

I.	Einführung	
1.	Unternehmensphilosophie als Erfolgsvariable japanischer Unternehmen.....	1
2.	Unternehmenskultur und –philosophie im Zentrum praktischer und theoretischer Untersuchungen .....	9
3.	Empirisch qualitatives Vorgehen als methodischer Ansatzpunkt einer interkulturellen Untersuchung.....	34
II.	Kulturtheoretischer Hintergrund japanischer Unternehmensphilosophien	
1.	Familienbezug und Gruppenorientierung	
1.1	Bedeutung der Familie.....	39
1.2	Gruppen als Sozialfaktoren einer familiär strukturierten Gesellschaft .....	43
2.	Die Kaisha als homogenes soziales Gebilde	
2.1	Historisch–kulturelle Bedingtheit der Kaisha .....	49
2.2	Bedeutung der Kaisha als Identifikationsanker .....	51
2.3	Kollektive Entscheidungsprozesse und organisatorische Gefüge .....	53
3.	Lebenslange Beschäftigung und Senioritätsprinzip	
3.1	Funktion und Tradition des lifetime–employment–Grundsatzes .....	61
3.2	Seniority–wage–System und dessen soziale Implikationen.....	64
3.3	Systeme im Wandel und wertenden Vergleich.....	68

4.	Kulturhistorische Bedeutung von Gewerkschaft und Staat	
4.1	Gewerkschaften als integriertes Unternehmenselement .....	75
4.2	Interdependenz von Wirtschaft und Staat .....	80
III.	Empirische Analyse des Anspruchs japanischer Unternehmensphilosophien	
1.	Kongruenzhypothese: Kongruenz traditioneller sozio-kultureller Elemente mit normativen Grundlagen einer Unternehmensphilosophie .....	86
1.1	Bekenntnis der Unternehmensphilosophie zu Familie und 'ie' .....	87
1.2	Technologische Einflüsse auf unternehmensphilosophische Inhalte .....	92
1.3	Verhältnis der Firmenfamilie zu Obrigkeit, Umwelt und sozialer Gemeinschaft .....	94
1.4	Japanische Unternehmensphilosophie in ihrer Funktion als Orientierungsgröße .....	96
2.	Flexibilitätshypothese: Anpassungsfähigkeit als integraler Erfolgsparameter japanischer Unternehmensphilosophien in ihrer historischen Bedingtheit .....	99
2.1	Gründerideale und -werte als Ausgangspunkt einer Unternehmensphilosophie-Entwicklung .....	100
2.2	Traditionelle Unternehmensphilosophie in ihrer Bedeutung für aktuelle unternehmenspolitische Entwicklungen .....	102
2.3	Internationalisierungstendenzen der Unternehmensphilosophie vor dem Hintergrund ökonomischer Expansion .....	105
2.4	Globalisierung der Unternehmensphilosophie vor dem Hintergrund international angepannter Wirtschaftsbeziehungen .....	109

2.5	Phasenmatrix einer dynamischen Unternehmensphilosophie	
2.5.1	Phasenmatrix der Gründerphilosophie .....	114
2.5.2	Phasenmatrix der traditionellen Unternehmensphilosophie .....	118
2.5.3	Phasenmatrix der internationalen Unternehmensphilosophie .....	129
2.5.4	Phasenmatrix der globalen Unternehmensphilosophie .....	134
IV.	Interkulturelle Querschnittsanalyse von Soll-Ist-Differenzen des Unternehmensphilosophie-Anspruchs und seiner Realisierung in der Beispiel-Kaisha	
1.	Operationalitätshypothese: Indikatoren einer Umsetzung der unternehmensphilosophischen Ansprüche in den Aufbau- und Ablaufsystemen der Beispiel-Kaisha .....	139
1.1	Die Triade – Homogenisierungstendenzen ehemals polarisierter interkultureller Differenzen in den Wirtschaftsräumen der Kaisha .....	140
1.2	Umsetzung der Unternehmensphilosophie auf menschlicher Ebene in der Triade	
1.2.1	Personalrekrutierungssystem.....	150
1.2.2	Senioritätsprinzip .....	165
1.2.3	Ausbildungssystem.....	186
1.2.4	System sozialer Leistungen.....	195
1.3	Umsetzung der Unternehmensphilosophie auf technischer Ebene in der Triade .....	206
1.3.1	Forschungs- und Entwicklungssystem .....	208
1.3.2	Produktionssystem .....	220

1.4	Zwischenergebnis .....	247
2.	Akzeptanzhypothese: Adaptionsspannungsfelder im interkulturellen Vergleich der Arbeitnehmer der Beispiel-Kaisha	
2.1	Empirische Erhebung von Akzeptanzgraden der Unternehmensphilosophie in den Wirt- schaftsräumen der Triade	
2.1.1	Grundlagen der Erhebung .....	252
2.1.2	Akzeptanzausmaß der unter- nehmensphilosophischen Werte im interkulturellen Vergleich .....	257
2.2	Zusammenfassung der Ergebnisse: Indikatoren von Transferierbarkeitsbarrieren und deren Bewältigung in der Beispiel-Kaisha .....	289
V.	Ausblick .....	302

## LITERATURVERZEICHNIS

TABELLENVERZEICHNIS

I.	Phasenmatrix Gründerphilosophie .....	115
II.	Phasenmatrix Traditionelle Unternehmensphilosophie Verfahrensbezogene Parameter.....	119
III.	Phasenmatrix Traditionelle Unternehmensphilosophie Personenbezogene Parameter.....	123
IV.	Phasenmatrix Traditionelle Unternehmensphilosophie Abstrakte Parameter .....	127
V.	Phasenmatrix Internationale Unternehmensphilosophie.....	130
VI.	Phasenmatrix Globale Unternehmensphilosophie .....	134
VII.	Umsatzentwicklung (Mio DM) der Beispiel-Kaisha nach Regionen 1979 - 1988.....	142
VIII.	Anteilige Neueinstellungen in der Beispiel-Kaisha 1981 - 1987 .....	158
IX.	Anteil weiblicher Arbeitnehmer in der Kaisha .....	159
X.	Bildungs-/Ausbildungsstand der Neueintritte 1985-1989 .....	160
XI.	Übersicht zum Mid-career-employment 1981 - 1987 .....	161
XII.	Prozentuale Aufteilung von Mid-career- employment auf Unternehmensbereiche.....	164
XIII.	Verhältnis interner zu externer Positions- besetzungen 1985-1989.....	164

XIV.	Rangstufen – amerikanische/deutsche Tochtergesellschaften.....	171
XV.	Bewertungsschema: Beförderung, Gehalt, Bonus .....	172
XVI.	Average components of the monthly salary .....	176
XVII.	Korrelation von Rangstufe, Dienstjahren und Lebensalter ....	177
XVIII.	Bewertungsprädikate für Leistungsbeurteilungen japanischer Arbeitnehmer .....	180
XIX.	Erziehungs- und Ausbildungsprogramm.....	191
XX.	Übersicht zum Gesundheitsprogramm des japanischen Mutterhauses .....	198
XXI.	Vergleichende Analyse der Sozialmaßnahmen in den Triaderäumen .....	203
XXII.	Programmatische Übersicht des Elimination of Nine Wastes-Projekts.....	227
XXIII.	Grundzüge des 3G-Trainingskurs-Programms.....	233
XXIV.	Triade-spezifische Beteiligungsquoten .....	252
XXV.	Geschlecht der Befragungsteilnehmer ( Prozentualer Anteil ).....	254
XXVI.	Alter der Befragungsteilnehmer ( Prozentualer Anteil ).....	255
XXVII.	Status der Befragungsteilnehmer ( Prozentualer Anteil ).....	256

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

I.	Umsatz (1988) der Beispiel-Kaisha nach Regionen .....	141
II.	Gesamtumsatz (absolut) 1979 – 1988 in Mrd. DM und prozentuale Steigerungsrate gegenüber dem Vorjahresumsatz.....	163
III.	Hierarchieabhängige Beförderungsvoraussetzungen .....	168
IV.	Grundschemata der Entlohnung für die japanische Arbeitnehmerschaft .....	175
V.	Typischer Verlauf einer Senioritätslohnkurve in der Kaisha .....	178
VI.	Gewichtung der Bewertungskriterien bei individueller Gehaltserhöhung .....	181
VII.	Gewichtung der Bewertungskriterien bei Beförderung.....	183
VIII.	Symbolische Darstellung des Ausbildungssystems .....	188
IX.	System zur Erhöhung der R & D Effizienz.....	210
X.	Organisatorische Einbindung der R & D Committees .....	212
XI.	Gegenüberstellung: Steigerungsrate Gesamt- umsatz und R & D Aufwendungen (Basis jeweiliger Vorjahreswert).....	214
XII.	R & D Aufwand 1979 – 1988; Prozentualer Anteil vom Gesamtumsatz .....	215
XIII.	Investitionen in Research & Development 1980 – 1988; Prozentualer Anteil vom Umsatz der Muttergesellschaft .....	216

XIV.	Anzahl der US-Patente und Rang des Unternehmens weltweit, bezogen auf US-Patente .....	217
XV.	Patenteinnahmen 1980 – 1988 in Mio Dollar .....	218
XVI.	Anzahl neuer Produkte 1982–1988.....	219
XVII.	Organisatorische Struktur des Company Production System (CPS).....	223
XVIII.	Unternehmensziele und CPS-Ziele .....	229
XIX.	Produktionsverbesserung: Ziele und Verantwortung.....	231
XX.	3G Organisationsplan.....	235
XXI.	Work-Improvement Proposal System .....	239
XXII.	Aufbauorganisation für Qualitätszirkel.....	241
XXIII.	Anzahl von Verbesserungsvorschlägen in Mio (Muttergesellschaft) .....	242
XXIV.	Einsparungen durch Produktivitätsverbesserungen 1977–1987 (in Tsd. US-\$).....	243
XXV.	Einführung von Qualitätszirkeln .....	245
XXVI.	Flexibilitätsdimensionen der Unternehmensphilosophie .....	249
XXVII.	Anzahl der Beschäftigten (%-Anteil, Basis 1988) der Beispiel-Kaisha nach Regionen .....	253