hauptwirkung im oder am menschlichen Körper weder durch pharmakologisch oder immunologisch wirkende Mittel noch durch Metabolismus erreicht wird, deren Wirkungsweise aber durch solche Mittel unterstützt werden kann.“

Einer entsprechenden Richtlinie der EU zufolge können unter medizintechnischen Erzeugnissen solche Gesundheitsprodukte verstanden werden, die weder einen Effekt auf den Metabolismus haben noch eine chemisch-pharmakologische Wirkung aufweisen.⁴⁵⁷

In Japan dagegen wird unter dem Artikel 2 des „Pharmaceutical Affairs Law“ eine detaillierte, in der folgenden Tabelle veranschaulichte, Einteilung für insgesamt über 100 Medizintechnikprodukte vorgenommen.

⁴⁵⁷ Es handelt sich um die Richtlinie mit der Bezeichnung 90/385/EWG aus dem EG Amtsblatt Nr. L189 vom 20.07.1990. Die Definition findet sich unter Art. 1, Abs. 2.

Kategorie	Produkte
9001.30, 40, 50	Lenses, prisms and other optical elements of polarizing material
9004.90	Other spectacles, goggles and the like, corrective, protective or others
9018	Instruments and appliances used in medical, surgical, dental or veterinary sciences, including scintigraphic apparatus, other electro-medical apparatus and sight-testing instruments
9019	Mechano-therapy appliances; massage apparatus; psychological aptitude-testing apparatus; azone therapy oxygen therapy, aerosol therapy, artificial respiration or other therapeutic respiration apparatus
9020	Other breathing appliances and gas masks, excluding protective masks having neither mechanical parts nor replaceable filters
9021.11, 19, 30, 40, 50, 90	Orthopedic appliances, hearing aids and other appliances which are worn or carried, or implanted in the body, to compensate for a defect or disability
9022	Apparatus based on the use of X-rays or of alpha, beta or gamma radiations, whether or not for medical, surgical, dental or veterinary uses and desks, screens, examination or treatment tables, chairs and the like
9025	Hydrometers and similar floating instruments, thermometers, etc.
9402	Medical surgical, dental or veterinary furniture and barbers' chair, etc.

Tabelle 12: Einteilung von Medizinprodukten nach dem japanischen „Pharmaceutical Affairs Law“

Quelle: JETRO (2004c), S. 909

Vorschläge zur Abgrenzung des Medizintechnikmarktes unterscheiden sich abhängig von der Quelle erheblich.⁴⁵⁸ Insbesondere ländervergleichende

⁴⁵⁸ Vgl. z. B. die Darstellung in JETRO (1997), in der die Organisation den Teilmarkt in Japan in vier Bereiche (Sportmedizin und Fitnessgeräte, medizinische Geräte, Hauspflege- und Rehabilitationsprodukte, Gesundheitsversorgung) gliedert.

Statistiken besitzen dadurch eine geringe Aussagekraft und haben oftmals lediglich Trendcharakter.⁴⁵⁹

Für deutsche KMU mit Interesse an einem Markteintritt in Japan ist die Eingrenzung nach dem „Pharmaceutical Affairs Law“ besonders relevant, da sich potentielle Mitbewerber und Kunden in Japan an dieser Vorgabe orientieren.

6.1.3 Wettbewerbssituation und Stellung deutscher Hersteller auf dem japanischen Medizintechnikmarkt

Der japanische Medizintechnikmarkt ist stark von Importen und in Japan gefertigten Produkten ausländischer Hersteller beeinflusst. Einzelne Produkte wie etwa Herzschrittmacher, Prothesen oder Koronarstents kommen zu nahezu 100 Prozent aus dem Ausland.

Verlässliche detaillierte Zahlen zum Gesamtmarkt sind nicht erhältlich. Daher wird von offizieller Seite auf Zollstatistiken zurückgegriffen.⁴⁶⁰ Diese basieren wiederum nicht auf den vom „Pharmaceutical Affairs Law“ vorgegebenen Kategorien, was eine Einordnung erschwert.⁴⁶¹

In 2003 wurden auf CIF-Basis medizintechnische Produkte im Wert von insgesamt knapp 684 Milliarden Yen importiert. Der Wert lag in 1999 noch bei

⁴⁵⁹ Aus Informationsgründen müssen in der Folge dennoch internationale Statistiken berücksichtigt werden. Es ist dabei zu beachten, dass je nach Auslegung der betreffenden Quelle verschiedene Produktbereiche und Produzenten in den Bereich Medizintechnik eingeordnet werden. Es sind Unterschiede selbst innerhalb Statistiken japanischer Herkunft festzustellen.

⁴⁶⁰ Vgl. zur Datenproblematik JETRO (2003b), S. 911.

⁴⁶¹ Die folgenden Statistiken und Abbildungen in diesem Abschnitt basieren auf Darstellungen in JETRO (2004c). Die JETRO wendet von der japanischen Zollbehörde vermittelte Zahlen auf ausgewählte Kategorien bezüglich medizintechnischer Produkte des „Pharmaceutical Affairs Law“ an. Vgl. JETRO (2004c), S. 909ff.

ca. 515 Milliarden Yen.

Deutschland nimmt im japanischen Medizintechnikmarkt unter den Exportnationen hinter den USA und Irland den dritten Rang ein. Zusammen mit China und der Schweiz beherrschen diese Länder knapp 75 Prozent der japanischen Medizintechnikimporte.

Details zur Entwicklung der Länderanteile von 1999 bis 2003 sind der folgenden Abbildung zu entnehmen:

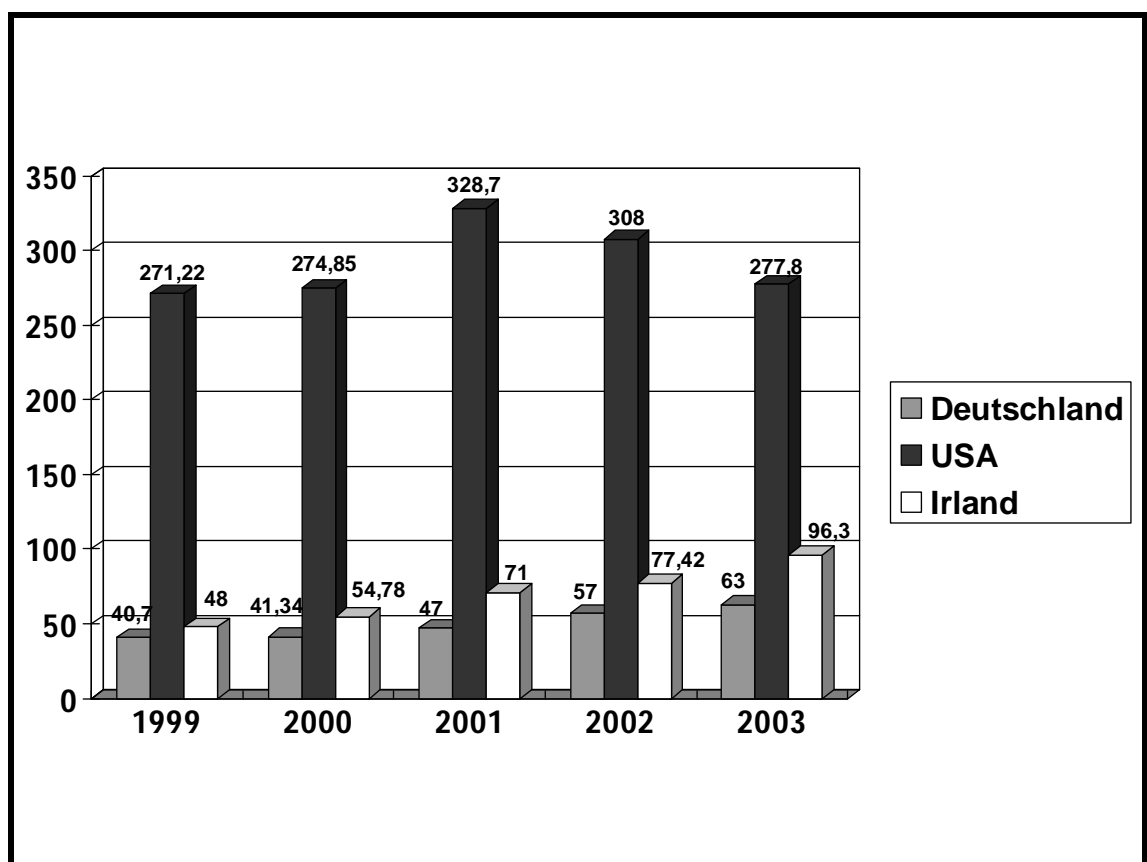


Abbildung 7: Entwicklung der Importe verschiedener Länder von Medizintechnikprodukten in Japan

Quelle: JETRO (2004c), S. 911 (Angaben in Mrd. Yen)

Den prozentualen Anteil verschiedener Länder am japanischen Importmarkt für

Medizintechnikgüter veranschaulicht folgende Grafik:

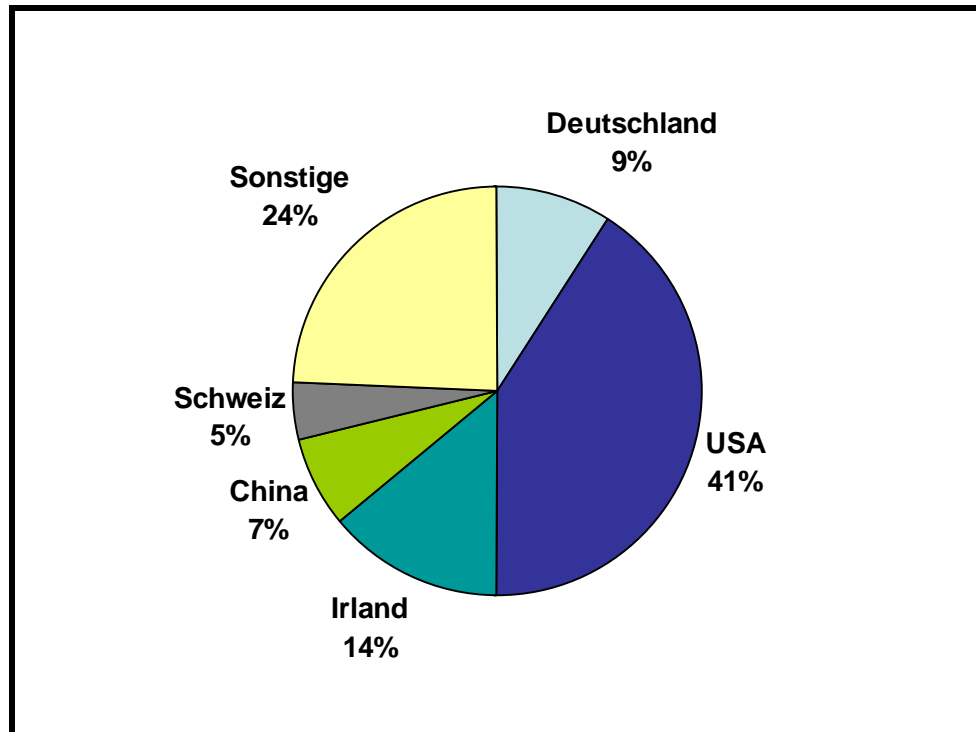


Abbildung 8: Anteil verschiedener Länder am Import von Medizintechnikprodukten in Japan in 2003

Quelle: JETRO (2004c), S. 911

Die genaue Anzahl der mit eigenen Niederlassungen in Japan tätigen deutschen Hersteller von Medizintechnik ist nicht ermittelbar.

Deutsche Hersteller sind etwa für das Jahre 2004 in keiner der von der JETRO auf Basis des „Pharmaceutical Affairs Law“ ausgewählten Oberkategorien in Japan führend. Lediglich in der Produktuntergruppe der Computertomographien, innerhalb der Kategorie der röntgenbasierten Güter (40,3 Prozent Importanteil) und bei zahnärztlichen Instrumenten (39,7 Prozent Importanteil) nimmt Deutschland die Spitzenposition ein.

Die Güterkategorie der optischen Produkte⁴⁶² wird von Irland, Thailand und China dominiert. In sämtlichen sonstigen Bereichen wird der japanische Importmarkt für Medizintechnik von amerikanischen Firmen beherrscht.⁴⁶³

Japanische Firmen versorgen ihren Heimatmarkt besonders im Bereich der Laborinstrumente, der Geräte zur Unterstützung organischer Funktionen und der medizinischen Softwareanwendungen.⁴⁶⁴ Eine hohe internationale Wettbewerbsfähigkeit der japanischen Medizintechnikindustrie ist nur bei relativ wenigen Erzeugnissen auszumachen. Als Beispielprodukte können diagnostische Bildsysteme und Endoskope genannt werden. Toshiba Medical, GE-Yokogawa, Shimadzu und Hitachi gehören in den Kreis der wichtigsten japanischen Hersteller medizintechnischer Produkte. Insgesamt deckt die japanische Medizintechnikindustrie ein weites Produktprogramm ab, das von einfachen Kleininstrumenten zu technisch komplexen Großgeräten reicht.

6.2 Rahmenbedingungen beim Markteintritt deutscher Medizintechnikhersteller in Japan

6.2.1 Ökonomische Einflussfaktoren

6.2.1.1 Marktpotential

Die Belieferung von Gütern und Dienstleistungen des medizinischen Bereichs entwickelt sich in Japan zu einem Wachstumsmarkt von besonders großen Ausmaßen. Gemessen am BIP des Landes wurden im Jahre 2006 nach OECD-Angaben jedoch lediglich acht Prozent für den Gesundheitsbereich aufgewendet. Damit liegt Japan unter dem OECD-Durchschnitt von 8,9 Prozent

⁴⁶² Die JETRO fasst für ihre Berechnungen die Kategorien 9001.30, 40, 50 und 9004.90 des „Pharmaceutical Affairs Law“ zu einer Kategorie zusammen.

⁴⁶³ Vgl. auch Goydke (2007), S. 129.

⁴⁶⁴ Vgl. JETRO (2004c), S. 913f.

(Deutschland: 10,5 Prozent).⁴⁶⁵

Insbesondere durch die rapide Überalterung der japanischen Bevölkerung ist auch in den nächsten Jahrzehnten mit einer anhaltenden Nachfrage nach Gesundheitsprodukten zu rechnen.⁴⁶⁶ Das japanische Wirtschaftsministerium sagt dem Gesundheitsmarkt des Landes insgesamt zwischen 2002 und 2010 ein Wachstum von 19 Billionen Yen auf insgesamt 75 Billionen Yen voraus.

Der Medizintechnikmarkt im Speziellen ist von dieser Entwicklung nicht ausgeschlossen. Das Marktvolumen in Japan ist für diesen Produktbereich bereits sehr groß⁴⁶⁷ und wird in Zukunft steigen.⁴⁶⁸ Durch Sparmaßnahmen der Regierung wird jedoch allgemein erwartet, dass der Markt für Medizingüter verlangsamt wachsen wird.⁴⁶⁹

Im Jahre 2000 wurde der Umfang des Weltmarkts für Medizintechnik vom amerikanischen Branchenverband AdvaMed mit einer Summe von 169 Milliarden Dollar beziffert.⁴⁷⁰ Die Anteile der fünf bedeutendsten Länder gestalteten sich wie folgt:

⁴⁶⁵ Vgl. dazu Yashiro et al. (2006), S. 17.

⁴⁶⁶ Vgl. Sato et al. (1997), S. 15 und für eine zeitlich frühe ähnlich lautende Prognose Hallstrom (1988), S. 105.

⁴⁶⁷ Vgl. Melville (2000), S. 230.

⁴⁶⁸ Vgl. Fields et al. (2000), S. 102 und Goydke (2007), S. 126f.

⁴⁶⁹ Vgl. dazu BfAI (2001), S. 100f. und Cirkel et al. (2002), S. 80.

⁴⁷⁰ Vgl. AdvaMed (2004), S. 10.

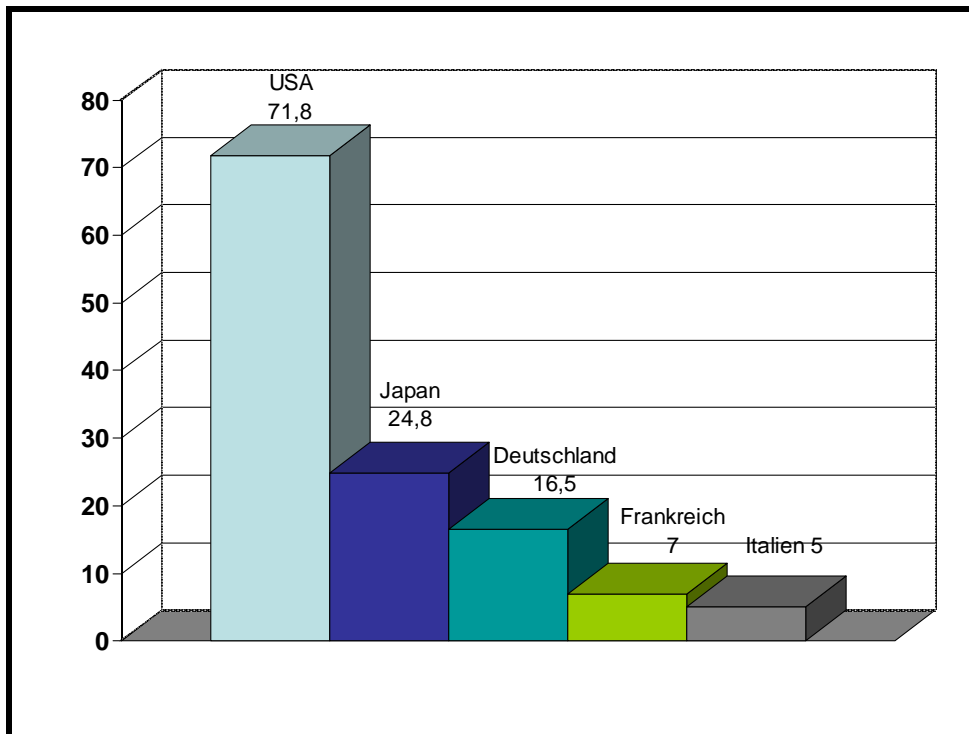


Abbildung 9: Größe des Weltmarktes für Medizintechnik

(Angaben in Mrd. US-Dollar)

Quelle: AdvaMed (2004), S. 10 (modifizierte Darstellung)

Die amerikanische Regierung geht für das Jahr 2005 von 180 Milliarden Dollar Gesamtvolumen aus, wovon 18 Milliarden Dollar auf den japanischen Markt entfallen.⁴⁷¹ Damit ist Japan nach den USA der weltweit zweitgrößte Markt für Medizintechnik.⁴⁷²

Speziell deutschen Mittelständlern aus dem Medizintechniksektor steht somit grundsätzlich ein Markt mit großem Verkaufspotential offen.⁴⁷³ Dieses gilt

⁴⁷¹ Vgl. United States International Trade Commission (2007), S. 1-3. Vgl. zur Datenproblematik im Medizintechniksektor Goydke (2007), S. 125f. und United States International Trade Commission (2007), S. 1-4.

⁴⁷² Vgl. dazu JETRO (2004b), S. 3 und Cutler (2006), S. 73.

⁴⁷³ Vgl. Piasecki (2001), S. 75.

insbesondere für den japanischen Pflege- bzw. Seniorenmarkt, der im Zuge der Alterung der Bevölkerung in Zukunft wohl stetig wachsen wird.⁴⁷⁴

6.2.1.2 Struktur der Nachfrageseite

Generell kann im Falle Japans die Nachfrageseite im Medizintechnikmarkt in Krankenhäuser bzw. Kliniken und niedergelassene Ärzte eingeteilt werden.

In Japan werden medizinische Einrichtungen mit 20 oder mehr Betten als Krankenhäuser und solche mit weniger als 20 Betten als Kliniken definiert. Die Krankenhäuser werden in der Mehrzahl von privater Seite betrieben und können auch von Ärzten individuell geführt werden.⁴⁷⁵ Staatliche Einrichtungen spielen sowohl bezogen auf die Zahl der Einrichtungen als auch im Hinblick auf die Bettenzahl eine weitaus geringere Rolle.

Es ist in Japan de jure nicht erlaubt, Kliniken oder Krankenhäuser mit dem Ziel der Gewinnerzielung zu betreiben. In der Praxis kann diese Vorgabe jedoch umgangen werden. Noch stärker als die von einzelnen Ärzten betriebenen Krankenhäuser dominieren in Japan die nach dem so genannten „Iryo Hojin“-Prinzip aufgebauten Einrichtungen die private Anbieterseite.⁴⁷⁶ Dabei handelt es sich um Krankenhäuser, die von einem oder mehreren Ärzten de facto mit dem Ziel der Gewinnerzielung betrieben werden. Dieses wird von der japanischen Gesetzgebung toleriert. Es dürfen jedoch keine Gewinne an Außenstehende abgegeben werden.⁴⁷⁷

Insgesamt existierten in 2006 in Japan knapp 160000 Krankenhäuser und Kliniken. Die Zahl der Krankenhäuser ist in den letzten Jahren erheblich

⁴⁷⁴ Vgl. für Details die Darstellungen in Cirkel et al. (2002), S. 82f. und DJW (2002).

⁴⁷⁵ Vgl. Shimizu et al. (1998), S. 13.

⁴⁷⁶ Vgl. ausführlich Amenomori (1997), S. 202f.

⁴⁷⁷ Vgl. Yoshikawa et al. (1996), S. 31f.

geschrumpft. Japan befindet sich damit im weltweiten Vergleich dennoch weiter in einer Spitzenposition.

Die Ärzteschaft in Japan kann generell in fünf Kategorien eingeteilt werden:

- Ärzte mit eigenen Praxen (Kliniken)
- Ärzte, die in Kliniken angestellt sind
- Ärzte mit eigenen Krankenhäusern
- Ärzte, die in Krankenhäusern angestellt sind
- Sonstige

Im Vergleich zu Deutschland existieren zwei fundamentale Unterschiede im japanischen Ärztesystem. Zum einen ist in Japan das Hausarztssystem unbekannt. Allerdings suchen Patienten im Krankheitsfalle i. d. R. wiederholt einen ihnen besonders vertrauten Arzt auf.⁴⁷⁸ Es ist zum zweiten unter japanischen Patienten üblich, selbst bei nicht schwerwiegenden Krankheiten Krankenhäuser oder Kliniken aufzusuchen.⁴⁷⁹ Mit eigenen Praxen niedergelassene Ärzte befinden sich somit in einem permanenten Konkurrenzkampf mit diesen Einrichtungen.⁴⁸⁰

⁴⁷⁸ Vgl. OECD (2001), S. 14.

⁴⁷⁹ Vgl. Campbell / Ikegami (1998), S. 84.

⁴⁸⁰ Vgl. Grothe (1997), S. 19.

6.2.1.3 Marketingstrukturen im japanischen Medizintechnikmarkt

Die Marketingstrukturen im japanischen Medizintechniksektor werden im Folgenden unterteilt nach Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik analysiert.

6.2.1.3.1 Produkt- und Kommunikationspolitik

In Japan werden generell sowohl bei Konsumwaren als auch bei Gebrauchs- und Investitionsgütern hohe Ansprüche an die Qualität gestellt. Im Lichte der unter vielen japanischen Firmen verbreiteten Null-Fehler-Philosophie bei der Produktherstellung⁴⁸¹ wird gewöhnlich auch von ausländischen Erzeugnissen hohe Zuverlässigkeit erwartet. Weitgehend bekannt ist daneben die herausragende Stellung des (After-Sales-) Service auf dem japanischen Markt.⁴⁸² Medizintechnische Erzeugnisse sind von diesen Faktoren nicht ausgeschlossen.

Die Produktpolitik im Bereich Medizintechnik wird im Wesentlichen davon bestimmt, dass es sich bei medizinischen Erzeugnissen vorwiegend um Gebrauchsgüter handelt. Diese sind i. d. R. durch einen hohen Standardisierungsgrad gekennzeichnet. Im Gegensatz zu Konsumwaren ist somit eine an japanische Verbraucherwünsche und –gewohnheiten ausgerichtete Anpassung, z. B. was Details wie Verpackung oder Farbgebung angeht, in der Mehrzahl der Fälle häufig. Die in Japan strengen Anforderungen an Qualität und Service besitzen jedoch bei Medizintechnikprodukten Gültigkeit.

⁴⁸¹ Vgl. Fuller / Beck (2005), S. 161.

⁴⁸² Vgl. Rive (1991), der darauf aufmerksam macht, dass je nach Produkt und Vertragsgestaltung Serviceleistungen im Investitionsgütersektor ohne Vergütung geleistet werden müssen (S. 25).

Der Einsatz kommunikationspolitischer Mittel⁴⁸³ ist auch in Japan generell stark abhängig vom betreffenden Produkt. Im Rahmen des entsprechenden Vorgehens bei medizintechnischen Erzeugnissen sind die in Japan allgemein geltenden Bedingungen zu beachten. Wie in Deutschland kommt in der Medizintechnikindustrie der Einsatz von Fernsehwerbung als Werbeträger nur in Ausnahmefällen in Frage. Auch in Japan nehmen in diesem Bereich gedruckte Publikationen, wie etwa Fachmagazine, die Hauptrolle ein.

6.2.1.3.2 Preispolitik

Das Preisniveau ist bei Medizintechnikprodukten – wie generell auf dem japanischen Absatzmarkt – sehr hoch.⁴⁸⁴ Es stehen bezüglich länderübergreifender Vergleiche keine umfassenden seriösen Statistiken zur Verfügung. Groben Schätzungen zufolge jedoch sind die Preise importierter medizintechnischer Güter im Vergleich etwa zu den europäischen Produktionsländern zwei- bis dreimal so hoch.⁴⁸⁵

Die Ursachen für dieses Phänomen liegen hauptsächlich im dem japanischen Medizintechnikmarkt zugrunde liegenden Zulassungs- und Distributionssystem begründet. Als weiterer Grund ist die Einbindung von Servicedienstleistungen in die Preise der verkauften Produkte zu nennen. So sind etwa eventuell anfallende Reparaturgebühren oftmals bereits im Angebotspreis berücksichtigt.⁴⁸⁶

In Japan existieren zwei staatliche Preisbegrenzungssysteme, die einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung der Preispolitik von

⁴⁸³ Vgl. für eine ausführliche Darstellung des japanischen Werbemarktes die Veröffentlichung von Haehling von Lanzenauer (1999).

⁴⁸⁴ Vgl. dazu auch JETRO (2004b), S. 28.

⁴⁸⁵ Vgl. dazu auch Hilpert et al. (1997), S. 168 und BfAI (2001), S. 109f.

⁴⁸⁶ Vgl. JETRO (1996), S. 7. Davon sind jedoch Großgeräte i. d. R. ausgenommen.

Medizintechnikern ausüben. Im Folgenden sollen diese Systeme aus diesem Grund in einem ausführlichen Rahmen analysiert werden.

6.2.1.3.2.1 Staatliche Preisbegrenzung durch den „R-Zone“-Mechanismus

Im Rahmen des so genannten „R-Zone“-Mechanismus⁴⁸⁷ passt das japanische Gesundheitsministerium die Preise für medizintechnische Produkte und Pharmazeutika alle zwei Jahre neu an. Von diesem Vorgehen sind in- und ausländische Anbieter gleichermaßen betroffen. Das Verfahren wurde, für medizintechnische Erzeugnisse, im Jahre 1994 eingeführt.

Dabei führt das MHLW Umfragen bei den Beziehern und Anbietern bzw. Distributoren dieser Waren durch, um zunächst für jedes betroffene medizintechnische Produkt einen durchschnittlichen Marktpreis berechnen zu können.⁴⁸⁸ Dieser wird mit dem Betrag verglichen, den das Ministerium den Beziehern, z. B. Krankenhäusern, beim Erwerb erstattet. Das MHLW toleriert einen prozentualen Abschlag („R-Zone“)⁴⁸⁹, den die Medizintechnikernbieter ihren Kunden zugestehen. Die Differenz aus durchschnittlichem Marktpreis und Erstattungspreis wird mit der „R-Zone“ verglichen. Ist diese Differenz größer als die „R-Zone“, wird der Erstattungsbetrag durch das MHLW gesenkt. Ansonsten bleibt er für das betreffende Produkt bestehen. Das Ministerium kann in erstem Falle eine Einsparung erreichen. Die Anbieterseite sieht sich i. d. R. mit einer erzwungenen Senkung der Marktpreise konfrontiert.

⁴⁸⁷ Der Begriff steht für „Reasonable Zone“.

⁴⁸⁸ Vgl. für Details zum inhaltlich ähnlichen Vorgehen bei Pharmazeutika Ikegami / Campbell (1999), S. 64f.

⁴⁸⁹ Für medizintechnische Produkte lag die „R-Zone“ in 2008 bei 4,7 Prozent, wobei sie zwei Jahre zuvor bei 6,6 Prozent erreichte.

Es ist generell zu kritisieren, dass dieses System einer politischen Einflussnahme von außen in den Marktmechanismus gleichkommt, auch wenn sich das Ministerium um eine Ausrichtung an reale Marktpreise bemüht. Die Wahl der Größe der „R-Zone“ ist ebenso willkürlich wie die Entscheidung für einen Zweijahresrhythmus bei der Untersuchung. Zudem wird die genaue Methodik der Berechnung der Marktpreise vom japanischen Gesundheitsministerium nicht im Detail dargelegt. Sie ist somit für Außenstehende nicht auf Plausibilität nachprüfbar.

6.2.1.3.2.2 Staatliche Preisbegrenzung durch Vergleich mit Auslandspreisen

In Japan existiert eine zweite Besonderheit, mit der deutsche Hersteller von Medizintechnik bezüglich ihrer Preispolitik im Rahmen eines Japanengagements konfrontiert werden. Das MHLW beeinflusst hierbei die Preisentwicklung durch eine auf Vergleiche mit Preisen im Ausland basierende Reglementierung. Das Gesundheitsministerium führte dieses Preisbestimmungssystem im Jahre 2002 als Ergänzung zum „R-Zone“-Ansatz ein.

Das MHLW wählt dabei in einem Turnus von zwei Jahren medizintechnische Produktgruppen aus, die aus ihrer Sicht einer preislichen Neubewertung unterliegen sollen. Das Ziel ist es dabei, bereits auf dem Markt erhältliche und neue Medizintechnikerzeugnisse im Preis nach oben zu begrenzen.

Die Grundlage des Vorgehens sind die Preisniveaus der betreffenden Produktgruppen in den USA, Frankreich, England und Deutschland. Bereits im Umlauf befindliche Produkte dürfen grundsätzlich nicht mehr als das 1,5fache des aus diesen Auslandsmärkten ermittelten durchschnittlichen Verkaufspreises kosten. Bei neuen Produkten liegt der Faktor bei zwei. Zu Beginn dieser Initiative setzte das MHLW im Jahre 2002 in insgesamt drei Produktgruppen Preissenkungen durch. Die Preisreduzierungen können maximal 25 Prozent betragen.

Dieses System der Preisbegrenzung ist inhaltlich aus einer Reihe von Gründen zu kritisieren. Zunächst ist analog zum „R-Zone“-Konzept das System als Eingriff in den freien Preisbildungsprozess zu bewerten. Die Wahl der Faktoren zur Neubewertung der Preise im japanischen Medizintechnikmarkt von 1,5 bzw. 2 ist ebenso willkürlich wie die Festlegung des Prüfungsrhythmus auf zwei Jahre. Es bleibt unklar, auf Basis welcher Kriterien das Gesundheitsministerium Produktgruppen als preislich zu hoch betrachtet. Nicht nachvollziehbar ist zudem, aus welchen Gründen speziell die vier ausgesuchten Ländermärkte für einen Vergleich mit Japan dienen. Bei Produkten, die etwa in Funktion und Form speziell auf den japanischen Markt zugeschnitten sind oder nicht in allen der Vergleichsländer erhältlich sind, erschwert sich eine Gegenüberstellung. Es ist insgesamt zweifelhaft, ob Preise im Allgemeinen und für Medizintechnik im Besonderen über verschiedene Nationen hinweg miteinander verglichen werden können. Die unterschiedlichen Markt- und Lebensbedingungen in den USA und den betreffenden europäischen Ländern lassen ein solches Vorgehen nicht zu. Die dort geltenden Preise für medizintechnische Erzeugnisse kommen unter anderen Voraussetzungen zustande. So ist beispielsweise die Einflussnahme der Gesundheitspolitik auf die Geschäftstätigkeit medizintechnischer Unternehmen in den USA anders ausgestaltet als in Deutschland.

In den letzten Jahren haben sich sowohl dieses Konzept als auch die „R-Zone“-Thematik zu einem Politikum entwickelt. Insbesondere die USA als größter ausländischer Lieferant von Medizintechnikprodukten drängen, beispielsweise im Rahmen ihrer jährlich an die japanische Regierung gerichteten Reformempfehlungen⁴⁹⁰, auf eine Überarbeitung dieser Systeme.

⁴⁹⁰ Diese Vorschläge erscheinen unter dem Titel „Annual Reform Recommendations from the Government of the United States to the Government of Japan under the U.S.-Japan Regulatory Reform and Competition Policy Initiative“.

Es wird geschätzt, dass durch den Ländervergleich herbeigeführte Preisbegrenzungen zwischen den japanischen Fiskaljahren 2002 bis 2006 zu finanziellen Einbußen der Medizintechnikindustrie in Höhe von 330 Milliarden Yen führten.⁴⁹¹

Ein deutscher Mittelständler kann sich dieser Problematik nicht entziehen. Das japanische Gesundheitsministerium besitzt die Macht, im Rahmen dieser politischen Instrumente grundsätzlich auf die Preisbildung jedes medizintechnischen Produkts in Japan starken Einfluss auszuüben.

6.2.1.3.3 Distributionspolitik

Generell ist das japanische Distributionssystem durch folgende Merkmale geprägt:

- Enge Beziehungen zwischen Produzenten, Groß- und Einzelhandel
- Exklusive Bindungen von Großhändlern an einzelne Hersteller
- Häufige Rückgaben unverkaufter Ware
- Umfangreiches Serviceangebot vieler Großhändler
- Entsendung von speziell geschultem Verkaufspersonal in den Einzelhandel durch Produzenten und Großhändler
- Umfassende Rabattsysteme⁴⁹²

⁴⁹¹ Vgl. Eucomed (2005), S. 2.

⁴⁹² Vgl. Gottschlich (1994), S. 2.

Das Distributionssystem medizintechnischer Waren in Japan ist vielschichtig.⁴⁹³ Der Aufbau der Vertriebskanäle in dieser Industrie ist insgesamt komplexer als in Europa und den USA.⁴⁹⁴ Ähnlich wie im Bereich der Preispolitik wird ein deutscher Medizintechnikproduzent auch beim Vertrieb mit Eigenheiten im japanischen Absatzmarkt konfrontiert.

Der wichtigste Unterschied zur Situation in Deutschland ist in der Zwischenschaltung so genannter Krankenhaus-Händler zu sehen. Sie stehen i. d. R. vor den Endkunden am Ende der Distributionskette. Dabei handelt es sich um unabhängige und spezialisierte Dienstleister, die im permanenten persönlichen Kontakt zu Entscheidungsträgern in ärztlichen Einrichtungen stehen. Japanische Krankenhäuser beauftragen diese Händler nicht nur mit der Beschaffung der notwendigen Medizintechnikprodukte. Sie sind darüber hinaus für weitere Aufgaben wie Rechnungslegung oder Zwischenlagerung zuständig. Das Ziel der Krankenhäuser ist es, auf diese Weise eine Entlastung in der Verwaltung des Beschaffungsvorgangs von medizintechnischen Produkten zu erreichen. Die Krankenhaus-Händler sind als „verlängerter Arm“ der Krankenhausärzte zu interpretieren, die maßgeblich am Kaufentscheidungsprozeß medizintechnischer Erzeugnisse teilhaben.

Weitergehende Funktionen, wie etwa die Warenlieferung oder der Service, werden von den lokal vertretenen Händlern übernommen. Diese Händler arbeiten in einer vorgeschalteten Stufe mit den Krankenhaus-Händlern zusammen und kommen somit nur indirekt mit den Endkunden in Berührung. In Einzelfällen übernimmt ein Handelshaus sämtliche Funktionen und ist somit sowohl lokaler Händler als auch Krankenhaus-Händler.

Die Händlerstufen werden gewöhnlich lediglich bei hochpreisigen, komplexen

⁴⁹³ Vgl. Hoffman et al. (2003), die davon ausgehen, dass die einzigartigen Vertriebsstrukturen im japanischen Medizintechniksektor die Marktpreise um 15-25 Prozent erhöhen (S. 6).

⁴⁹⁴ Vgl. Hilpert et al. (1997), S. 172.

Produkten ausgeschaltet. Bei Kernspintomographen oder nuklearmedizinischen Geräten beispielsweise beliefert der Hersteller seine Endkunden i. d. R. direkt.⁴⁹⁵

Damit sind drei verschiedene Distributionswege denkbar. Diese visualisiert folgende Abbildung aus Sicht eines in Deutschland ansässigen Produzenten:

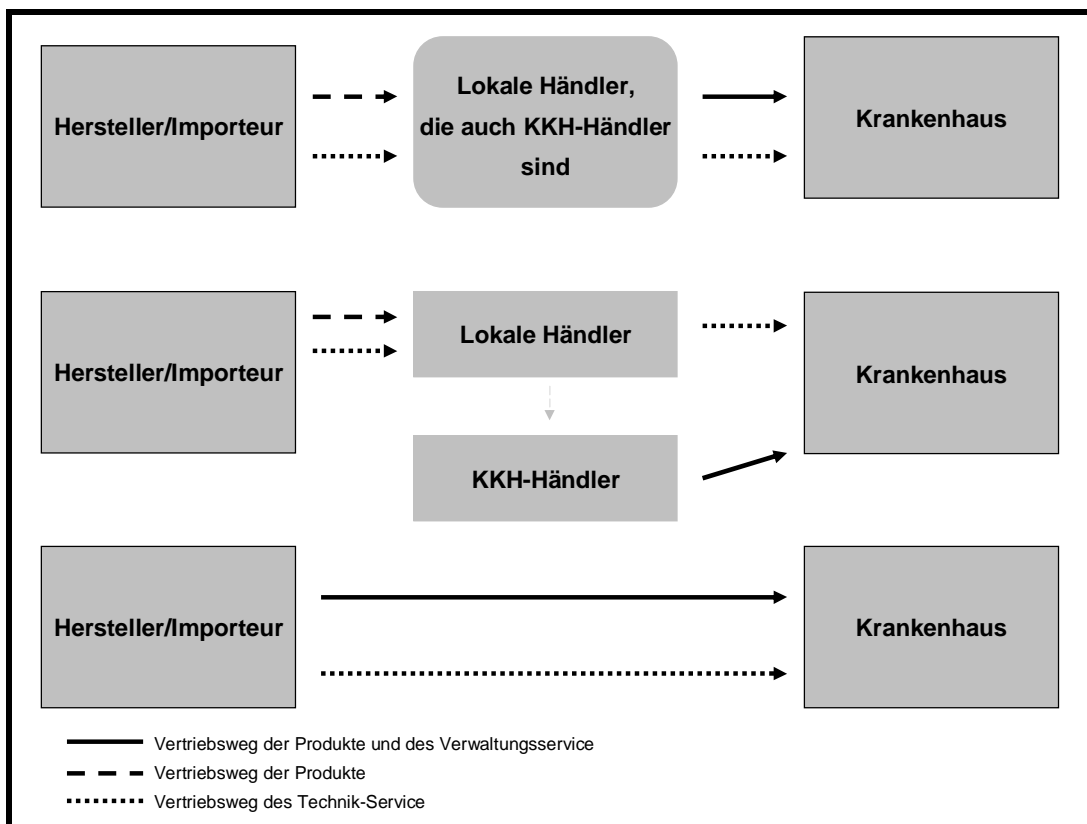


Abbildung 10: Distributionswege von medizintechnischen Produkten und Serviceleistungen in Japan

Quelle: JETRO (1996), S. 6 (leicht modifizierte Darstellung)

⁴⁹⁵ Vgl. JETRO (2004c), S. 923.

6.2.2 Rechtliches Umfeld beim Eintritt in den japanischen Medizintechnikmarkt

6.2.2.1 Vorbemerkungen

Im Rahmen der zu beachtenden rechtlichen Rahmenbedingungen im Rahmen eines Markteintritts in Japan spielen im Falle der Medizintechnikindustrie die Produktzulassungsbestimmungen die entscheidende Rolle. Im Folgenden wird eine Konzentration auf solche Firmen gelegt, die im Ausland produzieren und ihre Waren in Japan über den Export oder über eigene Niederlassungen vertreiben.

Im Zuge allgemeiner Deregulierungsbemühungen und tief greifender Justizreformen vonseiten der japanischen Regierung haben sich auch die rechtlichen Rahmenbedingungen auf dem Medizintechniksektor in den letzten Jahren stark verändert. In Japan wird die Sicherheit und Funktionsfähigkeit von medizintechnischen Erzeugnissen juristisch vom „Pharmaceutical Affairs Law“ (PAL) geregelt. Daneben betrifft dieses Gesetz unter anderem auch pharmazeutische Produkte und Kosmetika.

Seit seiner Einführung im Jahre 1943 wurde es in den Jahren 1948, 1960 und 1979 novelliert. Die letzte Revision des Gesetzes erfolgte im Jahre 2002 und trat stufenweise bis 2005 in Kraft.⁴⁹⁶ Die Regierung änderte eine Reihe von Inhalten, insbesondere in den Bereichen der Gerätesicherheit und Lizenzierungs- bzw. Genehmigungsverfahren. Generell werden im Zuge der Novellierung Regulierungen für Medizintechnikprodukte mit geringem Risiko abgeschwächt, während bei Waren mit hohem Gebrauchsrisiko insgesamt strengere Maßstäbe angelegt werden.

In der Folge werden die für an einem Markteintritt in Japan interessierten deutschen Mittelständler wichtigsten rechtlichen Rahmenbedingungen untersucht. Dabei wird auch auf Regelungen nach altem Gesetz hingewiesen,

⁴⁹⁶ Eine Übersetzung des Gesetzestextes ins Deutsche liegt nicht vor. Vgl. für die englische Ausgabe The Japan Federation of Medical Devices Associations (2004).

um grundlegende Entwicklungstendenzen im japanischen Medizintechnikrecht aufzuzeigen.

6.2.2.2 Institutionenlandschaft

Im Zuge der Revision des „Pharmaceutical Affairs Law“ wurden im Jahre 2004 tief greifende institutionelle Änderungen bezüglich der Regulierung des japanischen Medizintechnikmarktes vorgenommen. Die „Organization for Pharmaceutical Safety and Research“ (OPSR), das „Pharmaceuticals and Medical Devices Evaluation Center“ (PMDEC) und die „Japan Association for the Advancement of Medical Equipment“ (JAAME) wurden zur „Pharmaceuticals and Medical Devices Agency“ (PMDA) zusammengefaßt.

Für Medizintechnikhersteller ist lediglich die Zusammenlegung von PMDEC und JAAME relevant, da die OPSR ausschließlich für Pharmazeutika zuständig war.

6.2.2.3 Klassifizierungssystem von Produktrisiken

Eine bedeutende Änderung des PAL ist in der neuen Risikoklassifizierung medizintechnischer Geräte zu sehen, die in der folgenden Abbildung illustriert wird:

Altes System			Neues System		
Kategorie	Risiko		Kategorie	Risiko	Beispielprodukte (nach altem und neuem Recht)
I	Extrem niedrig	▶	General Medical Device	Extrem niedrig Class I	Röntgenfilme
II	Niedrig		Controlled Medical Device	Niedrig Class II	Elektro-Endoskope
III	Mittel		Specially Controlled Medical Device	Mittel Class III	Dialysegeräte, Prothesen
IV	Hoch			Hoch Class IV	Herzschrittmacher, Koronarstents

Tabelle 13: Risikoklassen von Medizintechnikprodukten nach altem und neuem PAL

Quelle: Eigene Darstellung

Das alte Gesetz unterschied insgesamt vier Kategorien, mit denen die potentielle Gefährdung für Patienten im Falle einer Fehlfunktion gemessen wurde.⁴⁹⁷ Mit dem neuen PAL senkte der Gesetzgeber die Anzahl der Risikoklassen auf drei. Diese Änderung bringt eine Reihe an Verschiebungen für Hersteller und Anbieter in Bezug auf Zulassungsbestimmungen, Lizenzierungsanforderungen und Meldepflichten nach sich. Je nachdem, in welche Klasse ein Produkt fällt, sind nach altem und neuem Recht verschiedene Lizenzen bzw. Genehmigungen in Bezug auf Zulassung und Vermarktung notwendig.

⁴⁹⁷ Vgl. für Details die Darstellung in Yakuji Nippo (2004), S. 5ff. Die Definition des Risikobegriffs wurde beibehalten.

6.2.2.4 Zulassungsverfahren nach altem Recht

Die Zulassungsverfahren für Produkte sowohl japanischer als auch exportierender Medizintechnikhersteller wurden stark geändert. Im Folgenden wird nach einer kurzen Darstellung der vor 2005 geltenden Regelungen das Zulassungssystem nach dem neuen PAL analysiert.

Nach altem Recht war für den Verkauf von medizintechnischen Erzeugnissen zunächst eine so genannte „Kyoka“ notwendig. Diese Lizenz kam für einen Produzenten bzw. Distributor einer generellen Freigabe durch das Gesundheitsministerium zur Vermarktung seiner Produkte gleich. Sie war auch für Produkte der niedrigsten Risikoklasse notwendig.

Im Falle eines ausländischen Herstellers wurde nach Beantragung beim Gesundheitsministerium die „Kyoka“ an sein Repräsentanzbüro, seine Zweigniederlassung bzw. sein Tochterunternehmen vergeben. Hat das Unternehmen lediglich nach Japan exportiert, war der japanische Importeur zur Einholung der „Kyoka“ verpflichtet. Sie war für fünf Jahre gültig.

Daneben benötigte man für jedes medizintechnische Erzeugnis – außer für die niedrigste Risikoklasse – eine individuelle so genannte „Shonin“, eine Genehmigung für dessen Verkauf. Mit diesem Zertifikat wies ein ausländischer Produzent bzw. sein Distributor dem japanischen Gesundheitsministerium die Einhaltung von japanischen Produktsicherheits- und Qualitätsstandards nach.

Das „Shonin“-Zertifikat konnten nur Institutionen mit Sitz in Japan beantragen. Die Einholung dieses Nachweises war jedoch für einen ausländischen Hersteller indirekt über den Importeur in dessen Namen möglich.

Ein Exporteur konnte den entsprechenden Antrag alternativ über seinen japanischen Stellvertreter, den so genannten „In-Country Care Taker“ (ICC), auch in eigenem Namen stellen. Ein ICC fungierte in Japan speziell für ausländische Hersteller als Repräsentant. Er war für die Einholung und Verwaltung von „Shonin“-Zertifikaten zuständig. Ein ICC trug vor dem MHLW die vollständige regulatorische Verantwortung für das betreffende Produkt, auch wenn der Exporteur im Besitz der „Shonin“ war.

Japanische und in dem Land physisch präsente deutsche Produzenten konnten somit nach altem Recht sowohl ein auf den Verkauf bezogenes „Kyoka“ als auch ein auf Produkteigenschaften beruhendes „Shonin“-Zertifikat erwerben.

Das folgende Schaubild verdeutlicht das ICC-System:

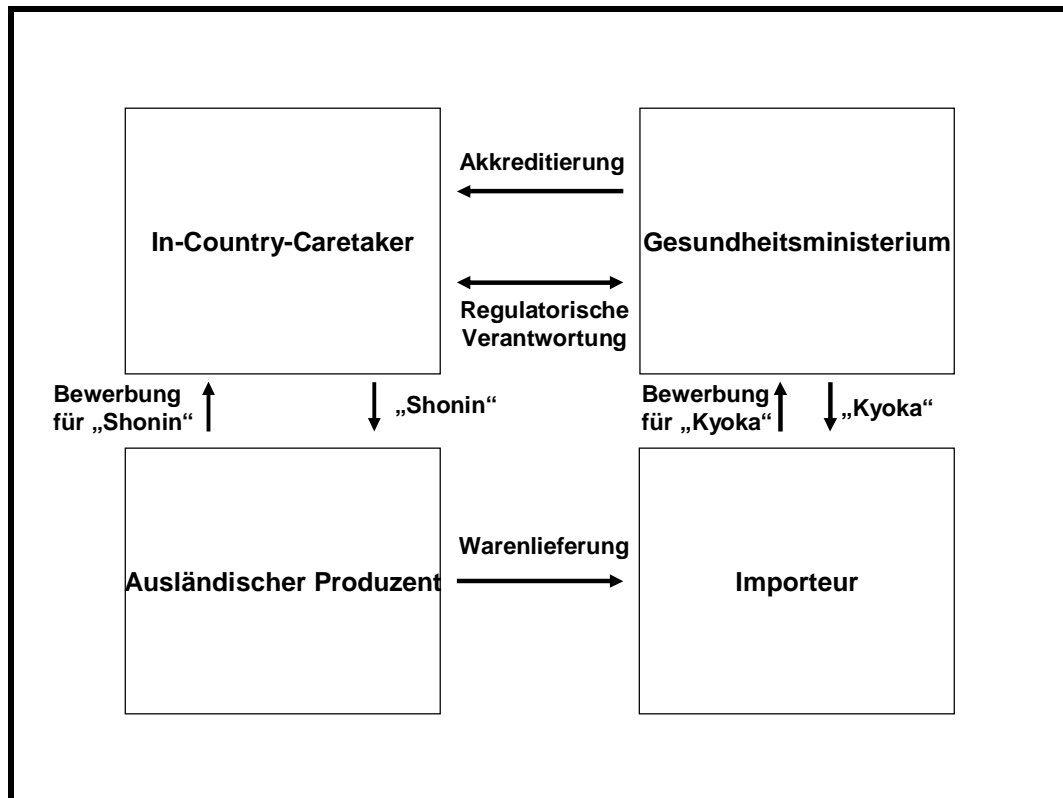


Abbildung 11: Zulassungsverfahren nach dem ICC-System

Quelle: Eigene Darstellung

6.2.2.5 Zulassungsverfahren nach neuem Recht

Mit der Revision des PAL verfolgt das japanische Gesundheitsministerium in Bezug auf medizintechnische Produkte das Ziel, die Erfüllung von Bestimmungen bezüglich der Herstellung von jenen des Vermarktungsprozesses abzukoppeln. Die gleichzeitige Inhaberschaft einer „Kyoka“ und eines „Shonin“-Zertifikats wird somit unmöglich. Für bestimmte

Erzeugnisse sollen zudem Zulassungsverfahren aus der Zuständigkeit des MHLW ausscheiden. Auch diese Neuerung betrifft sowohl ausländische als auch inländische Produzenten und Anbieter gleichermaßen.

Das Gesundheitsministerium schaffte das „In-Country Care Taker“-System für ausländische Medizintechnikhersteller ab. Es wurde durch das „Marketing Authorization Holder“-Konzept (MAH) ersetzt, das für sie ebenso wie für japanische Hersteller bindend ist. Firmen, die zuvor ICC waren, konnten beim Gesundheitsministerium die Umwandlung in den MAH-Status beantragen.

Wie ein „In-Country Care Taker“ muss auch ein MAH in Japan institutionalisiert und vom japanischen Gesundheitsministerium bzw. von der PMDA anerkannt sein. Ein deutscher Medizintechnikhersteller ohne Sitz in Japan muss im Falle des Exports einen MAH als Repräsentanten bestimmen. Auch japanische und in dem Land ansässige deutsche Produzenten sind verpflichtet, einen MAH einzusetzen. Diese Institution darf selbst keine medizintechnischen Erzeugnisse herstellen.

Im Zuge der Revision des PAL geht beim Verkauf von Medizintechnikprodukten die Verantwortung in Bezug auf die Einhaltung von Qualitäts- und Sicherheitsstandards vom Produzenten auf dessen „Marketing Authorization Holder“ über. Dieses ist als die Hauptaufgabe des MAH zu sehen. Jeder MAH stellt dazu – je nach Risikoklasse des betreffenden Produkts – bis zu drei Kontrolleure, wobei bei Geräten der Risikoklasse I ein Kontrolleur vorgeschrieben ist. Das Gesetz sieht für die Risikoklasse II dagegen zwei Kontrolleure vor. Dieses System soll Qualität und Sicherheit der zu verkaufenden Produkte nach vom MHLW vorgegebenen Standards sicherstellen.

Darüber hinaus fallen im Wesentlichen folgende Faktoren in das Aufgabengebiet eines MAH:

- Verkauf und Vermietung von medizintechnischen Produkten
- Ankauf von medizintechnischen Produkten
- Import von medizintechnischen Produkten
- Lagerung

Im Falle von ausländischen Exporteuren ist der MAH im Regelfalle ein japanischer Importeur bzw. Distributor und deckt somit beide Aufgabengebiete ab. Alternativ ist es Produzenten möglich, selbst einen MAH einzurichten. Ausländische Firmen können dafür ein Repräsentanzbüro, eine Zweigniederlassung oder ein Tochterunternehmen nutzen.

Die Vergabepaxis von Lizenzen und Genehmigungen des Gesundheitsministeriums hat sich unter diesen Voraussetzungen für Medizintechnikhersteller deutlich verändert. Das alte System, das aus „Kyoka“- und „Shonin“-Nachweisen bestand, wurde abgeschafft. Ein Hersteller ist nicht mehr direkt für Sicherheit und Qualität seiner medizintechnischen Produkte verantwortlich. Ihm fällt lediglich die Produktion als Aufgabe zu.

Die Erteilung von Genehmigungen an Hersteller bzw. ICC hat sich zu einer Erteilung einer Kombination aus Produkt(ions)- und Verkaufslizenz („Seizo Hanbai Gyo Kyoka“) umgewandelt. Diese wird ausschließlich an MAH vergeben. Die Verantwortlichkeit für die Vergabe dieser Lizenzen ist in der PMDA zentralisiert. Mit einer „Seizo Hanbai Gyo Kyoka“ kann ein MAH medizintechnische Produkte nach einer Qualitäts- und Sicherheitsprüfung für den japanischen Markt freigeben und verkaufen. Durch die Verbindung dieser Erlaubnisse muss jeder Distributor oder Importeur in Japan auch als MAH anerkannt sein.

Ein MAH benötigt grundsätzlich für die Vermarktung von individuellen Produkten sämtlicher Risikokategorien jedoch jeweils eine zusätzliche Genehmigung („Marketing Shonin“). Diese wird vom Gesundheitsministerium

vergeben. Dazu muss er für jedes angebotene medizintechnische Erzeugnis eine individuelle Vermarktungsgenehmigung einholen, was jedoch bei Produkten mit extrem niedrigem Gebrauchsrisiko entfällt.

Insgesamt ist somit der Aufgaben- und Verantwortungsbereich eines MAH größer als der eines „In-Country Care Taker“. Zu den Verwaltungsaufgaben eines ICC kommt die Aufnahme von Verkaufs- bzw. Importaktivitäten hinzu, für die wiederum eine „Seizo Hanbai Gyo Kyoka“ benötigt wird. Ein MAH trägt im Gegensatz zu einem „In-Country Care Taker“ die vollständige Verantwortung bezüglich Sicherheit und Qualität angebotener Produkte.

Die folgende Grafik fasst das Zusammenspiel zwischen MAH, einem ausländischen Medizintechnikhersteller und dem japanischen Gesundheitsministerium zusammen:

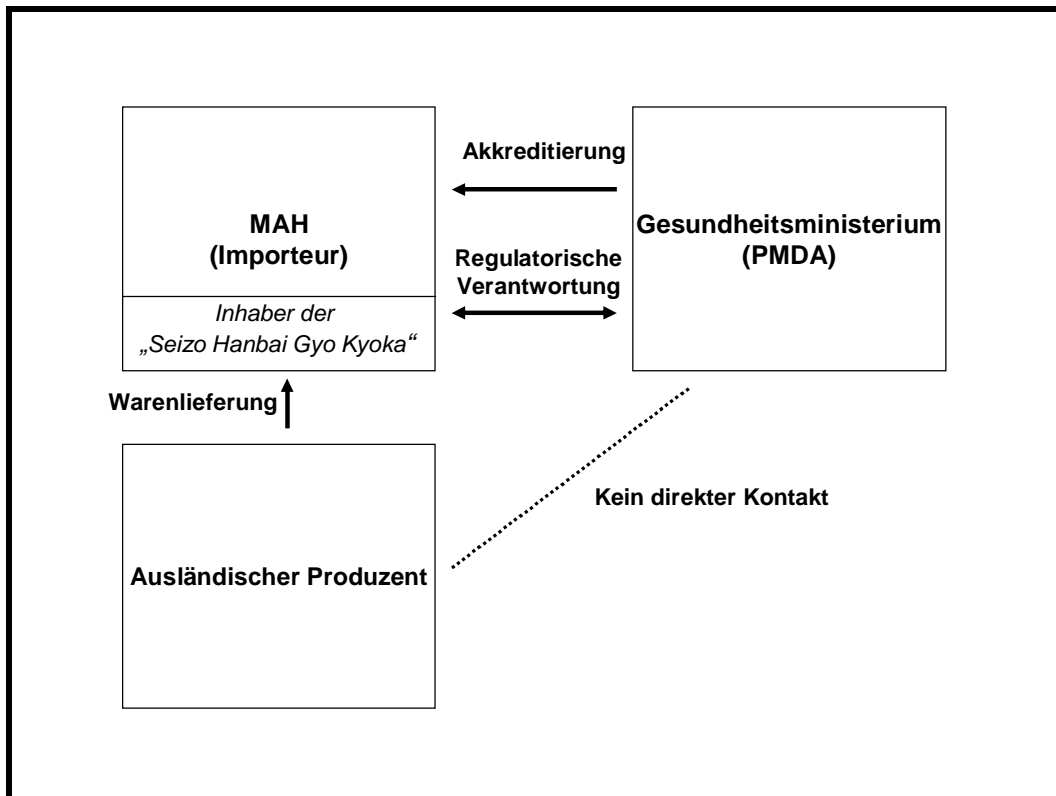


Abbildung 12: Lizenz- und Genehmigungsvergabe nach dem MAH-System aus Sicht eines Exporteurs

Quelle: Eigene Darstellung

6.2.2.6 Unabhängige Prüfungsinstitutionen

Im Rahmen einer weiteren Änderung wurde das Konzept einer neutralen Prüfungsinstitution für medizintechnische Erzeugnisse der Risikoklasse II („Controlled Medical Device“) eingeführt. Nach altem Recht wurden Produktzulassungen von der JAAME bzw. PMDEC vergeben, wobei erstgenannte Organisation für generische Medizintechnikprodukte zuständig war. Die PMDEC übernahm die Lizenzvergabe im Falle der Beantragung neuer oder modifizierter Erzeugnisse.

Für Geräte der Risikoklasse I ist, wie nach altem Recht, keine Zulassung notwendig. Bei Produkten der Kategorie III muss ein MAH die finale Zulassung bei der PMDA beantragen. Im Rahmen von Erzeugnissen der Risikoklasse II

verschiebt sich die Zuständigkeit jedoch vom PMDA auf von der PMDA akkreditierte und unabhängige Prüfungsinstitutionen.⁴⁹⁸ Ist der MAH nicht mit dem von der Prüfungsinstitution veröffentlichten Ergebnis zufrieden, besteht die Möglichkeit der Beschwerde bei der PMDA.

Das folgende Schaubild fasst das Zusammenspiel zwischen MAH, der Prüfungsinstitution und des Gesundheitsministeriums zusammen:

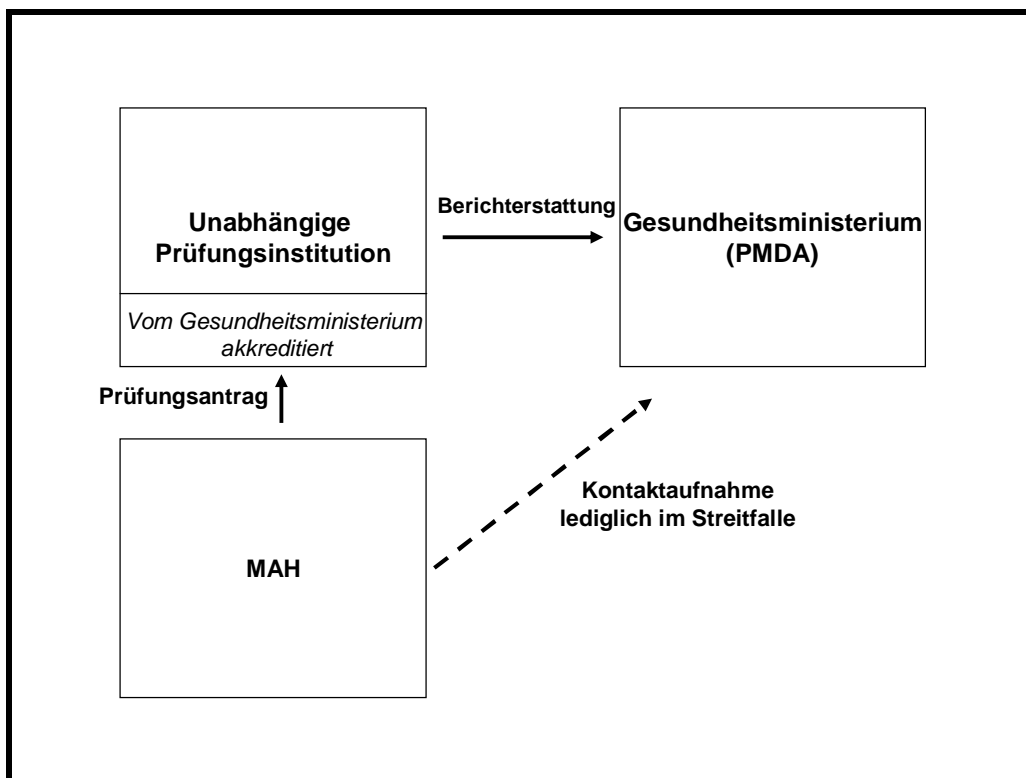


Abbildung 13: Vorgehen bei der Zulassung von Produkten der Risikoklasse II

Quelle: Eigene Darstellung

6.2.3 Sonderbetrachtung: Staatliche Reformen im Gesundheitssystem

Staatlich-institutionelle Eingriffe in den japanischen Medizintechnikmarkt

⁴⁹⁸ Vgl. dazu Pharmaceutical Affairs Study Group (2003), S. 16f.

kommen besonders stark im Rahmen der Preisfestsetzungssysteme zum Ausdruck. Nennenswerte Beispiele für Kartelle und Monopole von japanischen Unternehmen speziell aus dem Gesundheitsbereich existieren hingegen nicht.

Externe Einwirkfaktoren, die auf staatliche Institutionen zurückzuführen sind, besitzen nicht in allen Fällen negativen Einfluss auf den Eintritt deutscher KMU in Japan. Das japanische Gesundheitssystem etwa befindet sich insbesondere seit dem Ende der 90er Jahre in einer Phase des Umbruchs und der Reformen.

Im Folgenden sollen zwei besonders einschneidende Maßnahmen als Beispiele für grundsätzlich positive politische Entwicklungen der letzten Jahre in Japans Gesundheitssektor dienen. Diese üben auch auf den Markteintritt deutscher KMU aus der Medizintechnikindustrie einen starken Einfluss aus.

Im Lichte der schnellen Überalterung der japanischen Gesellschaft und der daraus folgenden Auswirkungen insbesondere auf das Gesundheitssystem des Landes steckte die japanische Regierung im Jahre 2004 die Eckpunkte einer Reform des Gesundheitssystems fest. Dieses Vorgehen war Teil des „Three-Year Program for Regulatory Reform“.

Das Reformwerk sah u. a. die strukturelle Umorganisation der Versicherungsträger im japanischen Krankenversicherungssystem vor. Es war etwa geplant, die Kommunen zu größeren administrativen Einheiten zusammenzufassen. Damit sollten Verwaltungskosten gesenkt und die Effizienz der Betreuung der Versicherten erhöht werden.

Im Rahmen des Programms formulierte die japanische Regierung bezogen auf den Gesundheitsmarkt des Weiteren folgende Einzelmaßnahmen:

- Einsetzen einer Kommission zur Untersuchung von Möglichkeiten zur Beschleunigung von Zulassungen für Arzneimittel, die im Ausland bereits zugelassen sind

- Verlängerung von Aufenthalts- und Arbeitsberechtigungen für ausländische Ärzte mit japanischer Zulassung
- Überarbeitung der Vergütungssysteme im medizinischen Bereich
- Erleichterung der Beteiligung nichtstaatlicher Unternehmen und Privatpersonen an medizinischen Anstalten

Ein zweites Beispiel für die umfassende Überarbeitung des japanischen Gesundheitssystems durch die Regierung ist in der Schaffung von Sonderreformzonen zu sehen, die auch den Medizinbereich einschließt.

Als ein Beispiel ist das bereits im Jahre 1998 in Kobe initiierte „Medical Industry Development Project“ zu nennen. Dieses Projekt hat zum Ziel, aus der mitteljapanischen Stadt ein internationales Zentrum der Gesundheitsindustrie zu machen. In diesem Rahmen wurden die örtliche Universität und die Insel Port Island – als geographisches Zentrum des Projekts - im April 2003 als medizinische Sonderreformzonen anerkannt. So wurde in Kobe etwa die Anstellung ausländischer Forscher entbürokratisiert und Privatunternehmen ein leichter Zugang zu im Staatseigentum befindlichen Einrichtungen ermöglicht. Dazu werden an einer Direktinvestition interessierten Unternehmen Büromieten subventioniert, Steuervergünstigungen gewährt und umfangreiche Finanzierungshilfen angeboten.⁴⁹⁹ Diese Möglichkeiten stehen auch mittelständischen Medizintechnikherstellern aus Deutschland offen.

6.3 Strategien des Markteintritts deutscher Medizintechnikhersteller in Japan

Nahezu sämtliche Erkenntnisse der vorangegangenen allgemeinen Analyse bezüglich der Charakterisierung, Koordinierungspotentiale bzw. Problemfelder der Markterschließungsformen in Japan besitzen auch bei einer spezifischen

⁴⁹⁹ Vgl. JETRO (2003a), S. 9.

Untersuchung des japanischen Medizintechnikmarkts Gültigkeit.

Dennoch führt eine industriespezifische Analyse, ausgehend von einer Untersuchung der Wettbewerbssituation und Stellung deutscher Medizintechnikhersteller, zu einer Reihe relevanter und neuer Erkenntnisse.

6.3.1 Exporte

Bedingt durch die Charakteristika des Medizintechnikmarktes sind zunächst die Möglichkeiten spontaner bzw. unregelmäßiger Exporttätigkeiten in das Land stark eingeschränkt, da sich Zulassungsverfahren für medizintechnische Produkte auf Jahre erstrecken können.⁵⁰⁰ Dieses führt dazu, dass marktliche Koordinierung in diesem Sektor nicht auf vertraglich kurze Zusammenarbeit basieren kann und der Transaktionspartner nicht zeitnah gewechselt werden kann. Es steht daher den meisten deutschen KMU lediglich die Aufnahme von regelmäßigen und häufigen Exporten nach Japan als praktikable Option offen.

Dabei ist wiederum der indirekte Export nur in Ausnahmefällen möglich, da der japanische Transaktionspartner zur Erfüllung von Regulierungserfordernissen genaue Kenntnis über die betreffenden Produkte haben muss. Die dazu notwendige Kommunikation zwischen Produzenten in Deutschland und Distributor der betreffenden Produkte in Japan wäre bei dieser Form des Markteintritts nur eingeschränkt möglich.

Im Bereich des direkten Exports wiederum ist der Direktverkauf aufgrund der speziellen Distributionsstruktur auf dem japanischen Medizintechnikmarkt i. d. R. lediglich bei Großgeräten denkbar. Das MAH-System mit den damit verbundenen umfangreichen Aufgaben und personellen Anforderungen macht es für einen deutschen Mittelständler daneben nahezu unmöglich,

⁵⁰⁰ Vgl. dazu Cirkel et al. (2002), S. 80.

medizintechnische Waren über einen einzelnen Handelsvertreter auszuführen.

Es verbleibt somit als denkbarer bzw. praktikabler Weg des Exports nach Japan die Zusammenarbeit mit einem Transaktionspartner, der vom japanischen Gesundheitsministerium als MAH zertifiziert sein muss. Diese Anerkennung kommt einem deutschen Medizintechnikhersteller zugute, da er durch sie die grundlegende technische Kompetenz des Importeurs nicht selbst prüfen muss und somit Anbahnungskosten sinken. Zu den hauptsächlichen Aufgabengebieten des Importeurs gehören neben dem Management der Regulierungserfordernisse die Marktbeobachtung, die Übernahme des wichtigen After-Sales-Service und die Übernahme notwendiger Verwaltungsarbeiten.

Grundsätzlich hat ein deutscher Mittelständler bei der Ausfuhr von medizintechnischen Erzeugnissen nach Japan drei Handlungsalternativen:

- Export über einen Importeur, der als MAH für jedes Produkt einen „Marketing Shonin“-Nachweis in eigenem Namen beantragt (Regelfall)
- Export über einen Importeur, der als so genannter „Designated MAH“ fungiert
- Export über einen Importeur unter Beantragung von Vermarktungsgenehmigungen über „Designated MAH“, die nicht gleichzeitig Geschäftspartner sind

Im ersten Falle besitzt der MAH die volle Kontrolle über die Vermarktung der betreffenden Produkte in Japan. Eventuelle Störungen im Vertragsverhältnis führen zu hohen Ansprüchen an die Anpassungsfähigkeit der Transaktionspartner.

In den anderen Fällen behält der Importeur die Vermarktungsrechte und kann

somit beispielsweise die Preise seiner Produkte selbst bestimmen. Es existiert für exportierende Produzenten also hiermit die Möglichkeit, die Vermarktungsgenehmigung in eigenem Namen zu erwerben.

Auch in diesem Fall muss allerdings ein MAH beauftragt werden, der seinen Sitz in Japan hat. Diese Institution wird als „Designated Marketing Authorization Holder“ (D-MAH) bezeichnet. Diese Methode wird in der Realität von deutschen Medizintechnikherstellern dann ausgewählt, wenn Unsicherheit über die Zukunft der Zusammenarbeit mit dem ausgewählten MAH herrscht und eine hohe Anpassungsfähigkeit angestrebt wird.⁵⁰¹ Es ist bei vollständiger Eigenkontrolle über die Vermarktungsrechte einfacher, bei Unzufriedenheit den Distributor zu wechseln. Ist dieser gleichzeitig im Besitz des „Marketing Shonin“-Zertifikats für die Produkte des Exporteurs, kann es zu Schwierigkeiten beim Transfer der Vermarktungsrechte an den neuen MAH kommen. Auch ist es bei Selbstkontrolle des „Marketing Shonin“-Nachweises leichter möglich, Einfluss auf den japanischen MAH auszuüben.

Das Hauptaufgabengebiet eines MAH ist die Qualitätssicherung und Sicherheitsüberprüfung der aus Deutschland gelieferten Erzeugnisse, was eine intensive Zusammenarbeit mit dem japanischen Partner voraussetzt. Dieser muss den MAH detailliert über Herstellungsprozesse, verwendete Rohstoffe und weitere Details in Kenntnis setzen. Es ist davon auszugehen, dass ein Exporteur die Weitergabe von eventuell vertraulichen Informationen nicht in allen Fällen akzeptiert.

Dann ist es auch nach der Revision des „Pharmaceutical Affairs Law“ möglich, Institutionen mit der Produktprüfung zu beauftragen, die keine Importtätigkeiten durchführen. Diese den ICC ähnlichen D-MAH verfügen über eine „Seizo Hanbai Gyo Kyoka“ und sind wie die ICC ebenfalls lediglich für ausländische Produzenten als Partner erdacht worden. Der Vorteil beim Einsatz dieser

⁵⁰¹ Vgl. Kneubühl (2007), S. 38f.

Institutionen ist in ihrer Neutralität zu sehen. Dieser Typ von D-MAH prüft die betreffenden Erzeugnisse auf Sicherheit und Qualität, woraufhin er sie für den Verkauf in Japan freigibt. Ein Exporteur erwirbt den „Marketing Shonin“-Nachweis für ein Produkt, ohne dass ein Distributor dazu eingeschaltet wird. Geschäfts- bzw. Produktionsgeheimnisse müssen diesem somit nicht offen gelegt werden. In der Realität liegen die Gebühren, die an einen solchen D-MAH für dessen Dienste zu zahlen sind, jedoch höher als bei einem gewöhnlichen D-MAH.

6.3.2 Kooperationen

Die Übertragbarkeit nahezu sämtlicher allgemeiner Erkenntnisse zum Markteintritt deutscher KMU in Japan auf den japanischen Medizintechniksektor macht sich in Bezug auf Kooperationen besonders stark bemerkbar.

Im Rahmen von Lizenzierungen befasst sich der Lizenzgeber lediglich indirekt mit dem japanischen Markt. Das grundlegende Vorgehen im Zuge der Lizenzvergabe an einen japanischen Partner, insbesondere die Lizenzierungsstrategie, ändert sich im Falle dieser spezifischen Branche nicht.

Auch ein Mittelständler mit Interesse an einem Japanengagement durch Beteiligung an einem Joint Venture hat im Rahmen der Umsetzung eines Joint Ventures keine gravierenden Besonderheiten zu beachten. Die herausgearbeiteten Erkenntnisse hinsichtlich der Charakterisierung, Potentiale und Nachteile der Koordinierung über deutsch-japanische Gemeinschaftsunternehmen bleiben bestehen.

6.3.3 Direktinvestitionen

Deutsche Mittelständler können durch Tätigung einer Direktinvestition den vom japanischen Gesundheitsministerium geforderten Einsatz von MAH beim

Verkauf von Medizintechnikprodukten selbst umsetzen. Dazu reicht nach japanischem Recht die Einrichtung eines Repräsentanzbüros aus. Die zahlreichen Vorteile dieser Form der Direktinvestition, insbesondere jene rechtlicher Art, kommen somit zunächst auch auf dem Medizintechniksektor zum Tragen.

Allerdings muss im Extremfalle des Vertriebs von Produkten der Risikoklasse IV auch ein nichtjapanisch geprägter MAH aus drei Kontrolleuren bestehen. Diese sind verpflichtet, ein umfangreiches Aufgaben- und Verantwortungsgebiet abzudecken und von der PMDA zertifiziert zu werden. Es ist davon auszugehen, dass nicht alle mittelständischen Firmen die dazu notwendigen finanziellen und organisatorischen Ressourcen aufbringen können. Im Regelfall werden sie, wie in der Realität zu beobachten, einen externen MAH mit der Produktzulassung und Verkaufsfreigabe betreuen. Die potentielle Gefahr des Verlustes vertraulicher Informationen und Kostenfaktoren sind von Direktinvestoren dabei ebenso zu bedenken wie von Exporteuren.

6.4 Ergebnis

Die japanische Medizintechnikindustrie befindet sich seit Jahren in einem Spannungsfeld, das sich in den nächsten Jahren voraussichtlich vergrößern wird.

Die dramatische demographische Entwicklung Japans geht mit erheblichen Anforderungen an die medizinische und pflegerische Versorgung alter Menschen einher. Sie stellt eine erhebliche organisatorische und finanzielle Herausforderung an das gesamte Gesundheitssystem dar.⁵⁰²

Einerseits deutet die Entwicklung der Alterspyramide stark auf eine Ausweitung der damit einhergehenden Nachfrage, insbesondere nach geronto- und

⁵⁰² Vgl. Schoppa (2006), S. 153 und Hamada / Raut (2007), S. 76f.

rehabilitativen Medizintechnikprodukten, hin.⁵⁰³ Dieser Prozess wird begleitet von Maßnahmen, durch die Japans Regierung Strukturen im Gesundheitssystem des Landes nachhaltig aufbricht. Als Belege können die Einführung der Pflegeversicherung und die umfangreichen Deregulierungsmaßnahmen der letzten Jahre gewertet werden.⁵⁰⁴ Paprzycki und Fukao sehen für ausländische Medizintechnikhersteller große Wachstumschancen auf dem japanischen Markt.⁵⁰⁵

Parallel zu dieser Entwicklung nimmt infolge eines breiten Wandels der gesellschaftlichen Werte des Landes die Bereitschaft innerhalb japanischer Familien zur Übernahme der Pflegefunktion älterer Menschen ab. Dieses Phänomen findet etwa durch die seit Jahrzehnten steigenden Zahlen von Haushalten Ausdruck, in denen ausschließlich ältere Menschen leben.⁵⁰⁶ Es wird geschätzt, dass bis zum Jahre 2020 etwa fünf Millionen Alterspflegefälle in Japan zu zählen sind.⁵⁰⁷ Diese Entwicklungen veranlassten die japanische Regierung im Jahre 1997 zur Verabschiedung eines Pflegeversicherungsgesetzes, das 2000 in Kraft gesetzt wurde.⁵⁰⁸

Andererseits ist das japanische Gesundheitsministerium durch strukturelle Schwächen geprägt, die durch die Folgen der zunehmenden Alterung der Gesellschaft verstärkt werden. Beispielsweise ist die Anzahl der Krankenhausbetten im internationalen Vergleich sehr hoch. Zahlreiche,

⁵⁰³ Von dieser Entwicklung sind japanische Hersteller nicht ausgeschlossen. Vgl. Whittaker / Cole (2006), S. 245.

⁵⁰⁴ Vgl. dazu auch Raut (2007), S. 110.

⁵⁰⁵ Vgl. Paprzycki / Fukao (2008), S. 185.

⁵⁰⁶ Vgl. Sonoda (1988), S. 27f.

⁵⁰⁷ Vgl. Arai (2000), S. 27.

⁵⁰⁸ Vgl. für Details die Darstellungen in Reisach (2000), S. 118 und Schwartz / Pharr (2003), S. 164.

insbesondere kleine Krankenhäuser, melden seit Jahren Defizite und stehen vor dem Bankrott. Nach einer von der JETRO im Jahre 2000 durchgeführten empirischen Studie verbuchten 65,4 Prozent aller knapp 1100 befragten staatlichen Krankenhäuser Verluste.⁵⁰⁹ Der durch diese Entwicklungen hervorgebrachte Kostendruck ist in Zukunft auch für am Markteintritt in Japan interessierte deutsche Medizintechnikhersteller von großer Relevanz.

Insgesamt sind deutsche Hersteller auf dem japanischen Medizintechnikmarkt deutlich unterrepräsentiert. Ihre Position in Japan steht in einem schlechten Verhältnis zu ihrer Position auf dem Weltmarkt. Viele Medizintechnikproduzenten anderer Länder haben die Chancen des japanischen Marktes besser genutzt und sich bei den Endkunden etabliert.

Diese Entwicklung hat neben rein wirtschaftlichen auch politisch-institutionelle Gründe. Das Informationsproblem, dem sich ein KMU gerade in Zusammenhang mit dem japanischen Absatzmarkt ausgesetzt sieht, verschärft sich durch die hohe strukturelle Komplexität des Medizintechniksektors. Es existiert zudem lediglich eine spärliche Anzahl unkoordinierter Förderangebote, mit denen deutsche Hersteller speziell von Medizintechnik beim Markteintritt in Japan unterstützt werden. Dazu sind kaum entsprechende Initiativen aus Sicht deutscher Branchenverbände festzustellen. Diese scheinen dem japanischen Medizintechnikmarkt insgesamt eher skeptisch gegenüberzustehen.⁵¹⁰ Deutsche Produkte werden jedoch in Japan auch aufgrund historisch bedingter Gemeinsamkeiten besonders im Gesundheitssektor mit guter technischer Ausstattung, Verlässlichkeit und hoher Qualität in Verbindung gebracht.

⁵⁰⁹ Vgl. JETRO (2002), S. 59. Dieses traf jedoch auf weniger als ein Drittel der privat geführten Einrichtungen zu.

⁵¹⁰ Als ein Beleg für diese Feststellung ist die Haltung des Branchenverbands „Forum Deutsche Medizintechnik“ anzusehen. Für diese Institution ist nach Angaben ihrer Führung „(...) Japan weit weg – zu weit.“, so dass das „Thema Japan mehr oder weniger abgehakt“ ist. Vgl. Asia Bridge (2002), S. 18.

Für eine abschließende Bewertung der Folgen der Revision des PAL ist es noch zu früh. Grundsätzlich ist aus Herstellersicht das Zusammenlegen der JAAME und der PMDEC als positives Signal des MHLW zu bewerten. Die Zentralisierung der Zuständigkeit für Produktzulassungen weist zumindest auf mehr institutionelle Transparenz hin. Die Neusortierung der Risikoklassen und die einhergehende Annäherung an europäische und amerikanische Standards ist ein ebenfalls positiv zu bewertender Vorgang. Zudem erhält das japanische Gesundheitsministerium nach Abschaffung des ICC-Systems Exporteuren die Möglichkeit, durch Einschaltung eines D-MAH ihre Vermarktungsrechte selbst auszuüben. Allerdings lassen eine Vielzahl von Einzelheiten des neuen PAL die Vermutung zu, dass besonders für Medizintechnikprodukte mit hohem Risikoniveau die Zulassung komplizierter und teurer wird als zuvor.

Eine Diskriminierung ausländischer Hersteller ist im japanischen Zulassungs- und Verkaufsfreigabesystem insgesamt nicht zu erkennen. Nennenswerte Auflagen, von denen japanische Hersteller unbetroffen sind, existieren nicht.

7 Schlussbetrachtung

Japan befindet sich in einer Umbruchphase, deren Ausmaß nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs unübertroffen ist.

Wertvorstellungen verschieben sich, die Gesellschaft altert so schnell wie in keinem anderen Land der Welt und die aufstrebenden ostasiatischen Nachbarstaaten setzen das „System Japan“ unter zusätzlichen Druck.

Brisante politische Entscheidungen – wie z. B. der Entschluss zur Privatisierung der Postbank, der weltweit größten Sparkasse und Versicherungsgesellschaft, im Jahre 2007 werden von weiten Teilen der Bevölkerung inzwischen als unvermeidlich akzeptiert. Die Regierung versucht, mit zahlreichen Vorhaben Wachstumshemmnisse abzubauen und die Wettbewerbsfähigkeit einheimischer Unternehmen zu steigern. Das Rechtssystem wird insbesondere in Bezug auf wirtschaftliche Rahmenbedingungen drastisch geändert. Die Politik bewirbt Japan aggressiv als Standort und fördert aktiv die Exporttätigkeit und Ansiedlung ausländischer Firmen.

Begleitet von dieser Entwicklung ist besonders als Folge des Endes der „Seifenblasenwirtschaft“ ein Aufbrechen wirtschaftlicher Strukturen zu erkennen. Zuvor nahezu undenkbare Massenentlassungen sind im internationalen Vergleich noch immer selten, nehmen aber seit einigen Jahren zu. Zusammenhalte zwischen Unternehmen lösen sich auf. Des Weiteren hat sich das Finanzsystem Japans grundlegend geändert. Japanische Manager sehen sich durch den globalen Wettbewerbsdruck immer mehr gezwungen, als typisch japanische geltende Denkmuster zugunsten von Rentabilitäts- und Gewinnzielen aufzugeben.

Diese Entwicklungen werden sich in Zukunft voraussichtlich verstärken und wirken mittel- und unmittelbar auch auf den Markteintritt von deutschen Mittelständlern in dem Land ein. Es ist nicht zu erwarten, dass dieser für ausländische Unternehmen grundsätzlich vorteilhafte Prozess in den kommenden Jahren angehalten oder umgekehrt wird.

Das politische Engagement aus Deutschland, im Hinblick auf die Geschäftstätigkeit deutscher Firmen mit und in Japan, ist hingegen noch immer als äußerst schwach zu kritisieren. Die Außenwirtschaftsförderung ist unterentwickelt. Es sind nur vereinzelt Maßnahmen in Bundesländern oder Kommunen zu beobachten, durch die insbesondere Mittelständler über die Geschäftspotentiale in der zweitgrößten Volkswirtschaft der Welt informiert werden. Diesen Maßnahmen fehlt es zudem in einem erheblichen Maße an Bekanntheit und Durchschlagskraft. Eine übergeordnete Koordination, die gerade knapp mit Ressourcen ausgestatteten KMU die Identifizierung und Inanspruchnahme von Förderprogrammen erleichterte, ist nicht zu erkennen. Insbesondere aufgrund der zunehmenden Verlagerung des Interesses zum chinesischen Markt ist in der Zukunft keine Verbesserung des politisch-institutionellen Engagements zu erwarten.

Ein deutsches KMU ist im Rahmen eines geplanten Japanengagements somit auch zukünftig zur Eigeninitiative gezwungen. Es liegt am betreffenden Unternehmen selbst, Informationen bezüglich des Markteintritts in Japan aufzubereiten und Handlungsalternativen abzuwägen.

Die potentiellen Geschäftschancen, die der japanische Markt ausländischen Unternehmen bietet, wurden auch in der Vergangenheit nicht angezweifelt. Gleichzeitig jedoch beeinflusste ein Bild der Verslossenheit der japanischen Gesellschaft, unfaire Wettbewerbspraktiken und unüberwindbar scheinender Marktzugangsschranken die Entscheidung bezüglich eines Markteintritts in Japan in negativer Art und Weise. Es kann kaum bestritten werden, dass solche Bedenken insbesondere in den 70er und 80er Jahren eine Grundlage hatten. Selbst zu dieser Zeit jedoch waren viele deutsche Firmen bereits am Export nach Japan beteiligt und gründeten erfolgreich Niederlassungen in dem Land. Darunter befanden sich auch viele mittelständische Industrieunternehmen, die als Konsum- und Investitionsgüterhersteller verschiedene Branchen abdeckten.

Der Markteintritt in Japan ist für deutsche Unternehmen im Zeitablauf insgesamt einfacher geworden. Tarifäre Markteintrittsbarrieren sind zu vernachlässigen. Viele der nichttarifären Handelshürden, wie z. B. komplexe

Distributionssysteme, sind auch in vielen anderen Ländern zu beobachten und haben in Japan deutlich an Wirkung verloren. Diese Entwicklung wird sich voraussichtlich in den nächsten Jahren weiter fortsetzen.

LITERATURVERZEICHNIS

Aaker, D. (1989):

Strategisches Markt-Management - Wettbewerbsvorteile erkennen, Märkte erschließen, Strategien entwickeln, Wiesbaden, Gabler

Abegglen, J. C. und Stalk, G. (1986):

Kaisha, the Japanese Corporation, New York, Basic Books

AdvaMed (2004):

The Medical Technology Industry at a Glance, o.O.

Agarwal, S. und Ramaswami, S. (1992):

Choice of Foreign Entry Mode – Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors, in: Journal of International Business Studies, Vol. 28, Nr. 3, S. 1-27

Aitken, B., Harrison, A. und Lipsey, R. (1996):

Wages and Foreign Ownership - A Comparative Study of Mexico, Venezuela, and the United States, in: Journal of International Economics, Vol. 40, Nr. 3/4, S. 345-371

Albaum, G. und Duerr, E. (2008):

International Marketing and Export Management, Essex, Prentice Hall

Amenomori, T. (1997):

Japan, in: Salomon und Anheier, S. 188-215

Anchordoguy, M. (2005):

Reprogramming Japan - The High Tech Crisis under Communitarian Capitalism, Ithaca, Cornell University Press

Anderson, E. und Gatignon, H. (1986):

Modes of Foreign Entry - A Transaction Cost Analysis and Proposition, in: Journal of International Business Studies, Vol. 11, Herbst, S. 1-26

Andersen, O. (1997):

Internationalization and Market Entry Mode - A Review of Theories and Conceptual Frameworks, in: Management International Review, Vol. 37, Nr. 2, S. 27-42

Arafat R., Hammann, M., Lüder, C. und Stoltz, N. (1999):

Außenwirtschaftsförderung, in: Derichs, Goydke und Pascha, S. 88-108

Arai, M. (2000):

Alternde Gesellschaft und System der sozialen Sicherheit in Japan, in: Zeitschrift für japanisches Recht - Zugleich DJJV-Mitteilungen, Jg. 5, Heft 10, S.

15-40

Arai, S. und Bandlow, K. (2007):

Chancen auf japanischen Wachstumsmärkten, in: Bellmann und Haak, S. 57-73

Asia Bridge (2002):

Truppen in Stellung bringen – NRW startet Vorstoß auf Nippons Medizin- und Pflorgetechnikmarkt, in: Asia Bridge, Mai 2002, S. 18-19, o. V.

Aulakh, P. S. und Kotabe, M. (1997):

Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets, in: Journal of International Business Studies, Vol. 28, Nr. 1, S. 145-175

Balabanis, G. I. (2000):

Factors Affecting Export Intermediaries' Service Offerings - The British Example, in: Journal of International Business Studies, Vol. 31, Nr. 1, S. 83-99

Ballon, R. J. (1986):

Die Rekrutierung japanischer Manager, in: Simon (1986), S. 309-340

Ballon, R. J. (1992):

Foreign Competition in Japan – Human Resource Strategies, London, Routledge

Bamberger, I. und Evers, M. (1995):

Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen, Arbeitspapier Nr. 9 des Fachgebiets O&P der Universität Duisburg-Essen

Bamberger, I. und Wrona, T. (1996):

Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 48 Jg., Heft 2, S. 130-140

Banse, T. (1994):

Gründung und Anmeldung einer japanischen Aktiengesellschaft, in: Japan Markt, November 1994, S. 4-9

Barney, J. B. (1986a):

Organizational Culture - Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?, in: Academy of Management Review, Vol. 11, Nr. 3, S. 656-665

Barney, J. B. (1986b):

Types of Competition and the Theory of Strategy - Toward an Integrative Framework, in: Academic of Management Review, Vol. 11, Nr. 4, S. 791-800

Barney, J. B. (1991):

Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, Nr. 1, S. 99-120

Batzer, E. und Laumer, H. (1986):

Deutsche Unternehmen im Japangeschäft - Markterschließungsstrategien und Distributionswege, München, Ifo Institut für Wirtschaftsforschung

Batzer, E. und Laumer, H. (1989):

Marketing Strategies and Distribution Channels for Foreign Companies in Japan, Boulder, Westview Press

Baum, H. (1995):

Marktzugang und Unternehmenserwerb in Japan - Recht und Realität am Beispiel des Erwerbs von Publikumsgesellschaften, Heidelberg, Verlag Recht und Wirtschaft

Baum, H. und Drobniig, U. (Hrsg.) (1994):

Japanisches Handels- und Wirtschaftsrecht, Berlin, de Gruyter

Beamish, P. W. und Banks, J. C. (1987):

Equity Joint Ventures and the Multinational Enterprise, in: Journal of International Business Studies, Vol. 19, Nr. 2, S. 1-16

Becker, D. R. (2005):

Ressourcen-Fit bei M-&-A-Transaktionen - Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung auf Basis des Resource-based View, Wiesbaden, Dt. Universitäts-Verlag

Bell, J. (1996):

Single or Joint Venturing? - A Comprehensive Approach to Foreign Entry Mode Choice, Aldershot, Avebury

Bellmann, K. und Haak, R. (Hrsg.) (2005):

Management in Japan - Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für deutsche Unternehmen in einer dynamischen Umwelt, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag

Bellmann, K. und Haak, R. (Hrsg.) (2007):

Der japanische Markt – Herausforderungen und Perspektiven für deutsche Unternehmen, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag

Benedict, R. (1989):

The Chrysanthemum and the Sword, Boston, Houghton Mifflin Company

Bennett, R. (1999):

International Marketing, London, Kogan Page

Berndt, R., Fantapié Altobelli, C. und Sander, M. (2005):
Internationales Marketing-Management, Berlin, Springer

Berndt, R. und Sander, M. (2002):
Betriebswirtschaftliche, rechtliche und politische Probleme der Internationalisierung durch Lizenzerteilung, in: Macharzina und Oesterle, S. 601-624

Beyerlein, T. (2007):
Jüngste Änderungen im gewerblichen Rechtsschutz in Japan, in: Zeitschrift für japanisches Recht - Journal of Japanese Law, Jg. 12, Heft 23, S. 215-219

BfAI (2001):
Asien- Medizintechnik, Köln

Bilkey, W.J. und Tesar, G. (1978):
The Export Behavior of Small Sized Wisconsin Manufacturing Firms, in: Journal of International Business Studies, Frühling 1978, S. 93-98

Blomstrom, M. und La Croix, S. (Hrsg.) (2006) :
Institutional Change In Japan, Abingdon, Routledge

Bonacker, L. (1995):
Markteintrittsstrategien der pharmazeutischen Industrie, in: Japan Markt, Heft 3, S. 6-8

Borrmann, A., Holthus, M., Menck, K.-W. und Schnatz, B. (1996):
Kleine und mittlere Unternehmen in Asien - Investitionschancen und Erfahrungen, Baden-Baden, Nomos

Bössmann, E. (1983):
Unternehmen, Märkte, Transaktionskosten - Die Koordination ökonomischer Aktivitäten, in: WiSt, 12. Jg., Heft 3, S. 105-111

Böttcher, M. (1999):
Marketing im japanischen Investitionsgüter-Produktgeschäft, Wiesbaden, Gabler

Bradley, F. (1999):
International Marketing Strategy, London, Prentice Hall

Bradlow, D. D. und Escher, A. (Hrsg.) (1999):
Legal Aspects of Foreign Direct Investment, Den Haag, Kluwer Law International

Brauchlin, E. (1990):
Kleine und mittlere industrielle Unternehmungen im internationalen Wettbewerb,

St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen

Braun, G. (1988):

Die Theorie der Direktinvestitionen, Köln, Institut für Wirtschaftspolitik an der Universität zu Köln

Breuer, W. (2002):

Keiretsu und Markterfolge - Japanische Unternehmensgruppen auf internationalen Märkten seit dem Zweiten Weltkrieg, Lohmar, Josef Eul Verlag

Brockmeyer, R. (1987):

Markteintrittsstrategien mittelständischer deutscher Unternehmen auf dem japanischen Markt, Bonn 1987, IFM-Institut

Bromann, S., Pascha, W. und Philippsenburg, G. (2000):

Marktzugang für deutsche Unternehmen in Japan - Neue Chancen und Risiken, Duisburger Arbeitspapiere Ostasienwissenschaften, Nr. 53, Institut für Ostasienwissenschaften der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg

Brunner, F. J. (2008):

Japanische Erfolgskonzepte - KAIZEN, KVP, Lean Production Management, Total Productive Maintenance, Shopfloor Management, Toyota Production Management, München, Karl Hanser

Buckley, P. J. (1989):

Foreign Direct Investment by Small and Medium Sized Enterprises - The Theoretical Background, in: Small Business Economics, Vol. 1, Nr. 2, S. 89-100

Buckley, P. J. (1996):

The Role of Management in International Business Theory - A Meta-Analysis and Integration of the Literature on International Business and International Management, in: Management International Review, Vol. 36, No. 1, S. 7-54

Buckley, P. J. und Casson, M. C. (1988):

A Theory of Cooperation in International Business, in: Contractor und Lorange, S. 31-53

Buckley, P. J. und Casson, M. C. (2002):

The Future of the Multinational Enterprise, Basingstoke, Palgrave

Büchs, M. J. (1991):

Zwischen Markt und Hierarchie - Kooperationen als alternative Koordinationsform, in: ZfB-Ergänzungsheft, Nr. 1, S. 1-38

Büter, C. (2008):

Außenhandel - Grundlagen globaler und innergemeinschaftlicher Handelsbeziehungen, Heidelberg, Physica-Verlag

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2004):

Erfolg im Auslandsgeschäft, Weltweit aktiv – Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin

Calvet, A. L. (1981):

A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Firm, in: Journal of International Business Studies, Vol. 12, Nr. 1, S. 43-59

Campbell, J. C. und Ikegami, N. (1998):

The Art of Balance in Health Policy - Maintaining Japan's Low-Cost, Egalitarian System, Cambridge, Cambridge University Press

Cantwell, J. (2000):

A Survey of Theories of International Production, in: Pitelis und Sugden, S. 10-57

Caves, R. E. (2007):

Multinational Enterprise and Economic Analysis, Cambridge, Cambridge University Press

Cavusgil, S. T. (1980):

On the Internationalization Process of Firms, in: European Research, Nr. 8, November 1980, S. 273-279

Chakrabarti, A. (2001):

The Determinants of Foreign Direct Investment - Sensitivity Analyses of Cross-Country Regressions, in: KYKLOS, Vol. 54, Nr. 1, S. 89-114

Chiavacci, D. (2002):

Der Boom der ausländischen Arbeitgeber in Japan - Paradigmawechsel in Japan?, München, Iudicium

Child, J. und Faulkner, D. (2005):

Strategies of Cooperation Managing Alliances, Networks and Joint Ventures, Oxford, Oxford University Press

Cho, K. R. (1988):

Issues of Compensation in International Technology Licensing, in: Management International Review. Vol. 28, Nr. 2, S. 70-78

Cirener, K. (2002):

Exportieren nach Japan, Bundesagentur für Außenwirtschaft, Köln

Cirkel, M., Gerling, V. und Hilbert, J. (2002):

Silbermarkt Japan - Eine Perspektive für die NRW-Wirtschaft?, in: Institut Arbeit und Technik, S. 73-91

Coase, R. H. (1937):

The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4, Nr. 13-16, S. 386-405

Coffy, D. (2007):

The Myth of Japanese Efficiency - The World Car Industry in a Globalizing Age, Cheltenham, Edward Elgar

Conrad, H. und Kroker, R. (Hrsg.) (2003):

Deutschland und Japan - Mit Reformen zu neuer Dynamik - Dokumentation des Symposiums zur Erinnerung an Horst Waesche vom 8. April 2003 in Düsseldorf, Köln, Deutscher Instituts-Verlag

Contractor, F. J. und Lorange P. (Hrsg.) (1988):

Cooperative Strategies in International Business, Toronto, Lexington

Contractor, F. J. und Lorange P. (2008):

Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures, in: Reuer, S. 19-49

Coviello, N. E. und McAuley, A. (1999):

Internationalisation and the Smaller Firm - A Review of Contemporary Empirical Research, in: *Management International Review*, Vol. 39, 1999/3, S. 223-256

Cuhls, K. (2007):

Identifikation von Zukunftstechnologien, in: Moerke und Walke, S. 37-52

Cutler, D. M. (2006):

An International Look at the Medical Care Financing Problem, in: Wise und Yashiro, S. 69-82

Czinkota, M. R. und Woronoff, J. (1991):

Unlocking Japan's Markets, Chicago, Probus Publishing Company

Dalli, D. (1994):

The „Exporting“ Process - The Evolution of Small and Medium-Sized Firms Towards Internationalisation, in: *Advances in International Marketing*, Vol. 6, S. 85-110

D'Arcy, L., Murray, C. und Cleave, B. (2000):

Schmitthoff's Export Trade - The Law and Practice of International Trade, London, Sweet & Maxwell

Das, T. K. und Teng, B.-S. (1998):

Between Trust and Control - Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, in: *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, S. 491-512

Daschmann, H.-A. (1994):

Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, Stuttgart, Schäffer-Poeschel

David, S. (2008):

Der Marktrückzug ausländischer Firmen aus einer reifen Volkswirtschaft - Das Beispiel Japans, Marburg, Metropolis

Davidson, W. H. (1980):

The Location of Foreign Direct Investment Activity - Country Characteristics and Experience Effects, in: Journal of International Business Studies, Vol. 11, Nr. 1, S. 9-22

De Mente, B. L. (1994):

Japanese Etiquette & Ethics In Business, Lincolnwood, NTC Business Books

Deal, T. E. und Kennedy, A. A. (2000):

Corporate Cultures - The Rites and Rituals of Corporate Life, New York, Perseus Books

Dean, D. L. und Menguc, B. (2000):

Revisiting Firm Characteristics, Strategy, and Export Performance Relationship - A Survey of the Literature and an Investigation of New Zealand Small Manufacturing Firms, in: Industrial Marketing Management, Vol. 29, Nr. 5, S. 461-477

Dent, C. M. (2008):

China, Japan and Regional Leadership in East Asia, Cheltenham, Edward Elgar

Dent, C. M. (2008):

Regional Leadership in East Asia – Towards New Analytical Approaches, in: Dent, S. 275-304

Derichs, C., Goydke, T. und Pascha W. (Hrsg.) (1999):

"Task Force" - Ein Gutachten zu den deutschen/europäischen Außen- und Außenwirtschaftsbeziehungen mit Japan, Duisburger Arbeitspapiere Ostasienwissenschaften, Nr. 27, Institut für Ostasienwissenschaften der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg

Derichs, C., Heberer, T. und Raszelenberg, P. (Hrsg.) (2001):

Task Force - Ein Gutachten zu den politischen und wirtschaftlichen Beziehungen Ostasien-NRW, Duisburg, Duisburger Arbeitspapiere Ostasienwissenschaften, Nr. 35, Institut für Ostasienwissenschaften der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg

Deutsches Institut für Japanstudien (Hrsg.) (1998):

Die Wirtschaft Japans - Strukturen zwischen Kontinuität und Wandel, Berlin, Springer

Dicken, P. (2007):

Global Shift - Mapping the Changing Contours of the World Economy, London, Sage

DIHK (2003):

Produktionsverlagerung als Element der Globalisierungsstrategie von Unternehmen - Ergebnisse einer Unternehmensbefragung Mai 2003, Berlin

Dietl, H. (2007):

Transaktionskostentheorie, in: Köhler, Küpper und Pfingsten, S. 1750-1760

Dietz, B., Protsenko, A. und Vincentz, V. (2001):

Direktinvestitionen in Osteuropa und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in Deutschland, in: Osteuropa-Institut München, Working Papers, Nr. 229, Februar 2001

Dietz, K. (Hrsg.) (2001):

Marktstrategien Asien-Pazifik. Orientierung - Erfolgsfaktoren - Erfahrungsberichte, Wiesbaden, Gabler

DJW (Hrsg.) (2002):

Silver Market - Senioren als Verbraucher in Japan und Deutschland (Podiumsdiskussion veranstaltet von DJW und JETRO), Düsseldorf,

Dolles, H. (2002a):

Vertrauen in interkulturellen Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen - Japan, in: FORAREA - Bayerischer Forschungsverbund Area-Studies: Arbeitspapiere, Heft 18, Abschlussbericht über die dritte Förderphase 2000-2002, S. 171-184

Dolles, H. (2002b):

Die Qual der Wahl - Personalauswahl für den Einsatz in Japan, in: Japan Markt, April 2002, S. 13-15

Donckels, R. und Lambrecht, J. (1995):

Joint Ventures - No Longer a Mysterious World for SMEs from Developed and Developing Countries, in: International Small Business Journal, Vol. 12, Nr. 2, S. 11-26

Döhrn, R. und Heiduk, G. (Hrsg.) (1999):

Theorie und Empirie der Direktinvestitionen, Schriftenreihe des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung Essen, Heft 65, Berlin, Duncker & Humblot

Döring, H. (1998):

Kritische Analyse der Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes, Göttingen, Dissertation der Universität Göttingen

Doole, I. und Lowe, R. (2003):

Cross-cultural Marketing for SMEs, in: Rugimbana und Nwankwo, S. 298-322

Doole, I. und Lowe, R. (2008):

International Marketing Strategy - Analysis, Development and Implementation, London, Cengage Learning Services

Dorow, W. und Groenewald, H. (Hrsg.) (2003):

Personalwirtschaftlicher Wandel in Japan - Gesellschaftlicher Wertewandel und Folgen für die Unternehmungskultur und Mitarbeiterführung, Wiesbaden, Gabler

Dülfer, E. (1982):

Internationalisierung der Unternehmung – gradueller oder prinzipieller Wandel?, in: Lück und Trommsdorff, S. 47-71

Dülfer, E. (1993):

Management in fremden Kulturbereichen, in: Wittmann et al., Sp. 2647-2663

Dunning, J. H. (1977):

Trade, Location of Economic Activity and the MNE – A Search for an Eclectic Approach, in: Ohlin et al., S. 395-418

Dunning, J. H. (1979):

Explaining Changing Patterns of International Production - In Defence of the Eclectic Theory, in: Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol. 41, Nr. 4, S. 269-295

Dunning, J. H. (1981):

International Production and the Multinational Enterprise, London, Allen & Unwin

Dunning, J. H. (2009):

Location and the Multinational Enterprise – John Dunning's Thoughts On Receiving the Journal of International Business Studies 2008 Decade Award, in: Journal of International Business Studies, Vol. 40, Nr. 1, S. 20-34

Dunning, J. H. und Rugman, A. M. (1985):

The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment, in: American Economic Review, Vol. 75, Nr. 2, S. 228-232

Duschek, S. und Sydow, J. (2002):

Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements - Zwei Perspektiven auf Unternehmungsk Kooperationen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 31, S. 426-431

Ebers, M. und Gotsch, W. (2006):

Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser / Ebers, S. 247-308

Economist Intelligence Unit (2005):

Country Commerce Japan, New York

Edeling, T., Jann, W. und Wagner D. (Hrsg.) (1999):

Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus. Opladen, Leske + Budrich

Edgington, D. (1990):

Japanese Business Down Under, London, Routledge

Eli, M. (2001):

Sogo Shosha - Japans multifunktionale Großunternehmen im Existenzkampf, Japan – Analysen – Prognosen, Nr. 179/ 180, München, Japan-Zentrum der Ludwig-Maximilians-Universität

Eli, M. (2004):

Geschäftserfolge in Japan - Wie deutsche Unternehmen die Chancen ergreifen, Wiesbaden, Gabler

Ernst, A. und Hilpert, H. G. (1990):

Japans Direktinvestitionen in Europa - Europas Direktinvestitionen in Japan - Bestandsaufnahme und wirtschaftspolitische Empfehlungen, München, Ifo-Studien zur Japanforschung 4, Ifo Institut für Wirtschaftsforschung

Escher, A. (1999):

Current Developments, Legal Challenges and Definition of FDI, in: Bradlow und Escher, S. 3-26

Esser, M. (2003):

The Changing Labor Market in Japan and its Impact on the Personnel Management of Small Size Companies – Porsche Japan KK, in: Dorow und Groenewald, S. 223-232

Eucomed (Hrsg.) (2005):

The Use of Foreign Average Pricing for Medical Devices Marketed in Japan, Position Paper, Brüssel

F.A.Z.-Institut (2005):

Länderanalyse Japan – Schwächephase überwunden, Mai 2005, Frankfurt

Farrell, R. S. (2008):

Japanese Investment in the World Economy - A Study of Strategic Themes in the Internationalisation of Japanese Industry, Cheltenham, Edward Elgar

Fasol, G. (2001):

Neues Japan – Neue Wege zum Business-Erfolg im zweitgrößten Markt der Welt, in: Dietz, S. 97-110

Faulkner, D. O. und Campbell, A. (2006):

The Oxford Handbook of Strategy, New York, Oxford University Press

Fields, G., Katahira, H. und Wind, J. (2000):

Leveraging Japan - Marketing to the New Asia, San Francisco, Jossey-Bass

Fieten, R., Friedrich, W. und Lagemann, B. (1997):

Globalisierung der Märkte – Herausforderung und Optionen für kleine und mittlere Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 73 NF, Bonn, Institut für Mittelstandsforschung

Filliol, O. A. (1994):

Das internationale Joint Venture als Markterschließungsform in Japan, Konstanz, UVK Universitätsverlag

Fink, M., Harms, R., Kraus, S. und Schulz, A. (2009):

Wirkung und Erfolgsbeitrag der Selbstverpflichtung bei nationalen und internationalen Kooperationen junger KMU, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Special Issue 1/2009, S. 107-132

Flath, D. (2000):

The Japanese Economy, New York, Oxford University Press

Foljanty-Jost, G. (Hrsg.) (2004):

Japan in the 1990s - Crisis as an Impetus for Change, Münster, LIT Verlag

Forsgren, M. (2008):

Theories of the Multinational Firm - A Multidimensional Creature in the Global Economy, Cheltenham, Edward Elgar

Fukao, K., Ito, K. und Kwon, H. U. (2005):

Do out-in M&As Bring Higher TFP to Japan? An Empirical Analysis Based on Micro-Data on Japanese Manufacturing Firms, in: Journal of the Japanese and International Economies, Vol. 19, Nr. 2, S. 272-301

Fuller, M. und Beck, J. C. (2005):

Japan's Business Renaissance - How the World's Greatest Economy Revived, Renewed, and Reinvented Itself, New York, McGraw-Hill

Gao, B. (2001):

Japan's Economic Dilemma, Cambridge, Cambridge University Press

Garcia Canal, E. (1996):

Contractual Form in Domestic and International Strategic Alliances, in: Organization Studies, Vol. 17, Nr. 5, S. 773-794

Gaughan, P. A. (2007):

Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings, Hoboken, John Wiley and Sons

Genctürk, F. E. (2003):

Foreign Entry Market Modes – A Sequentially Embedded Decision Approach, in: Jain, S. 148-174

Gerlach, M. (1992):

Alliance Capitalism – The Social Organization of Japanese Business, Berkeley, University of California Press

Ghauri, P. N. und Cateora, P. (2008):

International Marketing, Berkshire, McGraw-Hill Education

Ghoshal, S. (1987):

Global Strategy - An Organising Framework, in: Strategic Management Journal, Vol. 8, Nr. 5, S. 425-440

Ghoshal S. und Moran, P. (1996):

Bad for Practice – A Critique of the Transaction Cost Theory, in: Academy of Management Review, Vol. 21, Nr. 1, S. 13-47

Gillespie, K., Jeannet, J. P. und Hennessey, H. D. (2004):

Global Marketing - An Interactive Approach, Boston, Houghton Mifflin

Goldenberg, S. (1988):

International Joint Ventures in Action, Boston, Arrow

Gomes-Casseres, B. (1989):

Ownership Structures of Foreign Subsidiaries, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 11, Nr. 3, S. 1-25

Gottschlich, H. (1994):

Strukturwandel des japanischen Distributionssystems - Konsequenzen für das vertikale Marketing in Japan, Frankfurt a. M., Europäischer Verlag der Wissenschaften

Goydke, T. (2007):

Der Medizintechnikmarkt in Japan, in: Moerke und Walke, S. 125-141

Gramlich, J. D., Limpaphayom, P. und Rhee, S. G. (2004):

Taxes, Keiretsu Affiliation, and Income Shifting, in: Journal of Accounting & Economics, Vol. 37, No. 2, S. 203-228

Griffith, R. und Simpson, H. (2003):

Characteristics of Foreign-Owned Firms in British Manufacturing, NBER Working Paper Nr. W9573

Groenewald, H. (2003):

Strategien der Personalbeschaffung westlicher Niederlassungen in Japan, in: Dorow und Groenewald, S. 395-422

Grothe, R. (1997):

Gesundheitspolitik in Japan - Die staatliche Kostendämpfungspolitik und die Positionen des Ärztesbundes Japans, München, Iudicium

Grothus, T. (2000):

Marketing für KMU - Modifikation bestehender Theorien oder ein neuer Ansatz?, in: Meyer, S. 15–31

Gruhler, W. (1984):

Wirtschaftsfaktor Mittelstand - Zu Wesen und Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland, Köln, Deutscher Instituts-Verlag

Grunwald, W. (1982):

Konflikt – Konkurrenz – Kooperation - Eine theoretisch-empirische Konzeptanalyse, in: Grunwald und Lilge, S. 50-96

Grunwald, W. und Lilge, H. G. (Hrsg.) (1982):

Kooperation und Konkurrenz in Organisationen, Bern, Haupt

Grütter, A. und Kähr, P. (1999):

Aus der Krise zum Erfolg - Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Unternehmen, Zürich, Midas

Gulati, R. (1995):

Social Structure and Alliance Formation Patterns - A Longitudinal Analysis, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 40, Nr. 4, S. 619-652

Gutmann, J. und Kabst, R. (Hrsg.) (2000):

Internationalisierung im Mittelstand – Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden, Gabler

Haak, R. (2005):

Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien in Japan – Über Chancen und Risiken, in: Bellmann und Haak, S. 231-258

Haak, R. (2007):

Eintritt in den japanischen Markt – Strategien im Überblick, in: Bellmann und Haak, S. 139-158

Haas, M. (2004):

Unternehmensfusionen und -akquisitionen in Japan - Rigiditäten und Perspektiven des japanischen Marktes für Unternehmensressourcen, Bonn, Bier'sche Verlagsanstalt

Haasis, S. (2007):

Mittelstand hat Zukunft - Praxishandbuch für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik, Wiesbaden, Gabler

Haehling von Lanzenauer, N. (1999):

Werbung in Japan - Eine Untersuchung der Werbewirtschaft und Werbegestaltung unter besonderer Berücksichtigung von Unternehmenswerbung, Berlin, Dissertation an der Freien Universität Berlin

Hagedoorn, J. und Duysters, G. (2002):

External Sources of Innovative Capabilities – The Preference for Strategic Alliances of Mergers and Acquisitions, in: Strategic Management Journal, Vol. 39, Nr. 12, S. 167-188

Haghirian, P. (2005):

Markteintrittsstrategien für mittelständische Unternehmen in Japan, in: Japan Markt, Juni 2005, S. 18-20

Haghirian, P. (2007):

Markteintritt in Japan, Wien, LexisNexis

Hall, R. D. (1983):

International Trade Operations – A Managerial Approach, Jersey City, Unz & Co.

Hallstrom, C. (1988):

Japan Marketing Handbook, London, Euromonitor Publications

Hamada, K. und Kato, H. (Hrsg.) (2007):

Ageing and the Labour Market in Japan - Problems And Policies, Cheltenham, Edward Elgar

Hamada, K. und Raut, L. K. (2007):

Ageing and Elderly Care in an Open Economy, in: Hamada und Kato, S. 75-90

Harryson, S. (1998):

Japanese Technology and Innovation Management, Cheltenham, Edward Elgar

Hashimoto, Y. (2004):

Der Begriff der arbeitnehmerähnlichen Personen unter besonderer Berücksichtigung der Rechtsstellung des Handelsvertreters und des Franchisenehmers - zugleich mit einem Seitenblick auf die Rechtslage in Japan, Aachen, Shaker

Hearn, P. (1987):

International Business Agreements - A Practical Guide to the Negotiation and Formulation of Agency, Distribution, and Intellectual Property Licensing Agreements, Aldershot, Gower

Heiduk, G. und Kerlen-Prinz, J. (1999):

Erkenntnisinteresse und theoretische Operationalisierung, in: Döhrn und Heiduk, S. 23-54

Held, H. (2000):

Außenwirtschaftsförderung für mittelständische Firmen in Deutschland - Eine ordnungspolitische Analyse auf der Grundlage einer evolutorischen Referenzbasis, Bayreuth PCO

Hemm, H. und Diesch, P. (1992):

Internationale Kooperationen und strategische Allianzen – Ziele, Probleme und praktische Gestaltung unternehmerischer Partnerschaft, in: Kumar und Hausmann, S. 531-547

Hennart, J. F. (1988):

A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, Nr. 4, S. 361-374

Hennart, J. F. und Park, Y. (1993):

Greenfield vs. Acquisition - The Strategy of Japanese Investors in the United States, in: Management Science, Vol. 39, Nr. 9, S. 1054-1070

Henry, A. (2008):

Understanding Strategic Management, Oxford, Oxford University Press

Herbig, P. (1995):

Marketing Japanese Style, Westport, Quorum Books

Herstatt, C., Stockstrom, C., Tschirky, H. und Nagahira, A. (Hrsg.) (2006):

Management of Technology and Innovation in Japan, Berlin, Springer

Herstatt, C. und Walch, S. (1999):

Lizensierung als Instrument des Internationalen Technologiemarketings, Discussion Paper on International Management and Innovation, Discussion-Paper 99-02, Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Hohenheim

Hibbert, E. (2000):

The Globalisation of Markets - How Can SME's Compete?, Marketing Discussion Paper Nr. 10, Middlesex University Business School

Hildebrandt, L. und Weiss, C. (1997):

Internationale Markteintrittsstrategien und der Transfer von Marketing-Know-how, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 1, Januar 1997, S. 3-25

Hill, C. W., Hwang, P. und Kim W. C. (1990):

An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, in: Strategic Management Journal, Vol. 11, Nr. 2, S. 117–128

Hilpert, H. G. (1994):

Strategische Unternehmensverflechtungen in Japan (Keiretsu) - Vorteile im internationalen Wettbewerb?, in: Ifo Schnelldienst, 47, Nr. 27, S. 17-24

- Hilpert, H. G., Laumer, H., Martsch, S. und Nassua, T. (1997):**
Markterschließung und Distributionswege in Japan - Die Erfahrungen deutscher Unternehmen, München, Ifo Institut für Wirtschaftsforschung
- Himpel, F. und Krütten, J. M. (2007):**
Strategische Implikationen für Akteure auf dem japanischen Gesundheitsmarkt, in: Bellmann und Haak, S. 181-194
- Hinterhuber, H. H. und Stahl, H. K. (2003):**
Erfolgreich im Schatten der Großen – Wettbewerbsvorteile für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin, Erich Schmidt Verlag
- Hiroko, T. (2005):**
The Political Economy of Reproduction in Japan, Abingdon, Routledge
- Höhner, B. (2007):**
Der Markteintritt in China - Die Internationalisierung kleinerer und mittlerer Unternehmen, Hamburg, Diplomica
- Hoffman, T., Tomb, N. und Lacey, J. (2003):**
Deregulation of the Medical Equipment Industry in Japan - Expansion of Market Access, Institute for Trade & Commercial Diplomacy
- Hollensen, S. (2001):**
Global Marketing - A Market-responsive Approach, Hertfordshire, Prentice Hall Europe
- Hollensen, S. (2008):**
Essentials of Global Marketing, Essex, Pearson Education
- Hollenstein, H. (2002):**
Patterns and Determinants of International Activities - Are SMEs Different? An Empirical Analysis Based on Firm-level Data for the Swiss Business Sector, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
- Holtbrügge, D. (Hrsg.) (2003):**
Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen, Stuttgart, Ibidem
- Holtbrügge, D. und Enßlinger, B. (2005):**
Initialkräfte und Erfolgsfaktoren von Born Global Firms, Working Paper 2/2005, Universität Erlangen-Nürnberg
- Hymer, S. (1976):**
The International Operations of National Firms - A Study of Direct Foreign Investment, Cambridge, The MIT Press

Ibata-Arens, K. (2005):

Innovation and Entrepreneurship in Japan - Politics, Organizations, and High Technology Firms, New York, Cambridge University Press

Ikegami, N. (1996):

Overview - Health Care in Japan, in: Ikegami und Campbell (1996), S. 8-18

Ikegami, N. und Campbell, J. C. (Hrsg.) (1996):

Containing Health Care Costs in Japan, Ann Arbor, University of Michigan Press

Ikegami, N. und Campbell, J. C. (1999):

Health Care Reform in Japan - The Virtues of Muddling Through, in: Health Affairs, Vol. 18, Nr. 3, S. 56-75

Inkpen, A. C. und Beamish, P. W. (1997):

Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures, in: Academy of Management Review, Vol. 22, Nr. 1, S. 177-202

Inkpen, A. C. und Ramaswamy, K. (2006)

Global Strategy - Creating and Sustaining Advantage Across Borders, Oxford, Oxford University Press

Institut Arbeit und Technik (Hrsg.) (2002):

Jahrbuch 2001/2002, Gelsenkirchen

Ishida, J. (2005):

Lifetime Employment as a Coordination Failure, in: Japan and the World Economy, Vol. 17, Issue 2, S. 209-222

Jackson, S. (2004):

Managing Human Resources in Cross-Border Alliances, London, Routledge

Jain, S. C. (Hrsg.) (2003):

Handbook of Research in International Marketing, Cheltenham, Edward Elgar

Janocha, P. (1995):

Japan - Wegweiser zur Markterschließung, München, Oldenbourg

JETRO (1996):

The Survey on Actual Conditions Regarding Access To Japan - Medical Equipment, Tokyo

JETRO (1997):

Der japanische Markt für Medizin und Gesundheitsprodukte – Ein Importmarkt?, JETRO-Informationen I/97, Hamburg

JETRO (2002):

The Survey on Actual Conditions Regarding Access to Japan – Health Care Services, Tokyo

JETRO (2003a):

Attraktive Sektoren - Investieren Sie in Japan! - Medizinische Versorgung, o.O.

JETRO (2003b):

Marketing Guidebook 2003 – For Major Imported Products, Tokyo

JETRO (2004a):

Guide to Medical Device Registration in Japan, Tokyo

JETRO (2004b):

Japanese Market Report – Medical Equipment, Tokyo

JETRO (2004c):

Marketing Guidebook 2004 – For Major Imported Products, Tokyo

JETRO (2004d):

Setting up Enterprises in Japan, Tokyo

JETRO (2005):

Gaishikei Kigyo Koyo Chosa – Kekka Gaiyo (Umfrage zur Beschäftigungssituation ausländischer Unternehmen), Tokyo (in Japanese)

Johanson, J. und Vahlne, J. E. (1977):

The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: Journal of International Business Studies, Vol. 8, No. 1, S. 23-32

Johanson, J. und Wiedersheim-Paul, F. (1975):

The Internationalization of the Firm - Four Swedish Case Studies, in: Journal of Management Studies, Vol. 12, Nr. 3, S. 305–322

Johansson, J. K. (2003):

Global Marketing - Foreign Entry, Local Marketing & Global Management, New York, McGraw-Hill/Irwin

Johnson, C. (1982):

MITI and the Japanese Miracle, Stanford, Stanford University Press

Jones, M. V. (2007):

Should High Technology SMEs Expect to Internationalise by Passing Through a Sequence of Development Stages that affect Choice of Export Market and Entry Mode?, in: Susman, S. 182-206

Jones, J. und Wren, C. (2006):

Foreign Direct Investment And the Regional Economy, Aldershot, Ashgate

Jung, H. F. (1992):

Probleme des Aufbaus und des Managements von Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan, München, in: Kumar und Haussmann, S. 977-994

Kaeppli, R. W. (2009):

The Effect of Specific Organizational and Managerial Factors on the Performance of Foreign Subsidiaries in Japan, in: Asian Business & Management, Vol. 8, Nr. 1, S. 103-123

Kahle, E. (1998):

Vertrauensbasierte Netzwerke als Chancen für kleine und mittlere Unternehmen, in: Pleitner, S. 535-544

Kastl, M. und Rödl, B. (2000):

Der Gang mittelständischer Unternehmen an den Weltmarkt, Frankfurt a. M., Frankfurter Allgemeine Buch

Katsioloudes, M. und Hadjidakis, S. (2007):

International Business - A Global Perspective, Burlington, Butterworth-Heinemann

Katz, R. (2003):

Japanese Phoenix - The Long Road to Economic Revival, New York, East Gate

Kaufmann, F. (1993):

Internationalisierung durch Kooperation – Strategien für mittelständische Unternehmen, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag

Kaufmann, F. (1995):

Internationalisierung mittelständischer Unternehmen - Einflussgrößen der Strategiewahl, in: Die Unternehmung, 49. Jg., Nr. 2, S. 201-213

Kawamoto, I., Kishida, M., Morita, A. und Kawaguchi, Y. (2004):

Gesellschaftsrecht in Japan, München, Beck

Kawamura, A. (2000):

Company Regulation, in Kawamura, S. 144-161

Kawamura, A. (Hrsg.) (2000):

Law and Business in Japan, Tokyo, Commercial Law Centre

Kawasaki, S. und McMillan, J. (1987):

The Design of Contracts - Evidence from Japanese Subcontracting, in: Journal of the Japanese and International Economies, Vol. 1, Nr. 3, S. 327-349

Keegan, W. J. (1999):

Global Marketing Management, Upper Saddle River, Prentice Hall

Keegan, W. J. und Green, M. S. (2000):

Global Marketing, Upper Saddle River, Prentice Hall

Kieser, A. und Ebers, M. (Hrsg.) (2006):

Organisationstheorien, Stuttgart, Kohlhammer

Kim, S.-C. (2005):

Unternehmenszentrierte Gesellschaft und Sozialstaat in Japan, Frankfurt a. M., Peter Lang

Kindleberger, C. P. (1969):

American Business Abroad - Six Lectures on Direct Investment, New Haven, Yale University Press

Kirby, D. A. und Kaiser, S. (2003):

Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs, in: Small Business Economics, Vol. 21, Nr. 3, S. 229-242

Klenner, W. (2002):

Globalization and Crisis and Their Effects upon Japan and China – Judged by Assessing Their Regional Positioning and Foreign Mergers and Acquisitions, in: Klenner und Watanabe, S. 109-126

Klenner, W. und Watanabe, H. (Hrsg.) (2002):

Globalization and Regional Dynamics - East Asia and the European Union from the Japanese and the German Perspective, Berlin, Springer

Knetter, M. M. (1994):

Why are Retail Prices in Japan so High? Evidence from German Export Prices, NBER Working Paper, Nr. 4894

Kneubühl, S. (2007)

Chancen im japanischen Medizintechnikmarkt, in: Japan Markt, September 2007, S. 38-39

Knickerbocker, F. (1973):

Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise, Boston, Harvard University Press

Koch, M. und Weidner, C. (1997):

Wie finde ich Markt-, Marketing- und Unternehmensinformationen über Japan?, Marburg, Japan-Zentrum der Philipps-Universität Marburg

Koen, C. I. (2007):

Comparative International Management, Berkshire, McGraw-Hill Education

Köhler, R., Küpper H. U. und Pfingsten, A. (2007):

Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, Schäffer-Poeschel

Kogut, B. und Singh, H. (1988):

The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, in: Journal of Internal Business Studies, Nr. 19, Nr. 3, S. 414-432

Kohl, H. (1998):

Geleitwort des Bundeskanzlers Dr. Helmut Kohl, in: Riesenhuber und Kreiner, S. V

Kollmer, H. (2003):

Lizenzierungsstrategien junger Technologieunternehmen - Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Biotechnologie, Dissertation der Universität Regensburg

Komender, P. und Eriguchi, Y. (2004):

Wie geht man in Japan bei der Geschäftspartnersuche effektiv vor? Praktische Tipps, in: Japan Markt, Juli 2004, S. 18-20

Koo, R. C. (2008):

The Holy Grail of Macroeconomics - Lessons from Japan's Great Recession, Singapur, John Wiley & Sons

Kotabe, M. und Helsen, K. (2004):

Global Marketing Management, Hoboken, John Wiley and Sons

Kotler, P., Ang, S. H., Leong, S. M. und Tan, C. T. (1999):

Marketing Management - An Asian Perspective, Singapur, Prentice Hall

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. und Wong, V. (2006):

Grundlagen des Marketing, München, Pearson Studium

Koyama, A. (1998):

Personalmanagement in Japan, in: Kumar und Wagner, S. 84-99

Krüger, W. (2006):

Standortbestimmung – Wo steht der Mittelstand?, in Krüger et al., S. 13-33

Krüger, W., Klippstein, G., Merk, R. und Wittberg, V. (2006):

Praxishandbuch des Mittelstands - Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden, Gabler

Kuboi, T. (1992):

Business Practices and Taxation in Japan, Tokyo

Kumar, B. N. und Haussmann H. (Hrsg.) (1992):

Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, München, Beck

Kumar, B. N., Steinmann und Dolles, H. (1993):

Das Management in Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan - Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Klein- und Mittelbetrieben, Nürnberg, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management der Universität Erlangen / Nürnberg

Kumar, B. und Wagner, D. (Hrsg.) (1998):

Handbuch des Internationalen Personalmanagements, München, Beck

Kunkies-Schwientek, I. (1990):

Wege zum japanischen Markt - Unterschiedliche Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in Japan, Berlin, Erich Schmidt Verlag

Kutschker, M. (2002):

Internationalisierung der Unternehmensentwicklung, in: Macharzina und Oesterle, S. 45-68

Kutschker, M. und Schmid, S. (2008):

Internationales Management, München, Oldenbourg

La Croix, S. und Kawaura, A. (2006) :

Institutional Change in Japan – Theories, Evidence and Reflections, in: Blomstrom und La Croix, S. 15-45

Lacktorin, M. (2001):

A History and Cross-Sectional Empirical Analysis of the Determinants of Direct Foreign Presence in Japan, Dissertation der Keio-Universität, Tokyo

Lahiri, S. (2009):

Foreign Direct Investment – An Overview of Issues, in: International Review of Economics & Finance, S. 1-2

Lane, P. J., Salk, J. E. und Lyles, M. A. (2001):

Absorptive Capacities, Learning, and Performance in International Joint Ventures, in: Strategic Management Journal, Vol. 22, Nr. 5, S. 1139-1161

Langefeld-Wirth, K. (Hrsg.) (1990):

Joint Ventures im internationalen Wirtschaftsverkehr, Heidelberg, Verlag Recht und Wirtschaft

Larke, R. und Davies, K. (2007):

Recent Changes in the Japanese Wholesale System and the Importance of the Sogo Shosha, in: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 17, Nr. 4, S. 377-390

Lawrence, R. Z. (1991):

Efficient or Exclusionist? The Import Behavior of Japanese Corporate Groups, Brookings Papers on Economic Activity, Sommer 1991, S. 311-341

Legewie, J. (1999):

Mergers and Acquisitions durch ausländische Unternehmen, in: Legewie und Meyer-Ohle, S. 51-54

Legewie, J. und Meyer-Ohle, H. (Hrsg.) (1999):

Japans Wirtschaft im Umbruch - Schlaglichter aus dem Deutschen Institut für Japanstudien, München, Iudicium

Leitner, K.-H. (2001):

Strategisches Verhalten von kleinen und mittleren Unternehmen - Eine empirische Untersuchung an österreichischen Industrieunternehmen vor einem industrieökonomischen und organisationstheoretischen Hintergrund, Dissertation der Universität Wien

Lindqvist, M. (1988):

Internationalization of Small Technology-based Firms - Three Illustrative Case Studies on Swedish Firms, Stockholm School of Economics, Research Paper 88/15

Lloyd-Reason, L. und Sear, L. (2007):

Trading Places - SMEs in the Global Economy - A Critical Research Handbook, Cheltenham, Edward Elgar

Lowe, J. und Crawford, N. (1984):

Technology Licensing and the Small/Medium Sized Firm, in: Lowe und Crawford, S. 3-23

Lowe, J. und Crawford, N. (Hrsg.) (1984):

Technology Licensing and the Small Firm, Aldershot, Gower

Lu, J. und Beamish, P. W. (2001):

The Internationalization and Performance of SMEs, in: Strategic Management Journal, Vol. 22, Nr. 6-7, S. 565-586

Lück, W. und Trommsdorff, V. (Hrsg.) (1982):

Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, Erich Schmidt

Lymbersky, C. (2008):

Market Entry Strategies - Text, Cases and Readings in Market Entry Management, Hamburg, Management Laboratory

Macharzina, K. und Engelhard, J. (1991):

Paradigm Shift in International Business Research - From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm, in: Management International Review, Nr. 31, S. 23-43

Macharzina, K. und Oesterle, M. J. (Hrsg.) (2002):

Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden, Gabler

Macneil, I. R. (1974):

The Many Futures of Contracts, in: Southern California Law Review, Vol. 47, S. 691-816

Macneil, I. R. (1978):

Contracts – Adjustments of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law, in: Northwestern University Law Review, Vol. 72, S. 854-906

Macneil, I. R. (1987):

Relational Contract Theory as Sociology - A Reply to Professors Lindenberg and de Vos", in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 143, No.2, S.272-90

Madhok, A. (1995):

Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Venture – A Trust-based Approach, in: Journal of International Business Studies, Vol. 26, Nr. 1, S. 117-137

Madhok, A. (1997):

Cost, Value and Foreign Market Entry Mode - The Transactions and the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, Nr. 1, S. 39-61

Mahoney, J. T. (1992):

Organizational Economics within the Conversation of Strategic Management, in: Advances in Strategic Management, Vol. 8, S. 103-155

Malecki, E. J. und Veldhoen, M. E. (1993):

Network Activities, Information and Competitiveness in Small Firms, in: Geografiska Annaler, Series B, Human Geography 75 B, Nr. 3, S. 131-148

Martins, P. S. (2004):

Do Foreign Firms Really Pay Higher Wages? Evidence from Different Estimators, IZA Discussion Paper Series 1388, Institute for the Study of Labor (IZA)

Marwede, E. (1983):

Die Abgrenzungsproblematik mittelständischer Unternehmen - Eine Literaturanalyse, Augsburg, Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Augsburg

Mathur, U. C. (2008):

International Marketing Management – Text and Cases, New Delhi, Sage Publications India

Matsushita, M. und Schoenbaum, T. J. (1989):

Japanese International Trade and Investment Law, Tokyo, University of Tokyo Press

Maurer, J. (2004):

M&A-Aktivitäten in Japan haben an Fahrt gewonnen, in: Japan Markt, März 2004, S. 12-13

Mayer, H. und Pohl, M. (Hrsg.) (1994):

Länderbericht Japan - Geographie, Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Bonn, Bundeszentrale für politische Bildung

McKiernan, P. (1992):

Strategies of Growth - Maturity, Recovery, Internationalization, London, Routledge

Mead, R. (2005):

International Management – Cross-cultural Dimensions, Malden, Blackwell

Melville, I. (2000):

Marketing in Japan, Oxford, Butterworth Heinemann

Menkhaus, H. und Maruyama, S. (1994):

Vertrieb und Transport, in: Baum und Drobniig, S. 145-185

Meuthen, D. (1997):

Neue Institutionenökonomik und strategische Unternehmensführung, Dissertation der Universität Münster

Meyer, J. A. (Hrsg.) (2000):

Jahrbuch der KMU-Forschung, München, Vahlen

Meyer-Borchert, S. und Welpel, I. M. (2009):

Motive und Hindernisse bei der Internationalisierung von KMU, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Special Issue 1/2009, S. 27-62

Miesenbock, K. J. (1988):

Small Business and Exporting - A Literature Review, in: International Small Business Journal, Vol. 6, Nr. 2, S. 42-61

Mirza, H., Buckley, P. J. und Sparkes, J. R. (1995):

European Direct Investment in Japan, in: Management International Review, Vol. 35, Special Issue, 1995/1

Miwa, Y. und Ramseyer, J. M. (2006):

The Fable of the Keiretsu - Urban Legends of the Japanese Economy, Chicago, University of Chicago Press

Moerke, A. (1997):

Japanische Unternehmensgruppen – Eine empirische Analyse, Berlin, Wissenschaftszentrum für Sozialforschung

Moerke, A. (2003):

M&A in Japan – Eine Bestandsaufnahme, in: Conrad und Kroker, S. 31-55

Moerke, A. (2004):

Quo Vadis Keiretsu? Structural Change in Japanese Inter-Firm Relations in the 1990s, in: Foljanty-Jost, S. 11-32

Moerke, A., Görtzen, U. und Zobel, R. (2000):

Grundlegende methodische Überlegungen zur mikroökonomischen Forschung mit japanischen Unternehmensdaten, Discussion Paper FS IV 00-07, Wissenschaftszentrum Berlin

Moerke, A. und Walke, A. (Hrsg.) (2007):

Japans Zukunftsindustrien, Berlin, Springer

Mohr, A. T. (2003):

Conceptualising Inter-organisational Adjustment in International Joint Ventures, in: Holtbrügge, S. 63-76.

Monat, J. (2002):

SMEs and Participation in Industrialized Countries, Arbeitspapier, 11. Konferenz der International Association for the Economics of Participation (IAFEP), 4.-6. Juli 2002

Morgan, J. C. und Morgan, J. J. (1994):

Strategien für den Absatzmarkt Japan, Landsberg, Moderne Industrie

Morris, J. M. (1987):

Joint Ventures – An Accounting, Tax, and Administrative Guide, New York, John Wiley & Sons

Morschett, D. (2007):

Institutionalisierung und Koordinierung von Auslandseinheiten - Analyse von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden, Gabler

Mottner, S. und Johnson, J. P. (2000):

Motivations and Risks in International Licensing – A Review and Implications for Licensing to Transitional and Emerging Economies, in: Journal of World Business, Vol. 35, Nr. 2, S. 171-187

Mourdoukoutas, P. (2005):

New Emerging Japanese Economy - Opportunity and Strategy for World Business, Mason, South-Western Educational

Muchlinski, P. T. (2007):

Multinational Enterprises and the Law, Oxford, Oxford University Press

Müller, S. und Kornmeier, M. (2002):

Strategisches Internationales Management, München, Vahlen

Murata, S. (1986):

Marketing, Wettbewerb und Markteintritt in Japan, in Simon (1986), S. 37-52

Nakahara, T. (1997):

The Health System of Japan, in: Raffel, S. 105-133

Nakamura, A., Nakamura, M. und Seike, A. (2004):

Aging, Female and Foreign Workers, and Japanese Labor Markets – An International Perspective, in: Nakamura, S. 107-143

Nakamura, M. (2004):

Changing Japanese Business, Economy and Society, New York, Palgrave

Nayler, P. A. (2006):

Business Law in the Global Market Place - The Effects on International Business, Oxford, Butterworth Heinemann

Norbeck, E. und Lock, M. (1987):

Health, Illness, and Medical Care in Japan - Cultural and Social Dimensions, Honolulu, University of Hawaii Press

Neumann, R. und Buhart, J. (1991):

Joint Ventures in Japan, Mitteilungen der Deutsch-Japanischen Juristenvereinigung, Januar 1991, S. 46-51

Nussbaumer, C. (1995):

Strategie und Vision – verzichtbar für den Mittelstand?, in: Deutsche Industrie- und Kreditbank (Hrsg.): IKB Mitteilungen Nr. 3, 1995, S. 20-23

Oberländer, C. (1998):

Sozialpolitik und Sozialsysteme, in: Deutsches Institut für Japanstudien, S. 55-71

OECD (1997):

Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs), Vol. 1, Synthesis Report, Paris

OECD (1999):

Regulatory Reform in Japan, Paris

OECD (2001):

Labour Market and Social Policy – Occasional Papers Nr.56 - An Assessment of the Performance of the Japanese Health Care System, Paris

OECD (2004):

OECD 2004 - Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy - Towards a More Responsible and Inclusive Globalisation, 2nd OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), Istanbul

Ohlin, B., Hesselborn, P. O. und Wijkman, P. M. (Hrsg.) (1977):

The International Allocation of Economic Activity, London, Macmillan

Ohtsu, M. (2002):

Inside Japanese Business, New York, East Gate

Ono, H. und Odaki, K. (2004):

Foreign Ownership and the Structure of Wages in Japan, Paper vorgestellt während der National Bureau of Economic Research Conference, Tokyo, September 2004

Ostrom, D. (2000):

The Keiretsu System - Cracking or Crumbling?, Japan Economic Institute, Report Nr.14, April 2000

Palich, L. E. und Bagby, D. R. (2007):

Trade Trends in Transatlantica – A Profile of SMEs in the United States and Europe, in: Lloyd-Reason und Sear, S. 55-80

Paprzycki, R. und Fukao, K. (2005):

The Extent and History of Foreign Direct Investment in Japan, Hi-Stat Discussion Paper Series, Nr. 84, Institute of Economic Research, Hitotsubashi University, Tokyo

Paprzycki, R. und Fukao, K. (2008):

Foreign Direct Investment in Japan - Multinationals' Role in Growth and Globalization, Cambridge University Press, Cambridge

Paquin, R. (2000):

Internationale Joint Ventures als Organisationsform des Technologietransfers, Berlin, Duncker & Humblot

Pascha, W. (1998):

Japans Stellung in Süd- und Südostasien – Ist Japan für Deutschland noch ein attraktiver Markt und Wirtschaftspartner in der Region?, in: Riesenhuber und Kreiner, S. 57-70

Pascha, W. (2007):

Gesamtwirtschaftliche Megatrends und die Aussicht auf dynamische Zukunftsindustrien in Japan, in: Moerke und Walke, S. 3-37

Penrose, E. T. (1995):

The Theory of the Growth of the Firm, Oxford, Oxford University Press

Pepels, W. (2001):

Einführung in das Distributionsmanagement, München, Oldenbourg

Perlitz, M. (2000):

Internationales Management, Stuttgart, Lucius & Lucius

Perlitz, M. (2002):

Spektrum kooperativer Internationalisierungsformen, in: Macharzina und Oesterle (2002), S. 533-549

Peterson, R. B. und Schwind, H. F. (1977):

A Comparative Study of Personnel Problems in International Companies and Joint Ventures in Japan, in: Journal of International Business Studies, Vol. 8, Nr. 1, S. 45-55

Pharmaceutical Affairs Study Group (Hrsg.) (2003):

Revision of The Pharmaceutical Affairs Regulations 2002, Tokyo, Yakuji Nippo

Piasecki, S. (2001):

Regionalkooperationen zwischen NRW und Japan und ihre Bedeutung für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), in: Derichs, Heberer und Raszelenberg, S. 69-83

Picot, A. (1982):

Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie - Stand der Diskussion und Aussagewerte, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg., Nr. 2, S. 267-284

Picot, A. (1991):

Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 43. Jg., Heft 4, S. 336-357

Picot, A. und Dietl, H. (1990):

Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg., 1990, Nr. 4, S. 178-184

Picot, A., Dietl, H. und Franck, E. (2002):

Organisation - Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart, Schäffer

Picot, A., Reichwald, R. und Wigand, R. (2001):

Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden, Gabler

- Picot, A., Reichwald, R. und Wigand, R. (2008):**
Information, Organization and Management, Berlin, Springer
- Pitelis, C. und Sugden, R. (Hrsg.) (2000):**
The Nature of the Transnational Firm, London, Routledge
- Pleitner H. J. (Hrsg.) (1998):**
Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft, St. Gallen, KMU-Verlag HSG
- Pöll, M. S. (2002):**
Interkulturelle Zusammenarbeit in Auslandsniederlassungen - Am Beispiel deutscher Niederlassungen in Japan, Frankfurt a. M., Peter Lang
- Porter, M. E. (1985):**
Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press
- Porter, M. E. (1991):**
Towards a Dynamic Theory of Strategy, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, Nr. 6, S. 95-117
- Porter, M. E. und Sakakibara, M. (2004):**
Competition in Japan, in: The Journal of Economic Perspectives, Vol. 18, Nr. 1, S. 27-50
- Porter, M. E., Takeuchi, H. und Sakakibara, M. (2000):**
Can Japan Compete?, New York, Palgrave
- Prestowitz, C. V. (1988):**
Trading Places - How America Allowed Japan to Take the Lead, New York, Basic Books
- PriceWaterhouseCoopers und Foreign Chambers Information Group (2002):**
Japan Compensation Survey, Tokyo
- Raffel, M. W. (Hrsg.) (1997):**
Health Care and Reform in Industrialized Countries, University Park, Pennsylvania State University Press
- Rasheed, A. M. A. und Prescott, J. E. (1992):**
Towards an Objective Classification Scheme for Organizational Task Environment, in: British Journal of Management, Vol. 3, Nr. 4, S. 197-206
- Raut, L. K. (2007):**
Immigration vs. Foreign Investment to Ease the Ageing Problems of an Ageing Open Economy, in: Hamada und Kato, S. 91-120

Reich, R. und Mankin, E. (1986):

Joint Ventures with Japan Give Away Our Future, in: Harvard Business Review, März/April 1986, S. 78-86

Reisach, B. (2000):

Die japanische Pflegeversicherung - Darstellung und Überlegungen aus bundesdeutscher Perspektive, S. 110-122, in: PflGe, 5. Jg., Nr. 4

Reszat, B. (1994):

Industrie- und Wirtschaftsstruktur – Charakteristika und Problemfelder, in: Mayer / Pohl, S. 257-264

Reuber, A. R. und Fischer, E. (1997)

The Role of Management's International Experience in the Internationalization of Smaller Firms, in: Journal of International Business Studies, Vol. 28, Nr. 4, S. 807-825

Reuer, J. J. (2008):

Strategic Alliances - Theory and Evidence, Oxford, Oxford Management Readers

Reuvid, J. (Hrsg.) (2001):

A Handbook of World Trade - A Strategic Guide to Trading Internationally, London, Kogan Page / International Chamber of Commerce

Rialp, A. und Rialp, J. (Hrsg.) (2006):

International Marketing Research, Volume 17 - Opportunities and Challenges in the 21st Century, Oxford, JAI Press

Richter, F. J. (1996):

Organizational Learning Between Subsidiary and Headquarter – The German Experience in Japan, Occasional Paper, Nr. 110, Berlin, Ostasiatisches Seminar der Freien Universität Berlin

Riesenhuber, H. und Kreiner, J. (Hrsg.) (1998):

Japan ist offen, Berlin, Springer

Rickes, S. (2008):

So gewinnt der Mittelstand! - Die Erfolgsmethode kleiner und mittlerer Unternehmen (und was die großen von ihr lernen können), Wiesbaden, Gabler

Rive, A. (1991):

Marketing für Investitionsgüter in Japan, Düsseldorf, Deutsch-Japanisches Wirtschaftsbüro

Rivera-Batiz, L. A. und Oliva, M. A. (2003):

International Trade - Theory, Strategies, and Evidence, Oxford, Oxford University Press

Rodatz, P. (1986):

Rechtsprobleme beim Markteintritt in Japan, in Simon (1986), S. 298-301

Rodatz, P. (1994):

Formen der Tätigkeit in Japan, in: Baum und Drobnig, S. 207-261

Rodatz, P. (1998):

Lizenzverträge mit japanischen Gesellschaften, in: Zeitschrift für japanisches Recht - Zugleich DJJV-Mitteilungen, 3. Jg., Nr. 5, S. 74-91

Römer, C. (2008):

Multinationale Unternehmen - Eine theoretische und empirische Bestandsaufnahme, IW-Analysen 39, Köln, Deutscher Instituts-Verlag

Rohde, M. (1994):

„Gateway to Japan“ - Japan-Kampagne der EU birgt Chancen für die klein- und mittelständische Industrie, Hamburg, Japan Wirtschaft Politik Gesellschaft, August 1994

Rohlfing, M. und Funck, D. (2002):

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) - Kritische Diskussion quantitativer und qualitativer Definitionsansätze, IMS-Forschungsberichte, Nr. 7, Göttingen

Roland Berger Strategy Consultants und DIHKJ (2003):

Making Money in Japan - Eine Studie zur Gewinnsituation deutscher Unternehmen in Japan, Tokyo

Ronen, S. (1985):

Comparative and Multinational Management, New York, Wiley

Root, F. R. (1994):

Entry Strategies for International Markets, New York, Lexington Books

Rotering, J. (1993):

Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform - Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz, Stuttgart, Schäffer-Poeschel

Rothacher, A. (2007):

Die Rückkehr der Samurai - Japans Wirtschaft nach der Krise, Berlin, Springer

Rothlauf, J. (2006):

Interkulturelles Management - Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Rußland und den Golfstaaten, München, Oldenbourg

Rugimbana, R. und Nwankwo, S. (2003):

Cross-Cultural Marketing, London, Thomson Learning

Rugman, A. M. (1975):

Motives for Foreign Investment – The Market Imperfections and Risk Diversification Hypotheses, in: Journal of World Trade Law, Vol. 9, Nr. 5, S. 567-573

Rugman, A. M. (1980):

Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment - A Re-appraisal of the Literature, in: Weltwirtschaftliches Archiv, Band 116, S. 365-379

Rugman, A. M. (2006):

Globalization and the Multinational Enterprise, in: Faulkner und Campbell, S. 698-729

Rugman, A. M. und Collinson, S. (2006):

International Business, Harlow, Pearson Education Limited

Rugman, A. M. und Verbeke, A. (2002):

Edith Penrose's Contribution to the Resource-based View of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 23, Nr. 8, S. 769-780

Saito, M. (2004):

Zur anstehenden Novellierung des Gesellschaftsrechts, in: Zeitschrift für japanisches Recht - Journal of Japanese Law, Jg. 9, Heft 18, S. 210-214

Sakakibara, K. und Matsumoto, Y. (2006):

Designing the Product Architecture for High Appropriability – The Case of Canon, in: Herstatt et. al, S. 3-29

Salomon, L. M. und Anheier, H. K. (Hrsg.) (1997):

Defining the Nonprofit Sector - A Cross-national Analysis, Manchester, Manchester University Press

Samuels, R. J. (2007):

Securing Japan - Tokyo's Grand Strategy and the Future of East Asia, Ithaca, Cornell University Press

Sanchez Peinado, E. und Pla Barber, J. (2006):

Mode of Entry in Service Firms – Strategic Variables and Characteristics of Services Influencing the Internationalization Process, in: Rialp und Rialp, S. 159-193

Sato, K. (Hrsg.) (1999):

The Transformation of the Japanese Economy, New York, East Gate

Sato, R., Grivoyannis, E., Byrne, B. und Chengping, L. (Hrsg.) (1997):

Health Care Systems in Japan and the United States - A Simulation Study and Policy Analysis, Boston, Kluwer Academic Publishers

Sato, T. (1989):

Joint Ventures in Japan, in: International Financial Law Review, Vol. 8, Nr. 12, S. 34-40

Schaede, U. (2000):

Cooperative Capitalism - Self-Regulation, Trade Associations and the Antimonopoly Law in Japan, Oxford, Oxford University Press

Schaes, G. E. und Templeman, J. (1994):

Think Small - The Export Lessons to be Learned from Germany's Midsize Companies, in: Business Week, 4. November 1994, S. 58-60

Scharnagel, W. (1969):

Japan – Die konzertierte Aggression, München, Ehrenwirth

Schauf, M. (Hrsg.) (2006):

Unternehmensführung im Mittelstand – Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung, Mering, Hampp

Scheer, M. K. (1990):

Das Joint Venture in Japan, in: Langefeld-Wirth, S. 536-567

Schmidt-Buchholz, A. (2001):

Born Globals - Die schnelle Internationalisierung von High-tech Start-ups, Lohmar-Köln, Josef-Eul

Schneider, A. A. A. (2003):

Internationalisierungsstrategien in der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie - eine empirische Untersuchung, Dissertation der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen

Schneidewind, D. (1998):

Markt und Marketing in Japan, München, Beck

Schnell, R., Hill, P. B. und Esser, E. (2005):

Methoden der empirischen Sozialforschung, München, Wien, Oldenbourg

Schoppa, L. J. (2006):

Race for the Exits - The Unraveling of Japan's System of Social Protection, Ithaca, Cornell University Press

Schüle, U. (2005):

Wirtschaftsstandort Japan, in: Bellmann und Haak, S. 49-71

Schwarz, R. (1999):

Marktzugang für deutsche mittelständische Unternehmen in Japan - Eine empirische Untersuchung, München, Ifo Institut für Wirtschaftsforschung

Schwartz, F. J. und Pharr, S. J. (2003):

The State of Civil Society, Cambridge, Cambridge University Press

Schwerk, A. (2000):

Dynamik von Unternehmenskooperationen, Berlin, Duncker & Humblot

Seyoum, B. (2000):

Export-Import Theory, Practices, and Procedures, Binghamton, International Business Press

Sharfman, M. P. und Dean, J. W. (1991):

Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment - A Multidimensional Approach, in: Journal of Management, 1991, Vol. 17, Nr. 4, S. 681-700

Shenkar, O. und Luo, Y. (2008):

International Business, Thousand Oaks, Sage

Shimizu, L. P., Maruyama, M. E. und Tsurumaki, N. S. (1998):

The Japan Health Handbook, New York, Kodansha International

Simon, H. (Hrsg.) (1986):

Markterfolg in Japan, Wiesbaden, Gabler

Simon, H. (1989):

Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf), 59. Jg., Heft 1, S. 70-93

Simon, H. (1996):

Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions) - Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt 1996, Campus

Simon, H. und Komender, P. (2002):

Pricing in Japan und Europa - Wer hat das richtige Rezept für eine erfolgreiche Pricing-Strategie?, in: Japan Markt, Mai 2002, S. 12-13

Sonoda, K. (1988):

Health and Illness in Changing Japanese Society, Tokyo, University of Tokyo Press

Sorge, A. und Batenburg, R. (1999):

Vertical Integration into Electronics - Transaction Costs and Organization Domain, in: Edeling et al., S. 177-203

Spence, L. J. (2004):

Forever Friends? Friendship, Dynamic Relationships and Small Firm Social Responsibility, Working Paper No. 8, Brunel University

Steensma, H. K., Barden, J. Q., Dhanaraj, C., Lyles, M. und Tihanyi, L. (2008):

The Evolution and Internalization of International Joint Ventures in a Transitioning Economy, in: Journal of International Business Studies, Vol. 39, S. 491-507

Steslicke, W. E. (1987):

The Japanese State of Health - A Political-Economic Perspective, in: Norbeck und Lock, S. 24-65

Storz, C. (2002):

Wandel durch Diskontinuität oder Stabilität? Zum Wechsel institutioneller Verfahren in japanischen Unternehmen, Occasional Papers Nr. 28, Marburg, Japan Zentrum der Philipps-Universität Marburg

Suarez-Ortega, S. (2003):

Export Barriers - Insights from Small and Medium-sized Firms, in: International Small Business Journal, Vol. 21, Nr. 4, 403-421

Susman, G. I. (2007):

Small and Medium-Sized Enterprises and the Global Economy, Cheltenham, Edward Elgar

Susman, G. I. und Stites, J. P. (2007):

SME Choice of Export Market and Entry Mode – Theory and Research, in: Susman, S. 228-248

Swoboda, B. (2000):

Bedeutung internationaler strategischer Allianzen im Mittelstand – Eine dynamische Perspektive, in: Meyer, S. 107-129

Sydow, J. (1992):

Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation, Wiesbaden, Gabler

Sydow, J. (1999):

Quo Vadis Transaktionskostentheorie? - Wege, Irrwege, Auswege, in: Edeling et al., S. 163-176

Takahashi, S. (1983):

Is the Distribution System a Trade Barrier?, in: Economic Eye, Juni 1983, S. 19-24

Takeuchi, H. (2006):

Japan Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy - Assessment and Lessons, Washington, World Bank Publications

Tanaka, M. (2005):

Einführung in das neue Gesellschaftsgesetz 1, in: Japan Markt, August 2005, S. 24

Tanaka, M. (2007):

Dreiecksfusionen und die Skepsis gegenüber ausländischen Investoren, in: Japan Markt, Juli 2007, S. 13-14

Tang, R. Y. W. und Metwalli, A. M. (2006):

Mergers and Acquisitions in Asia - A Global Perspective, New York, Routledge

Teicher, K. und Teichler, U. (2000):

Der Übergang von der Hochschule zur Berufstätigkeit, Opladen, Leske+Budrich

Telesio, P. (1979):

Technology Licensing and Multinational Enterprises, New York, Praeger Publishers

Tesch, P. (1980):

Die Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestitionen - Eine kritische Untersuchung der außenwirtschaftlichen Theorien und Ansatzpunkte einer standorttheoretischen Erklärung der leistungswirtschaftlichen Auslandsbeziehungen der Unternehmen, Berlin, Duncker & Humblot

The Japan Federation of Medical Devices Associations (Hrsg.) (2004):

The Pharmaceutical Affairs Law – New Regulations Effective in 2005, Tokyo, Yakuji Nippo

Theile, K. (1996):

Ganzheitliches Management - Ein Konzept für Klein- und Mittelunternehmen, Bern, Haupt

Tsang, W. K. (1997):

Choice of International Technology Transfer Mode - A Resource-based View, in: Management International Review, Vol. 37, S. 151-168

UNCTAD (1998):

World Investment Report 1998 – Trends and Determinants, New York und Genf

UN (1993):

Programme on Transnational Corporations (1993) - Small and Medium-Sized Transnational Corporations – Role, Impact and Policy Implications, New York

United States International Trade Commission (2007):

Medical Devices and Equipment - Competitive Conditions Affecting U.S. Trade in Japan and Other Principal Foreign Markets, o. O.

Van Gils, A. und Zwart, P. S. (2009):

Alliance Formation Motives in SMEs – An Explorative Conjoint Analysis Study, in: International Small Business Journal, Vol. 27, Nr. 1, S. 5-38

Vaubel, D. E. (1986):

Methoden des Markteintritts in Japan, in: Simon (1986), S. 75-98

Vernon, R. (1966):

International Investment and International Trade in the Product Cycle, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 80, No. 2, S. 190-207

Vettel, K. und Krischek, M. (1994):

Deutsch-Japanische Kooperationen - Optionen für den Mittelstand, o. O.

Vogel, E. F. (1979):

Japan as Number One - Lessons for America, Cambridge, Cambridge University Press

Vogel, S. K. (2006):

Japan Remodeled - How Government and Industry Are Reforming Japanese Capitalism, Ithaca, Cornell University Press

Waldenberger, F. (2004a):

Changes in the Japanese Employment System – Facts and Speculations, in: Foljanty-Jost, S. 77-102

Waldenberger, F. (2004b):

Deutsche Außenwirtschaftsförderung in Japan, Japan – Analysen – Prognosen, Nr. 191, München, Japan-Zentrum der Ludwig-Maximilians-Universität

Wallau, F. (2006):

Der Mittelstand in Deutschland, in: Schauf, S. 1-25

Waning, T. (1994):

Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien im globalen Wettbewerb, Münster und Hamburg, LIT

Weber, W. und Kabst, R. (2000):

Internationalisierung mittelständischer Unternehmen, in: Gutmann und Kabst, S. 3-89

Weinrauch, D. und Langlois, A. (1983):

Guidelines for Starting and Operating an International Licensing Program for Small Business, in: Journal of Small Business Management, Vol. 21, Nr. 4, S. 24-30

Weiss, C.A. (1996):

Die Wahl internationaler Markteintrittsstrategien, Wiesbaden, Gabler

Welch, L. S. und Luostarinen, R. (1988):

Internationalization - Evolution of a Concept, in: Journal of General Management, Vol. 14, S. 34-55

Wernerfelt, B. (1984):

A Resource-Based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, Nr. 2, S. 171-180

Westerburg, C. (1995):

Unternehmenskauf und ökonomische Evolution - Eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklung der japanischen Volkswirtschaft, Baden Baden, Nomos

Westhoff, J. (2006):

Zur praktischen Bedeutung des neuen japanischen Gesellschaftsrechts für ausländische Investoren, in: Zeitschrift für japanisches Recht - Journal of Japanese Law, Jg. 11, Heft 21, S. 212-220

Westhead, P., Wright, M. und Ucbasaran, D. (2001):

The Internationalization of New and Small Firms - A Resource-Based Review, in: Journal of Business Venturing, Vol.16, Nr. 4, S. 333-358

Whittaker, D. H. und Cole, R. E. (2006):

Recovering from Success - Innovation and Technology Management in Japan, New York, Oxford University Press

Wieners, W. W. (Hrsg.) (2001):

Global Health Care Markets - A Comprehensive Guide to Regions, Trends, and Opportunities Shaping the International Health Arena, San Francisco, Jossey-Bass

Williamson, O. E. (1971):

The Vertical Integration of Production - Market Failure Considerations, in: American Economic Review, Vol. 61, Nr. 2, S. 12-23

Williamson, O. E. (1975):

Markets and Hierarchies - Analysis and Antitrust Implications, New York, The Free Press

Williamson, O. E. (1985):

The Economic Institutions of Capitalism - Firms, Markets, Relational Contracting, New York und London, Free Press

Williamson, O. E. (1986):

Economic Organization - Firms, Markets and Policy Control, New York: Harvester Wheatsheaf

Williamson, O. E. (1991):

Comparative Economic Organization - The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, S. 269-296

Williamson, O. E. (1993):

Calculativeness, Trust, and Economic Organization, in: Journal of Law & Economics, 1993, Vol. 36, Nr. 1, S. 453-86

Williamson, O. E. (1996):

The Mechanisms of Governance, New York, Oxford University Press

Willsher, R. (1995):

Export Finance - Risks, Structures and Documentation, Basingstoke, Macmillan Press

Wise, D. A. und Yashiro, N. (Hrsg.) (2006):

Health Care Issues in the United States and Japan, Chicago, The University of Chicago Press

Wittmann, W., Kern, W., Köhler, R., Küpper, H. U. und Wysocki, K. v. (Hrsg.) (1993):

Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 2, Stuttgart, Schäffer-Poeschel

Witty, T. (2007):

Das neue Gesellschaftsrecht in Japan, in: Zeitschrift für japanisches Recht - Journal of Japanese Law, Jg. 12, Heft 23, S. 185-195

Wolf, J. (2005):

Organisation, Management, Unternehmensführung - Theorien und Kritik, Wiesbaden, Gabler

Wolff, J. A. und Pett, T. L. (2000):

Internationalization of Small Firms - An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance, in: Journal of Small Business Management, Vol. 38, Nr. 2, S. 34-47

Woronoff, J. (2001):

The "No-Nonsense" Guide to Doing Business in Japan, Basingstoke, Palgrave

Wortmann, B. (1995):

Durchgriffshaftung im Joint Venture - Zugleich ein Beitrag zu den rechtlichen Grundlagen des Joint Venture, Frankfurt a. M., Peter Lang

Wright, R. (1979):

Joint Venture Problems in Japan, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 14, Nr. 1, S. 38-46

Yakuji Nippo (Hrsg.) (2004):

Guide to Medical Device Registration in Japan, Tokyo

Yan, A. und Luo, Y. (2001):

International Joint Ventures - Theory and Practice, Armonk, M. E. Sharpe

Yashiro, N. Suzuki, R. und Suzuki, W. (2006):

Evaluating Japan's Health Care Reform of the 1990s and its Efforts to Cope With Population Aging, in: Wise und Yashiro, S. 17-42

Yoshikawa, A., Bhattacharya, J. und Vogt, W. B. (1996):

Health Economics of Japan Patients, Doctors, and Hospitals under a Universal Health Insurance System, Tokyo, University of Tokyo Press

Yoshihara, K. (1982):

Sogo Shosha, Tokyo, Oxford University Press

Yoshino, M. Y. und Lifson, T. B. (1986):

The Invisible Link - Japan's Sogo Shosha and the Organization of Trade, Cambridge, The MIT Press

Zentes, J. und Swoboda, W. (1999):

Motive und Erfolgsgrößen internationaler Kooperation mittelständischer Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., Nr. 1, S. 44-60

Lebenslauf: Serkan Toto

Anschrift:

Imperial Minami Azabu Satellite 312, Minami Azabu 4-11-17, Minato-Ku, 106-0047
Tokyo, Japan

-Persönliche Daten-

Geburtstag und -ort	05.04.1975, Goslar
Nationalität	deutsch
Familienstand	ledig

-Bildungsweg-

Juli 2009	Promotionsprüfung an der Universität Bayreuth Thema der Dissertation: Markteintritt deutscher KMU in Japan – eine theoretische und empirische Analyse anhand der Medizintechnikindustrie
April 2004 – Juli 2009	Externer Doktorand an der Keio University, Tokyo (Forschungsstudent)
November 1995 – Mai 2002	Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth (Abschluss als Diplomkaufmann)

-Berufliche Tätigkeiten-

Mai 2007 - Juli 2009	Berater in der Internetindustrie
Januar 2007 – April 2007	Ascendant Business Solutions, Tokyo (Marketing Manager)
Januar 2003 – Dezember 2003	Messe Berlin GmbH (Marketing Manager)