

Japanische Verbundgruppen (*keiretsu*) stellen hinsichtlich ihrer spezifischen Gestaltung, Motive und Wirkungen in einem für uns fremden Umfeld komplexe Phänomene dar. Die spezifischen Charakteristika der *keiretsu* stoßen im Westen vielerorts auf Kritik, werden aber auch als neues handlungsmotivierendes Leitbild dargestellt. Sei es, daß den *keiretsu* aus westlicher Sicht protektionistischer Charakter zugesprochen wird, sei es, daß aus der Verbundgruppenstruktur der japanischen Wirtschaft Schwierigkeiten resultieren, den Markt in Fernost erfolgreich zu penetrieren, oder, daß dieser *keiretsu*-Organisationsform besondere Eigenschaften zugesprochen werden können, die sich als Wettbewerbsvorteile japanischer Unternehmen im globalen Konkurrenzkampf widerspiegeln. Zur Klärung dieser Fragen konkretisiert dieser Beitrag unter Rückgriff auf die historische Entwicklung den Begriff *keiretsu* und die spezifischen Eigenschaften, die den vertikalen und horizontalen Verbundgruppen in Japan gemeinhin attestiert werden. Vor diesem Hintergrund wird geprüft, ob transaktionskostentheoretische Erklärungen im Rahmen der Vergleichenden Managementforschung ausreichend sind, der Komplexität und kulturellen Eingebundenheit der *keiretsu* Rechnung zu tragen. Resultierend aus den praktischen und theoretischen Defiziten eines derartigen Vorgehens wird dafür plädiert, daß klassische Erklärungsmuster aus einer Beobachterperspektive einer Ergänzung aus der Binnenperspektive bedürfen, die von der Individualalebene ausgehen muß.

ISSN 0945-0160



Harald Dolles, Dipl.-Kfm., Dipl.-Betriebswirt (FH), geb. 1961, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule Nürnberg und an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU); zweijähriges Auslandsstudium in Japan und der Volksrepublik China; seit 1990 beschäftigt als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FAU; während dieser Zeit achtmönatiger Forschungsaufenthalt an der Hitotsubashi Universität (Tokyo); Arbeitsschwerpunkte liegen in den Gebieten der Vergleichenden Managementforschung, der Neo-Institutionalistischen Ansätze, der Netzwerktheorie sowie der Managementpraxis international tätiger Unternehmen.

Harald Dolles

## *Keiretsu* - Eine Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie?

### Überlegungen zur Analyse japanischer Verbundgruppen



Diskussionsbeitrag Nr. 4

Prof. Dr. Brij N. Kumar  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere  
Internationales Management  
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Dolles: Keiretsu

Harald Dolles

*Keiretsu* -

## Eine Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie?

### Überlegungen zur Analyse japanischer Verbundgruppen

---

Harald Dolles

Dipl.-Kfm., Dipl.-Betriebswirt (FH)

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Internationales Management an  
der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-  
Nürnberg

---

DOLLES, HARALD:

*Keiretsu* - Eine Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie? Überlegungen zur Analyse japanischer Verbundgruppen, Nürnberg, Brjij N. Kumar (Hrsg.): Diskussionsbeitrag - Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, 1995 (Nr. 4)

ISSN 0945-0610

---

Copyright 1995 bei dem Verfasser. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Lehrstuhls für Internationales Management unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, auch wenn diese zu Lehr- und Studienzwecken verwendet werden.

Redaktionell überarbeitete und erweiterte Zusammenfassung zweier Vorträge des Verfassers:

- (1) Sitzung der wissenschaftlichen Kommission "Internationales Management" bei der 55. Wissenschaftlichen Jahrestagung des Verbandes der Hochschul-Lehrer e. V. am 3. Juni 1993 in Stuttgart zum Thema "Vermachtet und Versachtete. Die Beziehungen innerhalb japanischer Unternehmensgruppen";
- (2) Jahrestagung der wissenschaftlichen Kommission "Internationales Management" im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. am 16. März 1995 in Bamberg zum Thema "*Keiretsu*: Emergenz, Struktur und Dynamik japanischer Unternehmensnetzwerke".

Der Verfasser dankt der **Hans-Frisch-Stiftung** (Nürnberg) und dem **Japanisch-Deutschen-Zentrum** Berlin für die gewährten Förderungsmittel.

Druck: Copy-Land, Nürnberg.

Satz und Vertrieb: Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management, Postfach 3931, 90020 Nürnberg, Germany

Tel.: (0911) 5302-452

FAX: (0911) 5302-470

## Inhaltsverzeichnis:

	Seite
1 Die Verwirrungen der Anschauungen _____	4
2 Zai batsu und keiretsu: Ursprünge des japanischen Wirtschaftsmodells _____	8
2.1 Die frühen Jahre der Industrialisierung _____	8
2.2 Die Herausbildung des Wirtschaftsmodells _____	12
2.3 Die Transformation des Wirtschaftssystems _____	17
3 Keiretsu: Ein Vorschlag zur Begriffsklärung _____	19
4 Vertikale und horizontale Verbundgruppen _____	21
4.1 Vertikale Verbundgruppen _____	21
4.2 Horizontale Verbundgruppen _____	27
5 Argumentationsmuster einer ökonomischen Analyse der keiretsu _____	35
5.1 Wechselseitiger Aktienbesitz _____	40
5.2 Das Prinzip der Hauptbank ( <i>main bank</i> ) _____	41
5.3 Langfristige Lieferbeziehungen _____	42
5.4 Kooperationen in Forschung und Entwicklung _____	43
6 Neo-institutionalistische Ansätze und kulturvergleichende Managementforschung _____	44
6.1 Die ökonomische (neo-institutionalistische) Betrachtung _____	45
6.2 Nominale, system- und koningenztheoretische sowie situative Ansätze _____	49
6.3 Die interpretative Sicht _____	53
7 Der Wechsel der Analyseebene: Ein interpretativer kulturanthropologischer Einstieg _____	57
8 Auf zu neuen Ufern in der Analyse der keiretsu? _____	61
9 Literaturverzeichnis _____	65

## 1 Die Verwirrungen der Anschauungen

Die sechs größten *keiretsu*<sup>1)</sup> erzielen nicht nur die Hälfte des japanischen Außenhandels, sondern sind auch um ein mehrfaches größer als amerikanische Multinationale Unternehmen, wie GENERAL MOTORS oder EXXON (Schneidewind 1991: 259). Japans Wirtschaft ist fest im Griff der *keiretsu*, der von der Rohstoffausbeutung und der industriellen Fertigung über den Handel und Finanzgeschäfte bis hin zu Versicherungen, Immobilienhandel, Verkehr, Transport und Forschung reicht (Elli 1988: 11-32). Das Zentrum der „weltweiten Konzernstrategien der *keiretsu*“ sind die Generalhandelshäuser (*sōgō shōsha*) (Blume 1994: 38), „modern monsters with worldwide communications networks rivaling that of the Pentagon.“ (Young 1986: 3) Die *keiretsu* waren der Motor des wirtschaftlichen Aufstiegs nach dem Zweiten Weltkrieg (Fujimoto 1992: 51), aber ihr Erfolg bedingte die „Ausbeutung“ des pyramidenförmigen Unerbaus (Becker 1991: 19) und jetzt „plündern Nippons Konzerne den Globus“ (Yamamoto/Blume 1990: 54-58).

TAKENAKA (1973: 137f.) sieht die *keiretsu* als ein Hindernis zur Bildung eines freien Kapitalmarkts in Japan, da innerhalb einer Verbundgruppe benötigtes Kapital wechselseitig zur Verfügung stehe. Überschüssiges Kapital würde durch *keiretsu*-Investitionen gebunden, mit der Konsequenz, daß der Kapitalertrag zurückgeht und eine optimale Ressourcenallokation nicht möglich sei. Die festen Beziehungen innerhalb der *keiretsu* hemmen den freien Wettbewerb jedoch nicht nur auf der Kapitalseite, sondern auch durch andere Praktiken, beispielsweise indem sie sowohl den Zugang für ausländische Unternehmen in den japanischen Markt als auch die Marktbearbeitung vor Ort blockieren. Viele Branchen weisen in Japan eine „weiche Integration“ auf, die neben Kapitalverflechtungen hauptsächlich auf persönlichen Beziehungen beruht. Sie umfaßt beispielsweise überlappende Qualitätskontrolle, Produkt-

<sup>1)</sup> In dieser Arbeit werden fremdsprachige Termini kursiv geschrieben. Eine Eindeutigung fremdsprachiger Termini erfolgt nicht, weshalb z.B. *keiretsu* wie im Japanischen für die Singular- und Pluralform (nicht *keiretsus*) steht. Da in der japanischen Zeichenschrift eine Groß- und Kleinschreibung nicht existiert, verwende ich durchgehend die Umschrift in Kleinschreibung. Japanische Personennamen werden nach japanischer Art mit dem Nachnamen vor dem Vornamen oder den Initialen aufgeführt. Hervorhebungen erfolgen durch Fettschrift, während EIGENNAMEN in Kapitälchen stehen.

entwicklung, *Just-in-Time*-Systeme sowie Austausch von Führungskräften und technischen Experten (Bukhari/Wurche 1991: 6). Dieserart eingebettet in ein gewachsenes soziales Netz gegenseitiger Verpflichtungen denke kein japanisches Unternehmen daran, die langjährigen Strukturen durch Kooperation mit einem ausländischen Unternehmen so schnell aufs Spiel zu setzen, selbst dann nicht, wenn es für ihn einen Wettbewerbsvorteil bedeuten könnte (Steinmann/Kumar/Dolles 1992: 999; Kumar/Steinmann/Dolles 1993: 69-74).

Folgen wir der Argumentation von STREIB (1992: 5) dann sind die *keiretsu*, nicht zuletzt wegen dieser abschottenden Außenwirkung, „die optimale Lösung im Gruppenkampf einer network society, in der letztlich eben nicht abstrakte Wertvorstellungen, individualrechtlich ausgestatete und detaillierte Ansprüche und Verpflichtungen, sondern der Ausbau der Machtposition Richtschnur des unternehmerischen Handelns ist.“ Sie sind eine Organisationsform zur Durchsetzung eigener Interessen im japanischen sozio-kulturellen Umfeld gegenüber Gruppenaußenstern, d.h. insbesondere auch den nicht japanischen Wettbewerbern (Curtis 1992: 48f.). Sie bilden „Konglomerate, die aus einem eigenen Kosmos zahlreicher Unternehmen bestehen, um die kritische Masse zu erreichen, die notwendig erscheint, um in globalen Märkten durch die Anwendung der Prinzipien der economy of scale and economy of scope zu bestehen.“ (Schneidewind 1993: 891)

Innerhalb der *keiretsu* herrscht eine enge Zusammenarbeit, „including interdependence in business transactions, joint development of new business lines and cross-holding or mutual share holding.“ (Ishihara 1993: 714) Auf diese enge Zusammenarbeit zielt auch SYDOW (1991: 239) ab, wenn er die Beziehungen zwischen den *keiretsu*-Mitgliedsunternehmen zum „neuen, handlungsmotivierenden Leitbild des europäischen Managements und damit zum Bestandteil einer neuen Managementphilosophie oder impliziten Managementtheorie“ erklärt.

Jeder interpretiert, wie zu lesen ist, die Verbundgruppen in Japan, ihre Bedeutung und Interaktion mit dem in- und ausländischen Umfeld anders. Wie läßt sich trotz dieser unterschiedlichen Sichtweisen, die „closed and opaque nature of the *keiretsu*“ (Fujimoto 1992: 50) dennoch einer weiterführenden

Analyse zugänglich machen? Ein zweiter Blick in die entsprechende Literatur könnte zuerst einmal ein gemeinsames Begriffsverständnis zutage bringen. Aber auch hier zeigt sich eine bunte Palette an Varianten. Als *keiretsu* wird das, die Konkurrenz fernhaltende Bündnis von Ministerialbürokraten und Wirtschaft bezeichnet (Hübner 1994: 91). Es wird ferner als „Gruppen finanziell integrierter Firmen“ (James 1990: 79), als „vertical affiliates“ (Okumura 1984: 166) oder „group affiliation“ (Fujimoto 1992: 50) konkretisiert.

SYDOW (1991: 242; 1992: 38) schreibt ebenso wie ELI (1988: 11; 1994: 266) von „wirtschaftlichen Verbundgruppen“, während POHL (1990: 5) *keiretsu* „gigantische Verbundgruppen“ nennt. CURTIS (1992: 48) bezeichnet sie als „long-lived, intimate relationships among suppliers and customers“, TAKENAKA (1973: 139) als „Verflechtung zwischen Unternehmen“, FERGUSON (1990: 56) als „financial-industrial group“ und BECKER (1991: 19) als „vertikale Unternehmensgruppierungen der japanischen Art“. Sie sind ein „merkwürdiges Zwischending zwischen Organisation und Markt“, versehen mit dem Attribut „aggressiv“ (Teubner 1992: 189), die ihr Leben dem Dirigismus der japanischen Regierung verdanken und heute die „Blue Chips“ der Wirtschaft Nippons sind (Anchorodoguy 1991: 106).

Der deutsche Begriff des „Konzerns“ taucht ebenfalls als Äquivalent für *keiretsu* auf (Schwarzer 1994a: 177; Schwarzer 1994b: 193; Deysson 1994: 32; Blume 1994: 38; Kumar/Steinmann 1987: 7), manchmal ist auch die Übertragung „Mischkonzern“ zu finden (Odrich 1994: 11). SCHNEIDEWIND (1991: 260) schreibt als Entsprechung für *keiretsu* von „industriellen Konglomeraten“, oder einfach nur von „Gruppen“ (Schneidewind 1991: 259) während STREIB in seinem Aufsatz über das „Japanische Unternehmen als Überlebensgemeinschaft“ (1992) zu guter Letzt gar keine Übersetzung mehr anbietet. Der Begriff *keiretsu* scheint damit etabliert zu sein. Aber für was?

Um in einem derartigen Zustand der Unsicherheit die *keiretsu* dennoch einer Analyse zugänglich zu machen, sollten in einem ersten Schritt zuerst diejenigen historischen Prozesse rekonstruiert werden, die zu ihrem Entstehen führten (Kapitel 2). Nur dadurch läßt sich der evolutivische Fehlschuß vermeiden, daß allein das Bestehen einer Institution *per se* ihre Effizienz und Effektivität bereits voraussetzt. Die Prozesse der Geschichte sorgen vielmehr

nicht für die Herausbildung von Institutionen die nur als überlegen zu bezeichnen sind, sondern führen auch zu Entwicklungen, auf die nicht die gewohnten Schablonen passen. Zum Entstehen der *keiretsu* mag vielleicht rationales Verhalten der beteiligten Wirtschaftsobjekte ebenso beigetragen haben, wie diverse Zufallsprozesse der Geschichte. Deswegen soll ihre Entstehungsgeschichte primär unter dem Gesichtspunkt rekonstruiert werden, zu erst einmal das Zustandekommen des *status quo* zu verstehen.

Im zweiten Schritt muß dann unter Einbezug der geschichtlichen Entwicklung ein Definitionsvorschlag folgen, für den auf konsensfähige Weise argumentiert wird (vgl. Kapitel 3 und 4). Konsens bedeutet dabei gemeinsames Urteil, formuliert unter Besinnung auf die römische Rechtsprache ergibt dies die Möglichkeiten Zustimmung (*sic*), Ablehnung (*non*) oder Urteilsenthaltung (*non-liquet*) (Lorenzen 1985a: 16). Diese Forderung eines Argumentationsaufbaus in Hinblick auf eine konsensfähige Begriffsfestlegung bedeutet, daß sich bei faktischem Dissens zunächst gemeinsam ein Urteil enthalten wird. Im Anschluß bleibt nur ein Weg übrig, der über eine kritische Rekonstruktion zur Entstehung der strittigen Sachverhalte zurückgeht. Dabei müsse, wie LORENZEN (1985: 151) ausführt, nicht bis zu Adam und Eva zurückgegangen werden, sondern nur so weit, bis man auf nicht strittige Sätze stoße.

Der Anerkennung des *non-liquet* kommt demnach entscheidende Bedeutung zu; sie unterscheidet nämlich einen derartigen Aufbau von jeder Rhetorik, die den Rezipienten nur von einer Meinung überzeugen möchte (Lorenzen 1985a: 17f.). Eine Garantie zum allgemeinen Konsens besteht jedoch auch bei einem derartigen Vorgehen nicht. Womöglich wird nur ein gemeinsames *non-liquet* zu einem Sinngelalt erreicht, der dann aber von den Beteiligten in gleicher Weise verstanden wird. Ist man an diesem Punkt angelangt, kann allerdings weiterführend argumentiert werden. Im Zuge eines derartigen Diskurses, wenn ich nochmals auf LORENZEN (1985b: 153f., 1974) und den Gedanken der konstruktiven Wissenschaftstheorie zurückgreife, mag es von Vorteil sein, daß bei der Entwicklung eines konsensfähigen Definitions-vorschlages die sprachlichen Mittel selbst schrittweise aufgebaut und nicht unkritisch aus vorgegebenen Sprachgebrauch oder Theorien übernommen werden. Nur durch eine derartige kritische Rekonstruktion läßt sich eine

Kontrolle über die entscheidenden Termini als begründete Basis aller Argumentation gewinnen. Begründung steht dabei für „kluge Begründungen im Falle technischen Dissenses über Mittel und für *gerechte* Begründungen im Falle praktischen Dissenses über Zwecke. Ohne diese stillschweigende Qualifikation lassen sich eben 'Begründungen' nicht vom bloßen Reden unterscheiden.“ (Lorenzen 1985b: 151)

## 2 *Zaibatsu* und *keiretsu*: Ursprünge des japanischen Wirtschaftsmodells

### 2.1 Die frühen Jahre der Industrialisierung

Über den Beginn der Modernisierung und somit den Anfängen der historischen Entwicklung industrieller Unternehmungen in Japan herrschen hauptsächlich zwei unterschiedliche Ansichten vor, die jeweils andere Akzente setzen. Zum einen werden die wesentlichen Impulse bereits den durch das TOKUGAWA-*bakufu* (Shogunat) in der EDO-Zeit (1603-1867) veranlaßten politischen und gesellschaftlichen Reformen zugesprochen, zum anderen wird der Meiji-Restauration (1868) und den damit einhergehenden Veränderungen entscheidende Bedeutung beigemessen.

Im ersten Fall wird argumentiert, daß schon in der EDO-Zeit ein zentralisiertes Verwaltungssystem entwickelt wurde, das mit dem Prozeß der Reichseinigung die Grundlage für überregionalen Handel legte. Die Beseitigung der inländischen Grenzschranken, die das Monopolwesen einschränkende Politik der freien Märkte und Gilden sowie die Vereinheitlichung von Maßen und Münzen begünstigten das schnelle Anwachsen des Handels (Müller 1984: 2055f.).

Allerdings waren die Händler gemäß der konfuzianischen Ständeordnung, die Krieger, Bauern, Handwerker und Kaufleute unterschied, seit Beginn der EDO-Zeit von niederem Rang. Sie trugen demzufolge keine besondere sittliche Verantwortung und niemanden schien es zu kümmern, wenn sie dank ihrer Gerissenheit statliche Gewinne erzielten (Sansom 1987: 127-129). Spä-

ter, als ihre Umsätze stiegen und die *oyabun-koban*-Beziehung der *samurai* zwischen Schutzherr und Vasall in Geschäftsbeziehungen Eingang fand, fühlten sich auch die Kaufleute zunehmend der konfuzianischen Ethik verpflichtet. Sich ausschließlich von persönlichen Interessen treiben zu lassen war infolge „niedrig“ und für einen Kaufmann wurde es wichtig gegenüber denjenigen, denen er verpflichtet war, auch Opfer zu bringen. Dem Familienbetrieb treu zu sein, durch den persönlichen Einsatz im Geschäft der Familie dem Allgemeinwohl zu dienen, dem Schutzherrn gute Dienste zu leisten und der Gemeinde in der man lebe zu nützen - all dies galt nun ebenfalls als Kaufmannspflicht (Morishima, 1985: 100).

Eine rasch ansteigende Bevölkerung in den Städten bedurfte neben dem Handel einer starken Schicht von Handwerkern, die bald dazu übergingen in gemeinsamer Werkstatt arbeitsteilige Produktionsweisen zu entwickeln. Unter dem Eindruck der äußeren Bedrohung des Landes (insbesondere nach 1840) errichteten *bakufu* und *daimyō* (Fürsten) Werkstätten nach europäischem Muster, in denen Eisenverhüttung, Schiffsbau, Geschützguß usw. nach europäischer Technik versucht wurde (Müller 1984: 2053f.). Die Erfahrungen während dieser „industriellen Lehrzeit Japans“, insbesondere die Jahre zwischen 1850 und 1870 (Pauer 1995: 28-32), führte, neben den politischen und gesellschaftlichen Veränderungen im Zuge der Meiji-Restauration, dazu, daß die Gefahr einer Kolonisation durch westliche Mächte gebannt wurde. Die anschließende Industrialisierung des Landes wäre jedoch ohne die vorausgegangen Veränderungen während der TOKUGAWA-Zeit mit dieser Geschwindigkeit nicht möglich gewesen.

Im zweiten Fall ist die sogenannte moderne Zeit für die Bevölkerung Japans gleichbedeutend mit dem Eindruck der weltweiten Vormachtstellung westlicher Industrienationen, weshalb Modernisierung auch als Verwestlichung interpretiert werden kann. In diesem Sinne erscheint es angemessener den Beginn der Modernisierung und Industrialisierung mit der Meiji-Restauration (*meiji ishin*), der Wiederinsetzung des Kaisers (*tennō*) als politische Zentralgewalt, von 1868 anzusetzen, durch die sich Japan nach Amerika und Europa öffnete (Nojiri 1986: 145). Die neue Regierung unter dem Meiji-*tennō* setzte hierbei zuerst innenpolitische Zeichen: Die klassische konfuzianische Ständegliederung wurde aufgehoben und den ehemaligen *samurai* ge-

statter, sich in Landwirtschaft, Handwerk oder Handel zu betätigen. Eine Landreform sowie Veränderungen im Verwaltungssystem und Finanzwesen folgten. Eine grundlegende Umgestaltung des Steuersystems diente, nachdem die neue Regierung fast keine eigenen Einnahmequellen hatte, dazu, den Staatshaushalt abzusichern.

Finanzielle Hilfe für die Meiji-Regierung kam während den ersten Jahren nur aus den zu zentral verwalteten Präfekturen umgegliederten *Daimyaten* (Fürstentümer) sowie quasi „erzwungenen“ Darlehen aus wirtschaftlichen Kreisen (Hall 1968: 271). Mittels derartiger Unterstützung trieb sie wiederum die industrielle Entwicklung voran, die nötig war, um möglichst rasch einen modernen, mächtigen Staat nach westlichem Muster aufzubauen. Dieses Ziel wurde unter dem Schlagwort „Reiches Land, starke Arme“ (*rikoku kyōhei*) propagiert, wobei es sowohl in bezug auf die angestrebte Industrialisierung als auch im Streben nach Zivilisation und Aufklärung galt, Neues aufzunehmen. Dabei zeigen die häufigen Veränderungen, etwa in der Regierung bzw. im administrativen Apparat selbst, der Form, Zahl und Aufgaben der Regierungsorgane und -ämter, deutlich, wie sehr auf dem politischen Feld Neuerungen „ausprobiert“ wurden (Pauer 1995: 33).

Im Zuge der Bemühungen um Industrialisierung, die auch mit dem Schlagwort „Zunahme der Produktion, Förderung der Industrie“ (*shokusan kōgyō*) propagiert wurde, gab es ebenfalls verschiedene, zum Teil sogar widersprüchliche, weil von unterschiedlichen Organen initiierte Versuche, die gesteckten Ziele zu erreichen. Dabei wurde nicht nach vorgegebenen oder abgeleiteten Prinzipien gehandelt, sondern pragmatisch den Umständen entsprechend versucht, die Vorgaben zu erreichen (Pauer 1995: 31). Das kurzfristige Ziel des Staates war zunächst der Aufbau einer **grundlegenden industriellen Basis**, die Bank- und Geldsystem, Postwesen, Verkehrswege, Hafenanlagen usw. umfaßte. Es wurden Unternehmen bzw. Branchen gefördert, die als unabdingbar für die Errichtung einer starken Nation galten. In Wirtschaftssektoren, die von privaten Investoren zu riskoreich eingeschätzt wurden oder die mit hohen Anfangsschwierigkeiten zu kämpfen hatten - wie Schiffsbau, Eisenbahnbau oder Leichtindustrie -, betätigte sich der japanische Staat selbst als Investor (Dolles/Köster 1995: 186f.).

Um die gesetzten Ziele zu erreichen, sandte die Meiji-Regierung offizielle Gesandtschaften ins Ausland, deren bemerkenswerteste, die IWAKURA-Mission (IWAKURA, ÔKUBO, KIDO, ITO und mehr als vierzig andere Regierungsführer) 1872/73, in die USA und nach Europa führte. Nach dieser Reise wurde klar hervorgehoben, daß Japan starke Seiten hat, wie beispielsweise das Fehlen religiöser Bigotterie (Hall 1968: 280), aber militärisch sowie wirtschaftlich rückständig sei und deshalb vom Westen lernen müsse. Mit diesem Ergebnis begann die Regierung in Hinblick auf die anstehenden Aufgaben systematisch Ratgeber aus dem Ausland in ihren Dienst zu nehmen.

Zu Beginn wurde von den westlichen Vorbildern vieles *talie quale* übernommen. Auf nennenswerten Widerstand stießen die Reformen und Übernahmen westlicher Einrichtungen, wie die allgemeine Schulpflicht, das Rechtswesen (Verfassung) etc., nur 1877 im Zuge des *Satsuma*-Aufstandes, der allerdings rasch niedergeschlagen wurde (Detmer 1987: 181). In der Industrie waren Unternehmensleitung, *white* und *blue collar workers* sowohl was das Einkommen als auch ihre Stellung in der Hierarchie anbetrifft, wie im Westen klar voneinander getrennt. Vorgesetzte besaßen - im Vergleich zu heute - größere persönliche Entscheidungsgewalt und je nach gesellschaftlichen Beziehungen waren ihre Anstellungsbedingungen und spätere Karrieren im Voraus bestimmt. Die Arbeiterschaft galt als Kostenfaktor und nicht als Träger des Unternehmens, weshalb der Ausbeutung von Arbeitskräften und dem Prinzip der Gewinnmaximierung nichts entgegenstand. Als Reaktion auf diese Verhältnisse versuchten sich bereits Ende des 19. Jahrhunderts erste Gewerkschaften zu organisieren und riefen zu Streiks auf, die dann durch Polizeieinsatz niedergeschlagen wurden (Yawata 1995: 5).

„*Wakon yōsai*“ (Japanischer Geist, westliche Wissenschaft und Technik“) (Pauper 1987: 47-51) hieß die Maxime der frühen Jahre der Meiji-Zeit. Westliche Technik wurde geschätzt, aber westliche Geistesströmungen standen der, trotz mannigfaltiger Veränderungen immer noch konfuzianisch geprägten Vorstellung von Recht und Ordnung im Staatswesen im Wege. Erfolgreiche Geschäftsleute zeichneten sich nicht wie in den westlichen Nationen allein durch Geldverdiensten aus, sondern fanden Ansehen, indem sie dem Staat beim Aufbau wertvoller Dienstleistungen leisteten. Im Verlauf der Geschichte ließ der Staatskapitalismus zwar nach und eine stärker marktwirtschaft-

liche Orientierung gewann an Boden, aber ein im westlichen Sinne erfolgreicher Geschäftsmann wurde immer noch „als Schuft betrachtet, der unter der Führung der unsichtbaren Hand eines bösen Geistes Glück hat und Geld verdient.“ (Morishima 1985: 100)

## 2.2 Die Herausbildung des Wirtschaftsmodells

Die EDO- und die Meiji-Zeit - die Jahre zwischen 1600 und 1912 - boten durch ihre Veränderungen den politischen, wirtschaftlichen und geistigen Boden aus dem die *zaibatsu* (Finanzcliquen) emporwuchsen. In der Spinn- und Webereibranche, Düngemittel, Seiden-, Zucker- und Hanfindustrie nahm während dieser 300 Jahre die Bildung von Kartellen und Unternehmen mit monopolartigen Charakter auffällig zu. Familienunternehmen wie MITSUI (Gründer: SOKUBEI MITSUI), SUMITOMO (Gründer: MASETOMO SUMITOMO) oder MITSUBISHI (Gründer: YATARO IWASAKI), um nur wenige zu nennen die sich der Gunst der Regierung erfreuten, wuchsen zu riesiger Größe heran - eben den *zaibatsu*. Dieser Wachstum bedingte organisatorischen Wandel; vom Einzelhandel zu einer Struktur, in der eine Familienholding eine Vielzahl von Unternehmen in allen Branchen durch Familienverbindungen und exklusiven Aktienbesitz regiert.

In der Meiji-Zeit gewährten diese *zaibatsu*-Familien und andere Geldgeber der Regierung bei politischen und militärischen Ausgaben finanzielle Hilfe. Diese gewährte Schutz und quasi aus Pflichtgefühl schenkten ihr die Industriellen wiederum ein offenes Ohr (Matsuda 1984: 206ff.). Diese Form der Wirtschaftsordnung brachte eine leistungsfähige Industrie hervor, welche die nötigen Kenntnisse über den internationalen Markt, Transportmittel, Finanzierungsmöglichkeiten, Versicherungen etc. besaß und die rasch westliche Standards erreichte. Der Anstieg der Warenproduktion forderte immer mehr Rohstoffe, die in Japan nicht in ausreichender Menge vorhanden waren, weshalb die japanische Regierung ihren Blick ins benachbarte Ausland richtete. Im Zuge dessen kam es zu kriegerischen Auseinandersetzungen (chinesisch-japanischen Krieg 1894-1895; russisch-japanischen Krieg 1904-1905), die zugunsten Japans ausgingen. Als Konsequenz dieser Entwicklung konnte Japan seine Schwerindustrie (Rüstungsindustrie) noch weiter ausbauen und

war in Folge für die westlichen industrialisierten Nationen ein begehrter Partner im Ersten Weltkrieg.

Der industrielle Aufschwung ging rasant voran, mit der Auswirkung, daß starke Konkurrenz zwischen Unternehmen herrschte, die sich zusätzlich gegenseitig Arbeiter abwarben. Als Reaktion auf diese Verhältnisse wurde die Idee geboren, technisches Können (*skills*) von Beschäftigten in den Unternehmen zu akkumulieren und ihre Treue dementsprechend zu entlohnen. Die Wurzeln des Senioritätsprinzips (*nenkô joretsu seido*) und der Ausbildung am Arbeitsplatz (*keigyôzai shokugyô kunren; minarai*) liegen hier begraben, die sich nahtlos in die traditionellen Prinzipien der japanischen Gesellschaft einfügten (Yawata 1995: 5). Die den *zaibatsu* zugehörigen Unternehmen spielten in dieser Entwicklung die Vorreiter, da sich hier die Familienmitglieder in der Holding an der Spitze auf die alten Werte einer konfuzianischen Ethik (zurück) besannen.

Seit dem Ersten Weltkrieg existierten in der Schwerindustrie auch sog. *factory committees* (*kôjô imbai*), die in der Retroperspektive als ein „forummer of Japanese-style labor-management relations“ (Ôkôchi 1963, zit. in Kawanaishi 1992: 24) gesehen werden. Diese wurden eingerichtet um die extremen Arbeitskämpfe, die damals gang und gäbe waren, zu verhindern und Konflikte, die aus den Arbeitsbedingungen etc. resultierten, zu lösen. Das Recht der Arbeiter ihre Meinung zu Dingen zu äußern die sie betrafen, wurde damit in Japan erstmalig institutionalisiert. Vorangetrieben wurde die Einführung von *factory committees* ebenfalls durch die *zaibatsu*, wohngegen in unabhängigen Unternehmen, d.h. in Firmen die sich nicht einem *zaibatsu* zugehörig fühlten, die Beteiligung der Arbeiterschaft erst langsam im Kommen war. „It should be noted that the personal staffs in *zaibatsu* firms played an important role in fostering worker participation.“ (Saguchi 1983: 50, zit. nach Okazaki 1994: 359)

Derartige Unterschiede zwischen *zaibatsu*- und nicht-*zaibatsu*-Unternehmen raten damals auch in anderen Zusammenhängen zutage. Wie OKAZAKI (1994: 357) beispielsweise für den Kohlebergbau anmerkt, paßten die *zaibatsu* in der Zeit der Weltwirtschaftskrise ihre Anzahl der Arbeiter nicht an, während andere, unabhängige Unternehmen diese auf ungefähr die Hälfte der

Höhe des Produktionsrückganges reduzierten. „Thus, we can say that the *zaibatsu*-related firms resembled post-war Japanese firms, while the non-*zaibatsu* firms behaved more like classical capitalist firms. If we examine the elasticity of employment during the early years of the First World War, we find that the *zaibatsu* firms also regulated employment in a relatively elastic manner, suggesting that between the two world wars the *zaibatsu* firms adopted a mode of employment adjustment that resembled that of the post-war era.“ (Okazaki 1994: 359)

Allerdings darf die Rolle der *zaibatsu* im Zuge der wirtschaftlichen Entwicklung Japans auch nicht überschätzt werden. So befanden sich 1935 unter den 60 nach Gesamtaktiva führenden Unternehmen in Bergbau und Industrie nur zehn - also nur eine Minorität - die direkt einem *zaibatsu* zugeordnet werden konnten. Trotzdem scheint es in Anbetracht der Bedeutung, die den *zaibatsu*-Handlungsweisen für die Gestaltung des entstehenden japanischen „Wirtschaftsmodells“ zukommt, angebracht, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen *zaibatsu* und nicht-*zaibatsu* Unternehmen auch auf der Kapitalseite herauszuarbeiten. „Although *zaibatsu* and non-*zaibatsu* firms hardly differed in terms of their mode of fund-raising, in both cases equity carried a heavy weight ... and there was a marked contrast in the composition of suppliers of capital. In the case of the *zaibatsu*, more often than not the holding companies were overwhelmingly the large stockholders, and therefore a concentration of the stock among the top stockholders was very high; whereas in the non-*zaibatsu* firms ownership was more diffuse, with middle- and small-scale capitalists supplying funds through external capital markets.“ (Okazaki 1994: 352f.)

Aus diesen Unterschieden resultierte folglich auch eine andere Art der *corporate governance*. In den *zaibatsu* wies sowohl die Holdingstruktur als auch das Verhältnis zwischen Anteilbesitzern und der Anzahl von entsandten Direktoren eher auf eine Trennung von Kapitalgebern und Management hin. In den unabhängigen Unternehmen hingegen übernahmen die Besitzer großer Aktien- bzw. Kapitalanteile nicht nur Direktorenposten, sondern auch Managementaufgaben - Eigentum- und Unternehmensführung lagen demnach noch eher in einer Hand (Okazaki 1994: 353f.).

Während der TAISHŌ-Zeit (1912-1926) und den Anfängen der SHŌWA-Ära (ab 1926) verhielten sich *zaibatsu* und nicht-*zaibatsu* Unternehmen gegenüber den durch die gewonnenen Kriegszüge in Korea und China zunehmend stärker werdenden Militärs loyal. Es waren jedoch vor allem die *zaibatsu* betroffen, deren enge, aus der MEIJI-Zeit resultierende Verbindungen zu politischen Kreisen keinen Rückzug erlaubten. So mußten die *zaibatsu* in dieser Periode die Bedürfnisse beider, der Regierung sowie des Militärs erfüllen und gleichzeitig darauf achten, daß ihre Unternehmenspolitik mit den nationalen Interessen harmonierte. Würde dies nicht mehr zutreffen, riskierten sie die Streichung ihrer Unternehmen von der Liste derjenigen, die besondere Förderung durch die Regierung genossen.

Beamte und Militär suchten in der Vorkriegszeit bewußt nach einem „japanischen“ Wirtschaftsmodell, was dazu führte, daß unter der Federführung des Planungsamtes der Regierung KONOE (1937-1941) Unternehmen branchenweise zusammengefaßt wurden. Dies ermöglichte es der Regierung einer Branche Anordnungen zu geben und Ziele zu setzen, denen sich diese zu fügen hatte (Yawata 1995: 5). Mit der Automobilproduktion wurde beispielsweise damals neben NISSAN auch die 1937 als *spin-off* von TOYOTA AUTOMATIC LOOM WORKS gegründete TOYOTA MOTOR CO. betraut (Dodwell Marketing Consultants 1990: 30).

Die *zaibatsu*-Gründerfamilien verloren allerdings schon früher durch die zunehmend restriktive Gesetzgebung, beispielsweise das 1931 erlassene Gesetz bezüglich der Kontrolle kriegswichtiger Industrien, an direktem Einfluß auf die Geschäftspolitik. Bereits 1940 ernannte die Regierung die Präsidenten der Unternehmen in 22 Schlüsselindustrien und gewährte einheimischen Betrieben quasi Monopolstellung in einzelnen Sektoren. Im Zuge der „Gleichschaltung“ von Wirtschaft und Politik wurden die alten, klassenkämpferisch ausgerichteten Gewerkschaften aufgelöst und durch den „Patriotischen Verband der industriell Tätigen“ (*sangyō hōkoku kai*) ersetzt, dessen Einheiten die Organisation aller Mitarbeiter eines Unternehmens, vom Präsidenten bis zum Hilfsarbeiter, umfaßten (Yawata 1995: 5).

Insgesamt betrachtet hatte die japanische Wirtschaft bis zum Zweiten Weltkrieg mit der westlicher Industrialisationen gleichgezogen. In der Geschwin-

digkeit mit der diese Entwicklung vollzogen wurde, liegt sicherlich auch ein Grund verborgen, der zur Erklärung japanischer Unternehmensstrukturen aus entwicklungstheoretischer Perspektive beitragen kann. Ein schnell wachsender Markt, zudem rascher technologischer Wandel forderte unternehmerische Verhaltensweisen, die nicht auf internes Wachstum alleine setzen. Eine intensive Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen in Fertigung und Vertrieb erlaube eine risikominimierende Tätigkeit verbunden mit Flexibilität und Zugriff auf die Ressourcen der Partner. Wenn überdies, wie bei den *zaibatsu*, noch die finanzielle Verflochtenheit hinzukam, dann wurde der Gewinn der Gruppe insgesamt durch Kooperationen nicht geschmälert. Im Zuge der zyklischen Schwankungen zwischen den beiden Weltkriegen trat, in dem der Gewinn erfolgreicher Unternehmen sich mit dem Verlust weniger erfolgreicher in der Gruppe ausglich, zudem ein Mechanismus zu Tage, der das wirtschaftliche Überleben sicherte. „Indeed, given the incipient market for industrial goods, a strategy of maximizing interfirm economies of scope through group-driven cooperative transactions made better sense than the pursuit of internal production and allocative efficiencies through vertical integration and product diversification.“ (Fruin 1992: 157)

Ein *zaibatsu*, wie MITSUBISHI, MITSUI oder SUMITOMO, erreichte mit allen Tochterfirmen bereits die Größe westlicher Großunternehmen. Unternehmen jedoch, die sich nicht einem *zaibatsu* zugehörig fühlten, waren in dieser Zeit vergleichsweise kleiner als ihre westlichen Pendant. Dies mag, wie FRUIN (1992: 132-134, 158) ausführt, daran gelegen haben, daß die natürlichen Ressourcen limitiert und die Abhängigkeit von fremder, westlicher Produktionsrechnik noch gegeben war. Aus diesen Gründen kam eine Rückwärtsintegration nicht in Frage und Überlegungen vorwärts zu integrieren scheiterten am bereits etablierten dichten innerjapanischen Distributionsnetz aus den Anfangstagen der Industrialisierung. „So, as interfirm sourcing arrangements grew, firms aimed not to increase the number of different products that they manufactured in-house as much as they sought to increase their value-added contribution to the manufacturing process. Relatively small, specialized, and organizationally interdependent firms were the consequence.“ (Fruin 1992: 158).

In der Retroperspektive läßt sich diese Entwicklung als spezifisch für Japan einschätzen. „The markets of the industrializing West were not as constrained geographically and demographically. Western nations had each other as trading partners and for the most part they enjoyed higher standards of living, larger economies, and greater investment flows. In these countries, especially in the United States, it was pragmatic and profitable for firms to grow large by internalizing a diverse range of related- and semi-related businesses and to separate operational and strategic decision-making as a result. But few firms in Japan needed to go so far; firms were small with core activities managed through the coordination of full-function factories and interfirm networks. These institutional arrangements worked well. Well enough, in fact, that when multidivisional organizational structures gained currency with the American Occupation of Japan, Japanese firms had to jerryrig compromise corporate forms so as to uphold the functional separation and specialization that was already so familiar.“ (Frin 1992: 158f.)

### 2.3 Die Transformation des Wirtschaftssystems

Die enge Verstrickung zwischen Militär und Wirtschaft veranlaßte, nach der Niederlage Japans im Zweiten Weltkrieg, die amerikanische Besatzungsmacht die Cliquenwirtschaft der *zaibatsu* zu zerschlagen. Gemäß dem Gesetz über das Verbot privater Monopole wurde ihre Auflösung (*zaibatsu kaitai*) durchgesetzt und die Holdinggesellschaften der vier größten *zaibatsu*, das waren MITSUBISHI, FUSUI, SUMITOMO und YASUDA, aufgelöst. Darüber hinaus demonstrierte die Besatzungsmacht, unter Berufung auf das Gesetz gegen übermäßige wirtschaftliche Machtkonzentration (*kado keizai shichijū hajo hō*, 1947), Unternehmen wie NIPPON SEITETSU, MITSUBISHI TOKYO GYŌ, OJI SEISHI und veranlaßte die eingesetzte Regierung zum Erlass eines Antimonopolgesetzes (*dobutsu kinshihō*, 1947).

Die amerikanischen Bemühungen um Entmilitarisierung, Demokratisierung und wirtschaftliche Dezentralisierung wurden allerdings durch die Gründung der Volksrepublik China (1949) sowie dem Ausbruch des Koreakrieges (1950) jäh gestoppt. Das Ziel der Besatzungsmacht lautete nun „Maßnahmen zu ergreifen, die Japan wieder erstarren ließen und ihm soviel militärische und wirtschaftliche Macht zu geben, wie eine Vorhut des „freien“ (d.h. anti-

kommunistischen) Lagers sie eben benötigte.“ (Morishima 1985: 166) Die japanische Regierung und die Besatzungsmacht steuerten einträchtig den wirtschaftlichen Kurs der Ressourcennobilisierung und des Krisenmanagements, so daß der Wiederaufbau rasch vonstatten ging. Die Kontrollverbände in den Branchen wurden zu Organisationen umgeformt, welche den engen Kontakt zwischen Wirtschaft und Regierung aufrechterhielten. Die anfänglich knappen Devisen wurden durch den Staat streng kontrolliert und deren Zuteilung erlaube eine gezielte Industriestrukturpolitik (Yawata 1995: 6).

In den Jahren des Wiederaufbaus konnten sich die den *zaibatsu* angeschlossenen Unternehmen, die zerschlagenen Holding-Gesellschaften ausgenommen, dank der amerikanischen Politik alle wieder beleben und erneut expandieren. Um die nicht demoniterten Banken, Versicherungen und die Generalhandelshäuser gruppierten sich abermals Unternehmen, die zunehmend florierten. Obwohl in vielen Fällen die alten Firmennamen wieder übernommen wurden, erreichten die *zaibatsu*-Gründertfamilien nie mehr die enorme Machtstellung, die sie einst besaßen.

Auf diese Weise unterstützte die geänderte Interessenslage der Amerikaner, auch nach dem Friedensvertrag von San Francisco (1951), den raschen wirtschaftlichen Wiederaufstieg Japans. Die amerikanische Regierung förderte geradezu, nachdem die früheren für Wirtschaft und Finanzen einschneidenden Bestimmungen gelockert wurden, den Aufstieg der *keiretsu*. Sie war gewissermaßen der „Auslöser“ für das „neue“ japanische Wirtschafts- und Unternehmensmodell, das an traditionelle Organisations- und Interaktionsformen anknüpft, aber auch den Anforderungen der modernen Welt entspricht. „Es ist traditionell, ohne feudalistisch zu sein, es ist modern-kooperativ und dennoch effizient. Der Marxismus hatte einen maßgeblichen Einfluß, wurde aber in der Nachkriegszeit vom Dogmatismus befreit. ... Es hat, sozusagen, auf seine eigene Weise sowohl den Kapitalismus an seine Gesellschaftsordnung als auch diese Gesellschaftsordnung an den Kapitalismus adaptiert.“ (Yawata 1995: 6f.)

### 3 *Keiretsu*: Ein Vorschlag zur Begriffsklärung

Aus dem Wissen um die historische Entwicklung wird jetzt verständlich, daß nach der Zerschlagung der *zaibatsu* und deren Verbot durch die amerikanische Besatzung Japans im wirtschaftlichen Sprachgebrauch ein neuer Begriff für die neu entstandene Anordnung von Unternehmen gefunden werden mußte - der Terminus *keiretsu*. Die zwei sinjapanischen Schriftzeichen (*keirei*), aus denen sich *keiretsu* zusammensetzt, ergeben einzeln nachgeschlagen die Bedeutungen für „*kei*“ u.a. System, Linie, Stamm, Gruppe, Clique, Verbindung, und für „*retsu*“ Reihe, Linie, Glied. Für das Komposita ist jedoch, neben den Bedeutungen „Reihe“ bzw. „Reihenfolge“, einzig folgende historische Konnotation nachgewiesen: „Die Beziehung von angeordneten Dingen. Oder, Anordnung einer Verbindung der Reihe nach, die, in Bezug auf gemeinsame Ähnlichkeiten die zwischen den einzelnen Dingen bestehen, einem bestimmten Prinzip bzw. Gesetz folgt.“ (Morohashi 1984: Nr. 27223) Es kann deshalb davon ausgegangen werden, daß eine Bedeutungsweiterung des Wortes *keiretsu* mit einer wirtschaftlichen Konnotation erst nach dem Zweiten Weltkrieg erfolgte (vgl. Koyama/Dolles 1992: 118-124; Dolles 1993a: 125f).

Obwohl ELI (1988: 11; 1994: 266) dem Terminus „wirtschaftliche Verbundgruppe“ die „Farbe“ abspricht - selbst aber keine andere *contextual transposition* im Sinne von GASSE (1973) anbietet -, wird in diesem Diskussionsbeitrag *Verbundgruppe* als deutsche Entsprechung für *keiretsu* gewählt, da diese dem gegenwärtigen japanischen Sprachgebrauch am nächsten kommt. Ich möchte den Terminus *keiretsu* bewußt nicht mit vorkonnotierten Begriffen gleichsetzen, die zum Teil aus einem ganz anderen Verständnis resultieren. Beispielsweise wird unter *Konglomerat* - auch ein Übersetzungsvorschlag der sich, wie eingangs erwähnt, oft in der Literatur findet (u.a. Schneidewind 1993; Miyashita/Russell 1994) - in der deutschen Betriebswirtschaftslehre ein diagonaler Unternehmenszusammenschluß als Folge einer Strategie externen Unternehmenswachstums verstanden. Dabei schließen sich Unternehmen zusammen, die miteinander weder horizontal, d.h. nicht innerhalb der gleichen Branche, noch vertikal, also keine Unternehmen aus vor- oder nachgelagertem Produktionsstufen, verbunden sind (Berg/Kütting 1993: 2175). Für japanische *Verbundgruppen* ist dieser Terminus gar nicht zu

gebrauchen - beispielsweise für die Fertigungsverbundgruppen - oder bestenfalls eingeschränkt zureichend - bei den horizontalen Verbundgruppen -. Im letzteren Fall liegen der Gruppierung japanischer Unternehmen um Banken, Versicherungsunternehmen und Generalhandelshäusern auch andere Motive zugrunde, wie später noch deutlich wird.

Der Terminus *Konzern*, ebenfalls in der Literatur für *keiretsu* angeboten, läßt sich aus dem deutschen Rechtsverständnis rekonstruieren. Ursprünge reichen hierbei bis 1931 zurück, als der Gesetzgeber erstmalig den aus der zunehmenden Unternehmenskonzentration entstandenen rechtlichen Problemen explizit Rechnung trug (Hoffmann 1993b: 5). Der Konzern ist somit eine Organisationsform, die dem Gedanken des deutschen Rechts entspringt und unter der spezielle Formen von Unternehmensverbindungen zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen subsumiert werden. Dabei wird - nur zum Verständnis kurz angedeutet - im Sinne des deutschen Aktiengesetzes zwischen Mehrheitsbeteiligungen (§16 AktG), abhängigen und herrschenden Unternehmen (§17 AktG), Konzernunternehmen (Unterordnungskonzern §18, I AktG, Gleichordnungskonzern §18, II AktG) und wechselseitig beteiligten Unternehmen (§19 AktG) unterschieden. Eine derartige Einteilung ist dem japanischen Gedanken völlig fremd.

GUTENBERG stelle bereits Anfang der 60er Jahre fest, daß, vergleicht man den Prozeß der industriellen Konzentration in Japan mit der Konzernbildung in Deutschland, die strenge Konzernorganisation deutscher Prägung in Fernost fehlt. Für sein Verständnis existieren in japanischen Unternehmensgruppen weder herrschende noch abhängige Unternehmen. Damit bietet der Organbegriff des Konzerns keinen Raum für die organisatorische Konstruktion der MITSUBISHI- und SUMITOMO-Gruppe, was sich zusätzlich durch folgende Beobachtungen stützen läßt: Erstens, weil die finanzielle, organisatorische und personelle Verflechtung unter diesen Unternehmen weit davon entfernt ist, mit deutschen Konzernunternehmen vergleichbar zu sein; zweitens, da das Maß an Autonomie der zu den Gruppen gehörenden Unternehmen wesentlich höher ist als in Deutschland und drittens, weil eine gemeinsame Aktion der Gruppen nur dann stattfindet, wenn die Konkurrenzsituation die Mitglieder dazu zwingt (Gutenberg 1960: 35). Inwieweit GUTENBERGS Feststellungen in dieser Form noch haltbar sind, wird sich im

Verlauf dieser Untersuchung zeigen. Auf jeden Fall wird deutlich, daß bei der unreflektierten Verwendung von vorkonnotierten Begriffen in der Übersetzung (wie Konglomerat, Konzern, etc.) berechtigte Zweifel angebracht sind.

Zusammenfassend stellen die *keiretsu* hinsichtlich ihrer spezifischen Gestaltung, Motive und Wirkungen in einem für den westlichen Leser fremden Umfeld komplexe Phänomene dar, deren spezifische Ausprägungen Gegenstand des nächsten Kapitels sind. Im Rahmen dieser Arbeit wird für *keiretsu* die deutsche Entsprechung Verbundgruppe verwendet, wofür konsensfähig argumentiert wurde. Eine begriffliche Gleichsetzung mit vorkonnotierten Termini, wie Konzern oder Konglomerat, wird abgelehnt, da dies erstens einer wissenschaftlich unzulässigen Reduktion der Untersuchung auf bestimmte Dimensionen Vorschub leisten könnte, und zweitens für die Diskussion Nachteile entstehen, wenn mögliche Begriffe bereits durch negative Inhalte geprägt sind.

## 4 Vertikale und horizontale Verbundgruppen

Obwohl sich hinter *keiretsu* eine Vielfalt von interorganisationalen Formen in Japan verbirgt (vgl. dazu ausführlich Koyama/Dolles 1992, 1994; Helou 1991), will ich mich in diesen Diskussionsbeiträgen auf zwei Typen konzentrieren, deren spezifische Konstruktionsmerkmale einen wesentlichen Teil dessen abdecken, was den *keiretsu* in Politik, Wissenschaft und Presse gemeinlich attestiert wird.

### 4.1 Vertikale Verbundgruppen

Der erste Typ, die *Fertigungsverbundgruppe* - auf japanisch *kyōū keiretsu* oder synonym *seisan keiretsu* - konstituiert sich aus der Verbindung verschiedener Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette (vertikale Verbundgruppe). Er ist vor allem in denjenigen Industriezweigen anzufinden, in denen das Endprodukt aus zahlreichen Komponenten zusammengesetzt wird (Maschinen- und Fahrzeugbau, Elektro- und Feinmechanische Industrie). Charakteristisch für diesen Typ ist die Organisation in Produktionspyrami-

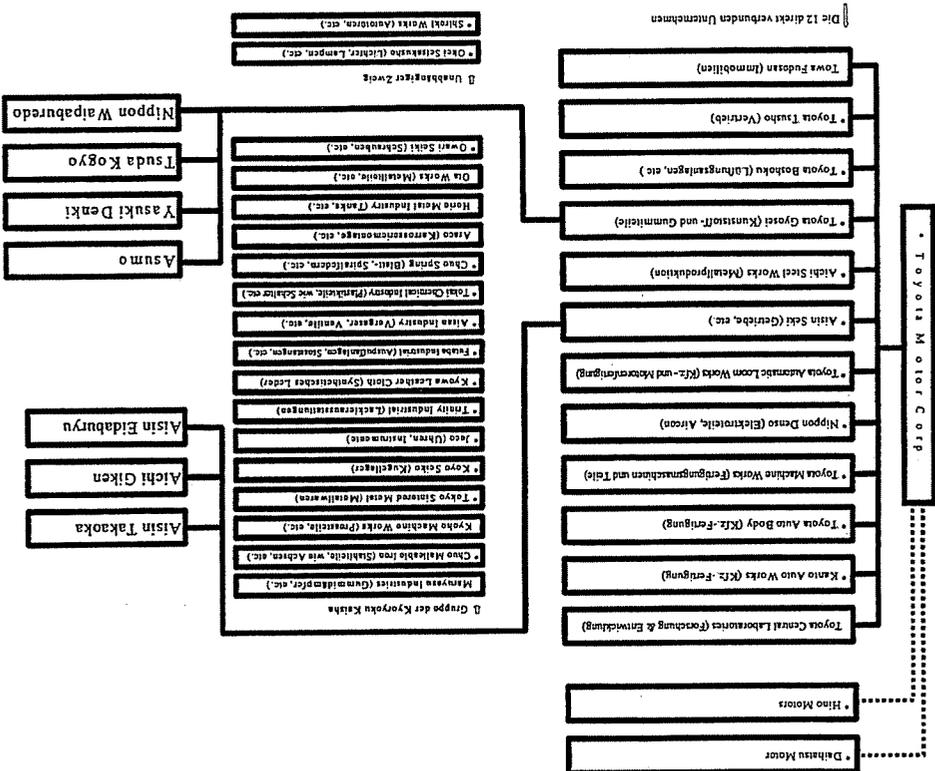
den, an deren Spitze der Endprodukthersteller steht, direkt unterhalb eine Gruppe eng kooperierender Unternehmen bzw. eigene Töchter und darunter eine große Anzahl von Zulieferanten in mehreren Hierarchieebenen.

Bei TOYOTA, um nur ein Beispiel herauszugreifen - wobei ich mir der Tatsache bewußt bin, daß auch Unterschiede innerhalb der japanischen Automobilhersteller bestehen, wie DEMES (1989: 254) ausführt -, zeigt sich die eben beschriebene Struktur in Form von zwölf direkt verbundenen Unternehmen (vgl. Abb. 1). Diese bilden zusammen mit der TOYOTA MOTOR CORP. die Pyramidenspitze.

Mit Ausnahme von TŌWA FUDŌSAN treffen sich die Präsidenten dieser Unternehmen regelmäßig im *asanoikai*, dem Morgentreff. In diesem engeren Kreis vollzieht sich der Informationsaustausch des inneren Zirkels der TOYOTA-Verbundgruppe; informell werden geschäftliche Angelegenheiten beraten und die *corporate strategy* abgestimmt. Die angesprochenen zwölf Unternehmen stehen in direkter linearer Verbindung untereinander und sind durch ihre Geschäfte eng an das Mutterhaus gebunden. Spitzenmanager werden häufig untereinander ausgetauscht und Angehörige der Familie TOYOTA sitzen in den Toppositionen, wengleich die Präsidenten- und Direktorposten nicht unbedingt das Monopol von Familienmitgliedern sind (Dolles/Jung 1990: 63). Die zwölf direkt verbundenen Unternehmen setzen sich aus einem Forschungsinstitut, einer Immobiliengesellschaft und zehn, unmittelbar in den Produktionsprozeß involvierten Zulieferunternehmen zusammen. Letztere sind alle in der ersten Sektion der Tokyoer Börse (TSE) notiert - „a unique achievement in Japanese industry. Many first-tier firms at other companies are on the smaller Second Section and many more aren't even large enough to be listed.“ (Miyashita/Russel 1994:135)

Dieser enge Zirkel an der Spitze läßt sich noch um zwei Unternehmen erweitern - HINO MOTORS und DAHATSU MOTOR. Obwohl die TOYOTA MOTOR CORP. nur einen Anteil von 14,1 % bei DAHATSU bzw. 10,3 % bei HINO besitzt, besteht doch enger Geschäftskontakt und klare Geschäftsfeldtrennung. Dabei begann die Zusammenarbeit zwischen TOYOTA und DAHATSU im November 1967 als Versuch, „to improve Toyota's market position and to boost Daihatsu's share in the export market. Cooperation bet-

Abbildung 1:  
Kiyō keiretsu (Seisan keiretsu): Die TOYOTA-Verbundgruppe



Legende: Die mit \* gekennzeichneten Unternehmen sind an der Tōkyōer Börse notiert.  
Quelle: Eigene modifizierte Darstellung in Anlehnung an Osono (1991: 21).

when the two companies covers marketing and manufacturing. Toyota Motor is helping Daihatsu Motor internationally by marketing Daihatsu cars through Toyota distributors overseas. The group's trading arm, Toyota Tsusho, provides support for sales of Daihatsu cars outside Japan. Knock-down production of Daihatsu-designed cars is performed at Toyota's KD plants in several countries. Daihatsu Motor, in turn, assembles Toyota's subcompact cars and light trucks on a subcontract basis in Japan. (Dodwell Marketing Consultants 1990: 35)

Die Kooperation mit HINO datiert vom Oktober 1966. Seitdem unterstützt die TOYOTA MOTOR CORP. HINO MOTORS sowohl in Fragen operativer als auch strategischer Art, z.B. hinsichtlich Produktplanung, Forschung und Entwicklung, Produktionstechnologie, Beschaffung von Teilen und Baugruppen, Marketing für Überseemärkte, Vertriebsunterstützung etc. Im Gegenzug gab HINO MOTORS die Personenwagenproduktion unter eigenem Namen auf, konzentrierte sich auf die LKW-Fertigung und montiert noch für Toyota PKWs auf Zulieferbasis (Dodwell Marketing Consultants 1990: 35; Miyashita/Russel 1994: 135).

Die Gruppe der *kyōryōku kaisha*, d.h. der kooperierenden Zulieferer, die eng innerhalb der TOYOTA-Verbundgruppe zusammenarbeiten, bildet den Mittelbau der Pyramide. Erkennbar sind diese Betriebe durch die Zugehörigkeit zu den diversen Kooperationsvereinigungen (*kyōryōkai*), von denen die größte bei TOYOTA *kyōhōkai*<sup>1)</sup> heißt. Diese ist wiederum in drei regionale Gruppen (*tōkai*, *kantō* und *kansai*) aufgeteilt und gilt als Zusammenschluß der Teile- bzw. Komponentenzulieferer der ersten Stufe. Daneben existiert noch der *eihoikai*<sup>2)</sup> als Organisation der Anlagenbauer und der *shōhōkai*<sup>3)</sup>, der

1) Der Name *kyōhōkai* setzt sich zusammen aus dem *kani* „kyō“ als Abkürzung für „*kyōryōkai*“ (Zusammenarbeit), „hō“ als andere Lesung von „*kyō*“ aus TOYOTA sowie „*kai*“ (Vereinigung).

2) Der Name *eihoikai* setzt sich zusammen aus dem *kani* „ei“ (Ehre, auch im Sinne von gedeihen und blühen), „hō“ als andere Lesung von „*kyō*“ aus TOYOTA sowie „*kai*“ (Vereinigung).

3) Der Name *shōhōkai* setzt sich zusammen aus dem *kani* „shō“ (Fertigkeit), „hō“ als andere Lesung von „*kyō*“ aus TOYOTA sowie „*kai*“ (Vereinigung).

die mit dem Metallherstellungs- und -bearbeitungsprozess befaßten Unternehmen verbindet.

Als Motive zur Partizipation der Zulieferer an derartigen Kooperationsorganisationen können der Technologietransfer vom EndproduktHersteller zum Zulieferer, Finanzierungsvoorteile durch die Hausbank der Verbundgruppe, der Zugang zu gemeinsamen F&E-Aktivitäten etc. genannt werden. Die Förderung des TOYOTA-*corporate spirit*, die emotionale enge Anbindung u.ä. sind Ziele, die das Mutterhaus mit deren Unterstützung verfolgt.

70 Unternehmen sind im *eihoikai* und 230 im *kyohohokai* (der *tokoikai kyohohokai* ist dabei die größte Vereinigung) eingebunden, wovon nur die wichtigsten Vertreter letzterer Vereinigung stellvertretend in Abbildung 1 aufgeführt sind. Welche Bedeutung für die partizipierenden Unternehmen diese Verbindung hat, zeigt sich darin, daß seit der Gründung des *kyohohokai* im Jahr 1973 nur zwei Ausritte, jedoch 70 Zugänge zu verzeichnen sind (Hasada 1991: 134-137; Osono 1991: 20f.; Dolles/Jung 1990: 54). Diese Veränderungen zeigen auch, daß im Mittelbau Bewegungen möglich sind, dieser für aufstrebende Unternehmen aus dem Unterbau oder Quereinsteiger offen ist, wohingegen sich die Zusammensetzung der Pyramidenspitze über Jahrzehnte hinweg konstant zeigt.

Neben diesen Kooperationsvereinigungen existieren noch diverse *ad-hoc*-Projektgruppen innerhalb der TOYOTA-Verbundgruppe, in denen die TOYOTA MOTOR CORP. selbst allerdings nicht unbedingt direkt involviert ist. „Toyota share ideas on how to reduce costs or improve quality, Toyota suppliers often set up a *jishuken* (cooperation and assistance group) that includes other suppliers and consultants from Toyota. Since the suppliers conduct this continuous improvement activity without the Toyota purchasing organization's knowledge, the improvements realized through *jishuken* activities accrue primarily to the supplier in the short term, and suppliers are highly motivated to improve (of course, suppliers must share those savings over the long term).“ (Dyer/Ouchi 1993: 59)

Den im Mittelbau der Pyramide versammelten Unternehmen liefern insgesamt ca. 4.700 Zulieferer zweiten Grades zu, die zusammen mit den tieferen

Stufen den Unterbau bilden. „They have no official associations and no one outside the Toyota Group knows how many there are ...“ (Myrashita/Russel 1994: 136). Vermutungen belaufen sich auf ungefähr 31.000 Zulieferbetriebe der dritten Stufe, von weiteren Zulieferern auf der vierten oder gar fünften Stufe einmal abgesehen (Sakamoto/Shimomani 1987: 51-75; Nakamura 1988: 52).

Wenn wir jetzt vom knapp skizzierten Beispiel TOYOTA abstrahieren, lassen sich für den vertikalen Typ der Verbundgruppen folgende Merkmale im Kontrast zu den Verhältnissen in den USA und Europa feststellen (Abb. 2).

#### Abbildung 2: Merkmale der vertikalen Verbundgruppen (Fertigungsverbundgruppen bzw. *seisan keiretsu*)

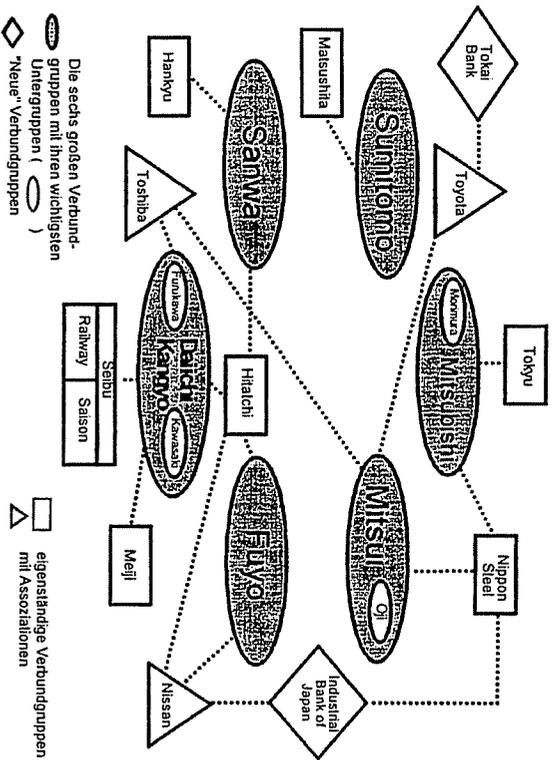
1. Die hierarchische, quasi pyramidale Zulieferstruktur mit einer relativ geringen Fertigungstiefe der Endmontagebetriebe an der Spitze und daraus resultierend die vergleichsweise geringe Zahl der jeweils direkten Zulieferer;
2. die verhältnismäßig längere Dauer der Zulieferbeziehungen, die Kooperationen in F&E einschließt sowie die daraus resultierende gegenseitige Abhängigkeit von Auftraggeber und -nehmer;
3. die semi-exklusive Beziehung zwischen Zulieferer und Abnehmer, d.h. die Einbindung von Hauptlieferanten in die eigene Verbundgruppe bei gleichzeitiger Konkurrenz durch externe Anbieter;
4. die Bildung von Interessen- und Kooperationsvereinigungen (*kyogyokukai*) innerhalb einer Verbundgruppe;
5. der höhere Personalfluß (Versetzung, Entsendung, Anleihe, Schulung etc.) zwischen den Mitgliedsunternehmen der Fertigungsverbundgruppen.

Quelle: Eigene Zusammenstellung aus Dolles/Jung (1990); Koyama/Dolles (1992; 1994); Kōsei Torihiki im Kai (1992); Takahashi/Dolles (1993).

## 4.2 Horizontale Verbundgruppen

Wenn allerdings die primär auf Realgüterbasis beruhende direkte Verbindung im Wertschöpfungsprozess oder Vertrieb verloren geht und gegenseitige Kapital- und Personalverflechtungen zum konstitutiven Kriterium werden, dann kommen wir zum zweiten, eher horizontalen Typ der *keiretsu*, den Finanzverbundgruppen, bzw. *kiiryū keiretsu* (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3:  
Die Verbundgruppenstruktur im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung.

Diesem Typ sind vor allem die sechs großen japanischen Unternehmensgruppen<sup>1)</sup>, die *roku dai kiiryō shūdan*, zugeordnet. Aufgrund ihrer historischen Entwicklung können sie in zwei Unterformen getrennt werden. Zum einen

<sup>1)</sup> Hier wird bewußt Unternehmensgruppe als Entsprechung für das japanische *kiiryō shūdan* verwendet.

in die mit direkter *zaibatsu*-Vergangenheit (*kyū zaibatsu kei*), kurz Z-Form genannt, zu der die MITSUBISHI- und SUMITOMO-Verbundgruppe gehören. Zweitens den sogenannten *ginkō kei*, kurz G-Form, mit denjenigen Verbundgruppen, die sich nach dem Zweiten Weltkrieg mit einer Bank als Zentrum neu formierten. Hier wären die FUYUO, SANWA- sowie DAICHI KANGYO-Verbundgruppe (DKB) zu nennen.

Nach Anerkennung zur G-Form streben seit den letzten Jahren die Finanzverbundgruppen um die TOKAI-Bank und die INDUSTRIAL BANK OF JAPAN (IBJ), doch fehlt es noch an eigenständiger Konsolidierung im japanischen Kontext. Die IBJ geht in diesem Zusammenhang einen neuen Weg; sie versucht eine neutrale Rolle in der Beziehung zu anderen Verbundgruppen zu spielen und fokussiert dabei ihre Aktivitäten auf die Finanzierung großer Gemeinschaftsprojekte.

Trotz unterschiedlicher Entstehungsgeschichten nach dem Zweiten Weltkrieg weisen die sechs großen Unternehmensgruppen gemeinsame Merkmale auf (vgl. Abb. 4), deren Intensität allerdings je nach Zugehörigkeit zur Z- oder G-Form variiert. Beispielsweise beträgt das Ausmaß an gegenseitiger Kapitalverflechtung bei der Z-Form im Durchschnitt 75 %, bei der G-Form jedoch nur 34 %. Bedingt durch die historische Entwicklung ist der Gruppenzusammenhalt bei der Z-Form höher als bei der G-Form und auch der Umfang des gruppeninternen Handels macht bei der Z-Form durchschnittlich 54 %, bei der G-Form dagegen nur 32 % aus.

**Abbildung 4:**  
**Merkmale der horizontalen Verbundgruppen**  
**(der sechs großen Unternehmensgruppen bzw.**  
**roku dai kigyô shûdan)**

1. Eine Netzwerkstruktur mit Bank (*main bank*) (Finanzierungsfunktion) und Versicherung als finanziellem Zentrum sowie mit einem Generalhandelshaus (*sôgô shôsha*) als zentralem Handelszentrum, dessen Organisation auch gemeinsame Projekte der Mitglieder unterstützt;
2. ein hohes Ausmaß an gegenseitiger Kapitalverflechtung der Mitglieder (in Prozentanteilen: MITSUI 59,55 %, MITSUBISHI 72,70 %, SUMITOMO 93,63 %, FUYO 45,41 %, SANWA 26,99 %, DAICHI KANGYO 29,47 %; Stand: 1990);
3. ein hoher Grad an personeller Verflechtung durch Entsendung und Verleihung von Personal und sozialer Interaktion durch Präsidentreffs (*shachô kai*) (z.B. MITSUI: *nimokukai*, gegründet 1961, 24 Mitglieder; MITSUBISHI: *kiyokai*, 1955, 29; SUMITOMO: *bakusukai*, 1951, 20; FUYO: *fuyokai*, 1966, 29; SANWA: *sansuikai*, 1967, 44; DAICHI KANGYO: *sankinkai*, 1978, 47; Stand: 1990);
4. ein relativ starker Gruppenzusammenhalt, der im *kyû zaibatsu kei* höher ist als im *ginkô kei* und
5. damit verbunden der korrespondierende Umfang des gruppen-internen Handels (in Prozent: MITSUI 45,26 %, MITSUBISHI 51,33 %, SUMITOMO 64,17 %, FUYO 30,83 %, SANWA 30,91, DAICHI KANGYO 34,45 %; Stand: 1990).

Quelle: Eigene Zusammenstellung aus Dolles/Jung (1990); Koyama/Dolles (1992; 1994); Kôsei Torihiki in Kai (1992); Takahashi/Dolles (1993).

Bedingt durch die wirtschaftliche Nachkriegsentwicklung streben diese sechs großen Unternehmensgruppen, im Gegensatz zur *zaibatsu*-Historie, nicht mehr den Aufbau einer autarken Stellung an. Sie versuchen vielmehr ihren Einfluß zu festigen und sukzessive auszuweiten. Um dies zu erreichen, besitzen die Top-Mitglieder, das sind in der Regel diejenigen Unternehmen, deren Präsidenten zu dem Präsidentenclub der Verbundgruppe geladen werden und die den inneren Zirkel bilden, jeweils eigenständige Verbindungen unter-

schiedlicher Intensität mit Unternehmen, die eigentlich nicht direkt der jeweiligen Verbundgruppe zuzuordnen sind und die auch nicht dem Präsidentenclub angehören. Durch derartige zusätzliche Verflechtungen wird der innere Zirkel der *kiyû keiretsu* gestärkt. Ein Grund die Nähe zu einer Finanzverbundgruppe zu suchen, mag für unabhängige, kleinere *keiretsu* darin liegen, daß dadurch die turbulente Umwelt stabilisiert werden könnte. Zudem versprechen sie sich vom Potential des großen Partners Vorteile in Hinblick auf Finanzierung, Zuliefer- und Absatzmärkte etc.

Anhand der Partizipation an den jeweiligen Präsidentenclubs, deren Ort, Termin sowie Teilnehmer öffentlich bekannt sind (vgl. beispielsweise die Informationen in Tôyôkeizaishimposha 1992: 51-53), läßt sich der innere Zirkel der Finanzverbundgruppen exakt bestimmen. Beispielsweise ist der *nimokukai* (Zweiter-Donnerstag-Club) der runde Tisch für die MITSUI-Verbundgruppe (vgl. Abb. 5), an dem sich die Präsidenten von 24 Unternehmen treffen. Der Vorsitz dieser Institution wechselt regelmäßig zwischen MITSUI BUSSAN, SAKURA GINKÔ und MITSUI FUDÔSAN - dem Generalhandelshaus, der Bank und der Immobilien-gesellschaft. Ergänzend zu diesem Treff gibt es eine weitere Versammlung, den *getsuyôkai* (Montags-Club), „which is a working-level meeting to supplement the presidentials council“ (Miyashita/Russel 1995: 86). Monatlich jeden zweiten Montag versammeln sich zu diesem die geschäftsführenden Vorstände von 78 Unternehmen der MITSUI-Verbundgruppe.

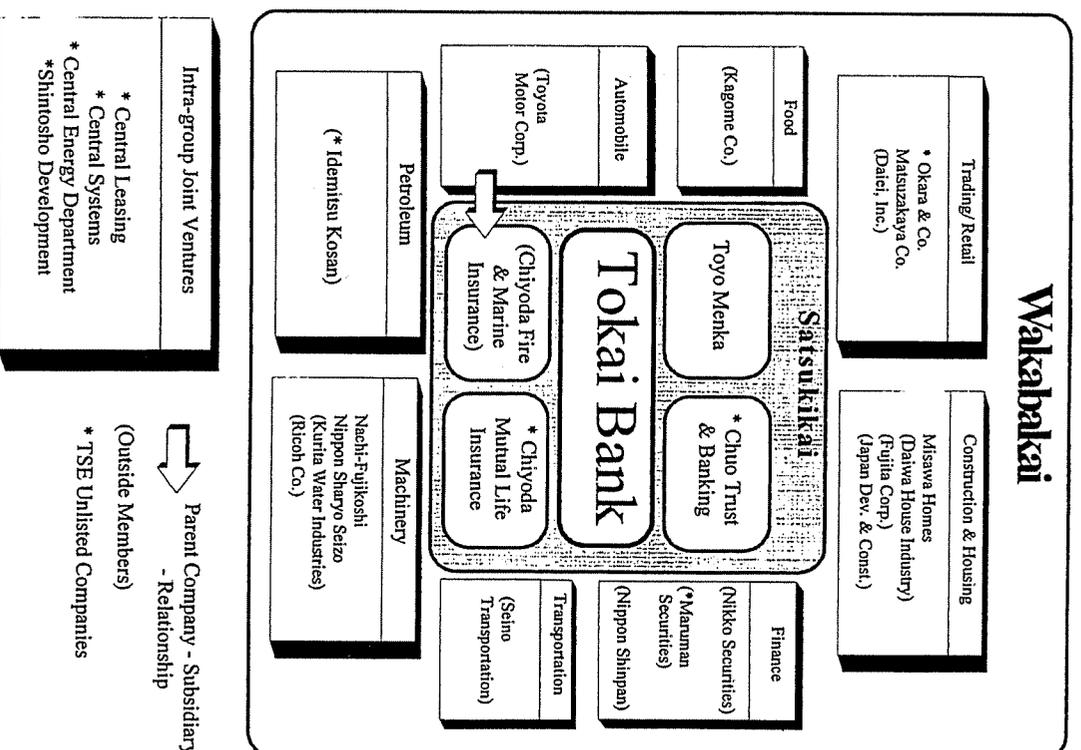
Obwohl die MITSUI-Verbundgruppe der alten *zaibatsu*-Tradition entsammt, und von daher eher ein geschlossener Zirkel sein sollte (Z-Form), ist sie doch auch für größere Unternehmen attraktiv, die selbst eigenständige *keiretsu* verkörpern. Derartige *outside-members* besitzen zwar keine formalen Verbindungen zu MITSUI, verhalten sich aber wie Mitgliedsunternehmen der MITSUI-Verbundgruppe. „Some very powerful companies that are not Mitsui „blood relations“ have strong ties to the Group. For example, Toyota Motor, one of the largest companies in Japan, and the head of its own enormous group, is a full member of the Nimokukai. The common rationale for its alignment with Mitsui is that the group does not have another car maker under its umbrella (Mitsubishi has both its own offspring, Mitsubishi Motors, plus an adopted son, Honda; Sumitomo has Mazda;



situation but a manufacturer: Toyota. Conclusion: Toyota holds far more sway with Tokai Bank than vice versa. It would be an exaggeration to say that Tokai Bank is actually part of the Toyota group, but not so very far from the truth." (Miyashita/Russell 1994: 136)

Diese kurzen Ausführungen zeigen die Verbindungen sowohl innerhalb der vertikalen als auch der horizontalen Verbundgruppen und zudem zwischen beiden Formen. Die wechselseitigen Verschachtelungen sowie die Teilnahme der Präsidenten bzw. der geschäftsführenden Vorstände an den verschiedenen Treffs zeigen offen die engen Verflechtungen, die in Japan herrschen und die im Westen vielerorts auf Kritik stoßen. Sei es, daß derartigen Verflechtungen aus westlicher Sicht protektionistischer Charakter zugeschrieben wird, sei es, daß aus der Verbundgruppenstruktur der japanischen Wirtschaft mit den Beziehungsgeflechten Schwierigkeiten für ausländische Unternehmen resultieren, den Markt in Fernost erfolgreich zu penetrieren, oder, daß dieser *keiretsu*-Organisationsform besondere Eigenschaften zugesprochen werden können, die sich als Wettbewerbsvorteile japanischer Unternehmen im globalen Konkurrenzkampf widerspiegeln.

Abbildung 6:  
Die TOKAI-Verbundgruppe



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dodwell Marketing Consultants (1986: 102).

## 5 Argumentationsmuster einer ökonomischen Analyse der *keiretsu*

Im nächsten Schritt geht es jetzt darum, die Merkmale beider behandelter *keiretsu*-Typen mit Hilfe geeigneter wissenschaftlicher Theorien näher zu analysieren. Dabei fällt auf, wie beispielsweise HILPERT (1994: 4-11) oder KRUG (1993: 13) ausführen, daß aus mikroökonomischer Sicht die Existenz oder zumindest der wirtschaftliche Erfolg der *keiretsu prima facie* überraschend ist. Folgende Überlegungen zeigen derartige Argumentationsgänge kurz auf:

1. Als Voraussetzung für unternehmerische und volkswirtschaftliche Effizienz wird in der neoklassischen Theorie eigentlich gefordert, daß Allokationsentscheidungen im marktwirtschaftlichen Preiswettbewerb zu treffen sind. In Japan werden jedoch zahlreiche zwischenbetriebliche Geschäftsbeziehungen nicht über den freien Preiswettbewerb am Markt getätigt, sondern mittels *keiretsu*-Verbindungen langfristig fixiert. Dabei scheinen Qualitäts- und Innovationsargumente wichtiger als der Preis zu sein. Die Folge sind hohe Zugangsbarrieren für Markteinsteiger und quasi monopolistische Marktstrukturen.
2. Das Element der Langfristigkeit charakterisiert ebenfalls den Arbeitsmarkt. Es existiert in Japan kein freier Arbeitsmarkt, auf dem Unternehmen für ein bestimmtes, funktionales Arbeitsplatzprofil das bestgeeignete, kostengünstigste Leistungsprofil suchen können. Der Aufstieg vorrangig nach Seniorität, die nahezu unkündbare Stellung der Stammarbeiter, die Bindung der individuellen Entlohnung an Gruppennormen etc. konstituieren vielmehr einen ineffizienten Arbeitsmarkt, auf dem die Entlohnung nicht nach dem Grenzwertprodukt erfolgt.

3. Das Rotationsystem der Arbeitnehmer in den Unternehmen führt dazu, daß sowohl Abstimmungsprobleme entstehen als auch Spezialisierungsvorteile vergeben werden. Erhebliche Koordinationaufwendungen entstehen auch durch den vielstufigen Produktionsprozeß in dem vorwiegend kleine Betriebe beteiligt sind. Hinzu kommt, daß durch die Fertigung in relativ geringen Stückzahlen Größendegressionsvorteile sowie Lernkurveneffekte verloren gehen.

Die Vermutung, daß eine theoretische Erklärung dieser Phänomene trotzdem möglich wäre, liegt nahe. Zu diesem Zweck dürfte die Unternehmung in Japan allerdings nicht wie in der traditionellen Mikroökonomie als *black box* betrachtet, sondern müßte als *Nexus von Verträgen* zwischen Kapitalgebern, Management, Belegschaft und Zulieferern verstanden werden. Für eine derartige ökonomische Analyse der *keiretsu* können - so ließe sich jetzt aus westlicher Sicht annehmen - neo-institutionalistische Ansätze<sup>1)</sup> einen geeigneten Einstieg bieten.

Die Ansätze dieses „neuen mikroökonomischen Denkgebäudes“ (Picot 1991a: 4) sind teils aus einer Erweiterung der Neoklassik, teils aus fundamentaler Gegenposition zur Neoklassik hervorgegangen. Sie bieten, wie ihre Verfechter anführen, sowohl einen analytischen Rahmen zur ökonomischen Analyse der institutionellen Gestaltung der Unternehmung nach außen als auch die Möglichkeit der Untersuchung ihrer inneren Organisation. Der Argumentation von POCOT (1991a: 4) folgend, unterscheiden sie sich dabei von anderen Ansätzen der Organisationsstheorie, beispielsweise dem situativen Ansatz, insbesondere aufgrund ihres ökonomischen Grundgehalts, der Möglichkeit der Einbeziehung institutioneller Rahmenbedingungen, des zugrundeliegenden methodologischen Individualismus und eben der Chance zur vergleichenden Analyse, die später noch zu prüfen sein wird. Die bedeutendsten neo-institutionalistischen Ansätze sind die *Property-Rights*, die Prinzipal-

<sup>1)</sup> Synonyme: Institutionenökonomie, *Organizational Economics*, *New Institutional Economics*, Neue institutionelle Mikroökonomik, Neue Institutionenökonomie, vgl. ORDELHEIDE et al. 1991: Vf.

Agent-Theorie und der Transaktionskostenansatz<sup>1)</sup>, wobei letzterer im Rahmen dieses Diskussionsbeitrages im Fokus stehen wird.<sup>2)</sup>

Der Transaktionskostenansatz taucht in der betriebswirtschaftlichen Literatur vorwiegend bei Fragestellungen auf, die im Zusammenhang mit der Gestaltung vertikaler Strategien stehen (z.B. Benkenstein 1994; Picot 1991b). Dabei geht es um die Entscheidung zwischen Eigenerstellung (im Sinne einer Hierarchielösung) oder Fremdbezug (Marktlösung) in Hinblick auf den jeweils effizienten Integrationsgrad zwischen Unternehmen und seinen Lieferanten bzw. Abnehmern. Der Beitrag, den die Transaktionsökonomie dabei leisten könne, bestehe darin, daß sie helfe, diejenigen Transaktionskostenvorteile (Rentabilitätsvorteile) herauszufiltern, die dann als Wettbewerbsvorteile klassifiziert werden könnten. Dies erklärt, warum der Transaktionskostenansatz vor allem bei der Untersuchung der japanischen vertikalen Verbundgruppen (Fertigungsverbundgruppen) Anwendung findet (vgl. beispielsweise HEMMERT 1993, 1995; DYER/OUCHI 1993).

Dabei wird argumentiert, daß die spezifische Organisation der Verbundgruppen in Japan transaktionskostenminimierend sei und dies auch den Unternehmen nicht nur in den vertikalen, sondern auch in den horizontalen Verbundgruppen ermöglichte, strategische Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Anstelle einer kostenintensiven Beschaffung über den Markt sichere und erleichtere die *keiretsu*-Zugehörigkeit den Zugang zu zahlreichen Ressourcen, so könne beispielsweise an Technologie- und Management-*know-how* der Verbundgruppe partizipiert werden. Vor allem bei Auslandsengagements sei der Zugang zum Informationspool der Finanzverbundgruppe ein gewichtiges Plus. Die Unternehmen können auf ein weltweites Netzwerk an Informationen und Beziehungen zurückgreifen. Die Banken und die japanischen Universalhandelshäuser (Sogo Shosha) sind im Ausland für japanische Unternehmen als Kreditgeber, Informationsvermittler, Organisatoren, Promoto-

1) Für Fragen zum theoretischen Gedankengut des Transaktionskostenansatzes und dessen Wurzeln vgl. beispielsweise die Überblicksbeiträge von OSTENLOH (1988), PICOT (1991a) oder im Detail u.a. COASE (1937, 1960), WILLIAMSON (1975), OUCHI (1980).

2) Zur Anwendung anderer neo-institutionalistischer Ansätze, beispielsweise der Prinzipal-Agent-Theorie, auf japanische Verbundgruppen, vgl. exemplarisch KOYAMA (1991), KOYAMA (1992), KOYAMA/DOLLES (1992, 1994).

ren, Investoren und als Berater tätig. Firmen aus dem gleichen horizontalen Verbund verfügen natürlich über einen privilegierten [- transaktionskostenminimierenden - Einfügung des Verfassers] Zugang zu diesen Dienstleistungen.“ (Hilpert 1994: 10)

Als Ganzes betrachtet wird die *keiretsu*-Struktur - sowohl der vertikale als auch der horizontale Typ - im Gedankengebäude der *transaction costs economics* als eine zwischen Markt und Hierarchie befindliche *intermediate organization* (intermediäre Form) eingeordnet (Imai/Irami 1984: 290; Shimokawa 1993: 54; Hilpert 1994: 5f.). Diese entfaltet sich als eine Mischung der zwei konstituierenden Bestandteile einer Transaktion, unter der übergeordnet der Transfer des Rechts verstanden wird, bestimmte Ressourcen zu nutzen. Die einzelnen Elemente, d.h. erstens, die Entscheidungsfindung der Wirtschaftssubjekte, die letztendlich zur Ressourcenallokation führt und zweitens, deren Eingebundenheit und Verpflichtung innerhalb von wechselseitigen Beziehungen, basieren auf folgenden grundlegenden Annahmen.

Eine reine Markttransaktion sei dabei durch das Prinzip der Entscheidungsfindung der Wirtschaftssubjekte, im Sinne von „free private interest maximation in which price, or some other equivalent signal, is used as the major medium of information“ (M1)<sup>1)</sup> (Imai/Irami 1984: 287), determiniert. Die einzelnen Wirtschaftssubjekte seien, da es Alternativen gebe, in ihrer Entscheidung frei die Transaktion auszuüben, es herrsche also „free entry and exit“ (M2) (Imai/Irami 1984: 287). Bei einer reinen organisationsinternen Transaktion basiere die Entscheidungsfindung „on authority, for common interest maximation“ (O1) (Imai/Irami 1984: 287). Zusätzlich würden die Grenzen der Organisation die Möglichkeiten eine Transaktion auszuüben limitieren, wobei deren Weg zudem durch bestehende Interaktionen vorbestimmt sein mag (O2) (Imai/Irami 1984: 288).

Eine *intermediate organization*, gekennzeichnet durch M1 + O1 und M2 + O2, „is neither 'market' nor 'organization' but, at the same time, equally both. We call this mechanism the 'intermediate organization principle'. This mech-

1) Die Kennzeichnung mit M1, M2, O1 bzw. O2 stammt von IMAI/IRAMI (1984), wobei M für *market* und O für *organization* notiert wird.

anism can be used both 'in the market' resource allocation and 'within the firm' allocation." (Imai/Tami 1984: 290) Der zentrale Punkt ist dabei das wechselseitige Eindringen von Marktprinzipien in die organisationsinterne Ressourcenallokation bzw. von Organisationsprinzipien in die Allokation am Markt.

Wie lassen sich jetzt japanische Verbundgruppen als eine derartige *intermediate organization* argumentativ verankern? Die *keiretsu* sind durch **langfristig festgelegte Vertragsbeziehungen** zwischen Unternehmen, bei gleichzeitig geringem Integrationsgrad, gekennzeichnet. Dadurch wird es möglich die Vorteile der innerbetrieblichen Leistungserstellung, sprich geringe Transaktionskosten, mit den Vorteilen des Marktes, nämlich niedrigen Internalisierungskosten, d.h. hoher Flexibilität und geringen bürokratischen Aufwand, zu verbinden.

Eine derartige **verbale transaktionskostentheoretische Erklärung** läßt sich durch die Beobachtung der betrieblichen Praxis in Japan eingängig und plausibel herleiten. Ein geringer Integrationsgrad innerhalb der Unternehmen impliziert die Konzentration auf die eigenen Stärken (*core competences*) und die Beschränkung der betrieblichen Funktionen auf die wesentlichen. Japanische Industrieunternehmen externalisieren die nicht ummittelbar zum Kerngeschäft gehörenden Aktivitäten, wie Instandhaltung, Vertrieb, Herstellung von Zulieferteilen und Lagerhaltung, und befragen damit Subkontraktoren (Dolles/Jung 1990: 26-29; Ernst/Laumer 1989: 40-80).

Solche Subkontraktoren-Beziehungen innerhalb der *keiretsu* sind wegen ihrer Semi-Exklusivität jedoch einer innerbetrieblichen Leistungserstellung im wesentlichen Sinne ähnlicher, als rein auf Veträgen beruhende marktwirtschaftliche Transaktionen. Dies führt IMAI (1980: 18) auch explizit aus: "... this buying is not a pure market transaction. Though it is formally carried out through market contracts, it works as if it were an aspect of the firm's internal organization because of various form of coordination between the manufacturer and subcontractors." Direkt lassen sich die Zulieferbeziehungen innerhalb der *keiretsu* aber weder der Markt- noch der Hierarchie-Lösung zuordnen. Folglich ordnet WILLIAMSON (1991: 88f.) derartige Bezie-

hungen als *hybrid contracting* ein, was letztendlich für die Klassifikation der *keiretsu* als *intermediate organization* spricht.

Neben dem aufgeführten Argumentationsgang läßt sich die Einordnung der *keiretsu* als *intermediate organization*, die Markt- und Hierarchieprinzipien vereint, durch die Analyse folgender Aspekte japanischer Verbundgruppen ebenfalls verdeutlichen.

### 5.1 Wechselseitiger Aktienbesitz

Der wechselseitige Aktienbesitz (*intercorporate shareholding*) ist Ausdruck der gegenseitigen Verbundenheit innerhalb der *keiretsu*. Neben der zentralen Bank (*main bank*) bilden Unternehmen, mit denen seit langem Transaktionsbeziehungen (auch finanzieller Art) gepflegt werden sowie die Tochtergesellschaften (*kogaisha*) und verbundene Betriebe (*kannan kasha*) - eigentlich alle dem *keiretsu* zugehörigen Unternehmen, die das gemeinsame Ziel teilen, sich vom externen Markt für *corporate control* abzuschirmen - eine Mehrheit langfristig stabiler Anteilseigner (*antei kabunshu*).

Diese Internalisierung des Marktes für *corporate control*, d.h. die Durchdringung des Marktprinzips durch Elemente der Hierarchie, führt dazu, daß beispielsweise eine feindliche Übernahme (*hostile takeover*) nahezu ausgeschlossen ist (Sheard 1994b: 408f.). Die relevanten Entscheidungen über einen möglichen Eigentümerwechsel können die *keiretsu*-Mitglieder und das beteiligte, ebenfalls dem *keiretsu* zugehörige Finanzinstitut selbst treffen. Allerdings führt die gegebene Interdependenz, gekennzeichnet durch wechselseitige Außenmitglieder im Vorstand (*torishimaryukai*) dazu, daß Stimmrechte oft nicht ausgeübt werden - die Überwachung somit nur formeller Natur ist (Koyama 1992: 54).

Die spezifische Ausgestaltung des Aktienmarktes mündet konsequenterweise in eine andere Zielsetzung des Managements. „Japanese managers believe that if their companies achieve market share and profitability targets, and continue to grow through introducing new products that allow the cycle of market share and profit to be repeated, the stock market will recognize their performance by supporting the shares of the company, thus leading to a

higher share price. ... Managers of the kaisha are freed from the tyranny of accountants, and from the terrible pressures throughout the U.S. organizations for steady improvements in earnings per share." (Abegglen/Stalk 1987: 188)

## 5.2 Das Prinzip der Hauptbank (*main bank*)

Neben den wechselseitigen Kapitalverflechtungen konstituiert das Prinzip der *main bank* - d.h. die Bank, neben der Assekuranz und dem Generalhandelshaus als Kern der Verbundgruppe, über die vorrangig die finanziellen Transaktionen der zugehörigen Unternehmen abgewickelt werden - das System von *corporate monitoring* und *corporate control*. Dieses ist, wie SHEARD (1989: 401) ausführt, „largely implicit in nature and the form of organization an intermediate one“. Deutlich wird dies, wenn wir uns einerseits vor Augen halten, daß es sich, im Gegensatz zur Beziehung zwischen Holding und Sparte in einer multidivisionalen Organisationsstruktur, bei der Beziehung zwischen *main bank* und Unternehmen um eine Verbindung zwischen zwei wirtschaftlich unabhängigen Einheiten handelt. Es existiert keine offizielle oder rechtliche Position, auf die sich die *main bank* berufen könnte.

Andererseits ist es aber allgemein bekannt, welche Bank die *main bank* für eine Verbundgruppe ist. Dies zeigt sich am Anteilsbesitz - die *main bank* ist in aller Regel unter den sechs größten Anteilseignern anzufinden (Sheard 1994b: 313) -, am Kreditvolumen - die *main bank* ist der größte, aber nicht der einzige Fremdkapitalgeber, mit einem Anteil zwischen 10 und 20 % (Sheard 1994a: 2) -, an der Teilnahme eines Bankdeligierten am Präsidentenclub oder durch entsandte Vorstandsmitglieder, die allerdings vorher ihr offizielles Amt in der Bank niederlegen müssen.

Dabei herrscht intensiver Informationsaustausch zwischen den Partnern, der die Bank eng in das Geschäft der Unternehmen und deren Finanzplanung involviert. Die Bank wird zu strategischen Entscheidungen konsultiert und erhält regelmäßige Mitteilungen über die Geschäftsentwicklung. „The close association that the main bank has with the firm means that the bank is able to obtain inside access to the firm and its internal decision-making, allowing it to obtain information about the firm and its management which is not

readily available, or available only at high cost, to the external capital market. Moreover, the main bank performs this screening and monitoring function as an 'insider' [Nakarani (1984), p. 231], albeit one that is further removed along the market-hierarchy spectrum than the general office in the M-form firm [Williamson (1975), ch. 8].“ (Sheard 1989: 403f.)

## 5.3 Langfristige Lieferbeziehungen

Die langfristig angelegte Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und -nehmer in den Fertigungsverbundgruppen erhöht sowohl die Liefertreue als auch die Produktqualität und führt zu einer stärkeren Diffusion des technischen Fortschritts (Filipert 1994: 6). Die Stabilität dieser eher hierarchischen als marktlichen Beziehung wird dadurch gewährleistet, daß der Zulieferer einen sicheren Absatzmarkt besitzt und ggf. einen Anstieg des Umsatzes erwarten kann. Es ist ihm möglich, Schwächen im Produktdesign oder bei der Forschung und Entwicklung zu überwinden und er ist der Sorge entledigt, ständig neue Kunden akquirieren zu müssen. Folglich kann er Lernkurveneffekte nutzen und sich auf die kontinuierliche Verbesserung des Produktionsprozesses (*kaizen*) konzentrieren (Dolles/Jung 1990: 29). Der Abnehmer sieht seine Vorteile hingegen im Schutz gegen zyklische Schwankungen auf der Beschaffungsseite, dem Zugang zu technologischem *know how*, das der Zulieferer durch seine Spezialisierung besitzt, der Möglichkeit sich selbst auf Kernkompetenzen zu konzentrieren usw. (Dolles/Jung 1990: 28).

Innerhalb dieser Zulieferstrukturen fungiert der vorherrschende Modus der zwei Bezugsquellen (*two vendor policy*) als marktwirtschaftliches Effizienz-kriterium (Dolles/Jung 1990: 50). Aufträge innerhalb der Fertigungsverbundgruppen werden primär an gruppeninterne Lieferanten vergeben, wobei darauf geachtet wird, daß die Abhängigkeit nicht zu groß wird. Das bedeutet, neben jedem Zulieferer aus der eigenen Verbundgruppe gibt es einen externen Lieferanten, dessen Anteil an der Produktion der zugefertigten Güter in der Regel nicht mehr als der des internen Lieferanten beträgt. Das ökonomische Kalkül ist dabei offensichtlich, die Verhandlungsstärke der Subkontraktoren wird geschwächt und die Rivalität unter den bestehenden Zulieferern verstärkt. Dadurch soll insgesamt gesehen ein größeres Kooperationsverhal-

ten erzeugt werden, „with respect to prices and quality than would otherwise be available.“ (Asanuma 1988: 5)

Langfristig stabile Zulieferbeziehungen vermindern sowohl Unsicherheit als auch Risiken für Lieferanten und Abnehmer, da das Absatzrisiko für die eine, das Beschaffungsrisiko für die andere Seite minimiert wird. Diese Unsicherheitsverringerung, ebenso wie die stabile Aktionärsseite, erlaubt es den Unternehmen in längeren Planungsperioden zu denken und stimuliert somit langfristige Investitionen. Der zwischen Abnehmer und Zulieferer vereinbarte Lieferpreis spiegelt die eventuelle Übernahme von Preis- und Mengenrisiken wieder und penetriert das hierarchische Prinzip durch marktwirtschaftliche Elemente. Demnach wird der Auftraggeber nur dann bereit sein Risiko zu absorbieren, wenn der Zulieferer im Gegenzug dafür Konzessionen eingeht. Je wichtiger dabei das durch den Zulieferer hergestellte Bauteil für den Abnehmer ist, desto größer wird letztendlich dessen Bereitschaft zur Risikübernahme sein. Im anderen Fall erhält der Zulieferer bei der eigenen Übernahme von Preis- und Mengenrisiken einen ökonomischen Anreiz selbst für Kosteneinsparungen und Innovationen Sorge zu tragen (Hilpert 1994: 8).

#### 5.4 Kooperationen in Forschung und Entwicklung

Das Eindringen hierarchischer Elemente in die Koordination des Marktes führt zu **Kooperationen in Forschung und Entwicklung**. Wie IMAI/ITAMI (1984: 307) ausführen, sind die interdependenten Strukturen innerhalb der horizontalen Verbundgruppen ein „seedbed of cooperation in innovative activities. For example, the lead bank in the intermediate organization (or the business group) may provide the initial leadership (or may act as a go-between) to form a joint research team among the member firms, who may or may not have transactions among themselves. The benefit of cooperation would be hard to discover without someone with a wide range of information (like the lead bank in this case), or without the close contact over time to get to know each other well. Without orientation for joint interests maximization, the initiative for cooperation would be difficult to come by and moral hazard problems would be hard to control. All these problems are even more severe than cooperation in pricing or production of

goods because in R&D we are dealing with production of *information*, which is a much more difficult good to deal with. The well-developed internal labor market and the low mobility of researchers in Japan will also make the benefit of cooperative R&D greater and more easily realizable by each member firm. Because of low mobility, the firms are not so concerned with the risk of losing the fruits of cooperation to either cooperating firms or competitors. The well-developed internal labor market implies that the results and experiences of the firm's researches in cooperative R&D activities will be utilized widely in the firm.“

Die Sicherheit, daß neu entwickelte Technologien im *keiretsu* bleiben, bildet auch die Basis für **gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten** innerhalb des Typs der vertikalen Verbundgruppe. Die rasche Verbreitung neuer technologischer Erkenntnisse resultiert insbesondere daraus, daß die Organisation des Informations- und Datenflusses nicht zuletzt auch durch die Kooperationsvereinbarungen vordefiniert und eine vertrauliche sowie frictionslose Zusammenarbeit eingetübt ist. „In dem oligopolistischen Wettbewerb der „sichtbaren Hand“ ist es die Aufgabe der industriellen Mutter, den Preis- und Leistungswettbewerb zwischen den Zulieferern zu organisieren, für einen freien Informationsfluß und für Transparenz Sorge zu tragen sowie Ineffizienzen und Kartelle zu verhindern.“ (Hilpert 1994: 7, mit Bezug auf ERNST 1991; ITAMI o.J. und YAGINDMA 1993)

#### 6 Neo-institutionalistische Ansätze und kulturvergleichende Managementforschung

Wenn wir jetzt die einzelnen Argumentationslinien einer neo-institutionalistischen - im hier verwendeten Fall, einer transaktionskostentheoretischen - Analyse der *keiretsu* verlassen, dann läßt sich feststellen, daß, je facettenreicher und realitätsnäher sich die Argumente präsentieren, die **Suggestionkraft** zunimmt. Die Gefahr für den Rezipienten überredet statt überzeugt, überfahren statt detailliert informiert zu werden, steigt an, je mehr die einzelnen Argumentationsketten, ohne Vornahme einer kritischen Reflexion, zu einem Gesamtbild über die Erfolgsgrundlagen eines Wirtschaftssystems ver-

knüpft werden (wie z.B. bei KRUG 1993: 13). Allein eine eingängige, plausible Beschreibung institutioneller Phänomene und ihres Zustandekommens in der Sprache der ökonomischen Theorie ist dabei nicht zu kritisieren, sondern nur der finale Schritt zu einem „überkommenen Ökonomismus...“ der in naiver Weise einen Absolutheitsanspruch auf die Erklärung der Welt erhebt.“ (Pascha 1993: 49)

An dieser Stelle scheint es angebracht kurz zu betonen, daß wir es bei dem Untersuchungsgegenstand *keiretsu* mit einem Phänomen aus einem anderen Kulturkreis zu tun haben. Derartige Phänomene, konkreter die Ausprägung, Gestaltung sowie Praxis des Managements und der relevanten Umweltfaktoren im Kontext unterschiedlicher Gesellschaften bzw. Kulturen, zu analysieren, ist Aufgabe der kulturvergleichenden bzw. interkulturellen Managementforschung (*comparative management research*)<sup>1)</sup>.

Entscheidend ist dabei der jeweilige Standpunkt zur Kultur in Hinblick auf *culture-bound* oder *culture-free*. Innerhalb dieses Spektrums kann Kultur zum einen als Oberbegriff angesehen werden, im Sinne von „die Gesellschaft ist eine Kultur“ (erste Sichtweise), zum anderen kann Kultur als eines von mehreren Teilsystemen der Gesellschaft behandelt werden - „die Gesellschaft hat dann eine Kultur“ (zweite Sichtweise). Es ist aber auch die dritte Sichtweise denkbar, daß die Gesellschaft nicht bloß eine Kultur neben anderen Teilbereichen hat, sondern Kultur aus gegebenen, materiellen Rahmenbedingungen abgeleitet wird (Osterloh 1994: 97-99). Im ersten Fall werden Kultur und Gesellschaft sinneverwandt verwendet, im zweiten Fall ist Kultur Teil der Gesellschaft, während im dritten Fall Kultur ihre eigenständige Relevanz verloren hätte.

## 6.1 Die ökonomische (neo-institutionalistische) Betrachtung

Letztere dritte Vorstellung, in der die Kultur aus gegebenen, materiellen Rahmenbedingungen abgeleitet wird, findet einerseits ihre Entsprechung in der

<sup>1)</sup> Einen Überblick über die Ansätze und methodischen Schwierigkeiten der interkulturellen Managementforschung bieten u.a. ADLER (1983), RONEN (1986: 39-62), KUMAR (1989), DÜLLER (1991: 169-213), PIEPER (1992), REDDING (1994).

materialistischen Kulturanthropologie von HARRIS (1979), andererseits können die Vertreter neo-institutionalistischer Ansätze hier eingruppiert werden. Aus ihrer Position wird das, „was sonst als kulturelle Besonderheit gilt, z.B. die hohe Kooperationsneigung und der Gruppenzusammenhalt in japanischen Unternehmen, allein aus wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und universellen Managementtechniken abgeleitet.“ (Osterloh 1994: 99)

Aus der Sicht der Ökonomik seien, wie OSTERLOH (1994: 99) weiter ausführt, historisch-kulturelle Erklärungen reine „Platitüden“ (McMillan 1992: 165) oder würden zumindest in ihrer Bedeutung stark übertrieben (Aoki 1990: 22-24). Die Erfahrungen mit japanischen Transplants in den USA zeige schließlich, daß es möglich sei mit japanischen Managementmethoden im Ausland ebenso erfolgreich wie im Heimatland zu arbeiten. In die gleiche Richtung deuten die Ergebnisse des *International Motor Vehicle Program* des MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY (Womack et al. 1991). Die universelle Botschaft einer schlanken Produktion (*lean production*) erhebt den Anspruch auf ein allgemeines, revolutionäres Produktionssystem, löst vom kulturellen Hintergrund. „It is no secret that reducing the total number of direct suppliers can lower costs while increasing quality. Using fewer suppliers can create value by providing economies of scale and experience curve benefits that lower either transaction costs or production costs.“ (Dyer/Ouchi 1993: 53)

Allerdings bewirkt die Nutzung neo-institutionalistischer Argumentationsbausteine, daß in die Erklärung von Institutionen auch die wertenden Implikationen neoklassischer Modelle einfließen: Individuen handeln (beschränkt) rational; sie wählen die transaktionskostenminimierende Institution, und/oder der Wettbewerb unter den institutionellen Formen sorgt an nahmegemäß dafür, daß sich die effizientesten unter ihnen durchsetzen und sich ein - durch Anreiz- und Informationsprobleme beschränktes - pareto-optimales institutionelles Gleichgewicht einstellt. Institutionelle Arrangements werden auf diese Weise allzu leicht mit Prädikaten wie Rationalität, Effizienz und Pareto-Optimalität ausgezeichnet, obwohl die Argumentation sich nicht mehr in einer wohldefinierten Modellwelt bewegt und axiomatisch-deduktiv belegt wird, sondern die Parallelen zur Realität der betrieblichen Praxis unterstrichen werden (Terberger 1994: 45).

Gerade hierin zeigen sich die Probleme einer vergleichenden Managementforschung, soweit sie sich im Bereich neo-institutionalistischer Theorien bewegt: Das neoklassische Argumentationskollodium auf dem auch die Argumentationsketten der Transaktionskostenökonomie aufbauen, ist eine spezifische Version des methodologischen Individualismus, der jede Handlung als vom Individuum ausgehend begreift und deshalb auch soziale Phänomene immer als das Ergebnis der Handlungen einzelner Individuen zu verstehen sucht.

Individuen haben gegebene Präferenzen, mittels derer sie die aktuellen Handlungsmöglichkeiten bewerten. Diese sind durch Restriktionen, wie z.B. verfügbares Einkommen und Vermögen, relative Güterpreise und Zeit, determiniert. Da sich annahmegräufig Individuen bei der Entscheidung zu einer Handlungsalternative rational verhalten wird deutlich, daß das Kernstück jeder neo-institutionalistischen Argumentation das Rationalprinzip sein muß. Diesem kommt somit eine Position ähnlich dem *general law*, d.h. der Gesetzaussage in naturwissenschaftlichen Erklärungen, zu (Tieberger 1994: 83). Läßt sich jedoch das okzidentale Rationalprinzip auf den Orient einfach und ohne Modifikation übertragen? Ist es im Rahmen einer Forschung die interkulturell vergleichend sein möchte ausreichend, die Präferenzordnungen der Individuen als Datum zu setzen - wie es die Neo-Institutionalisten tun - und nicht zu hinterfragen: „*De gustibus non est disputandum*“ (Stigler/Becker 1977)?

Mit ihrem Annahmegerüst erklären neo-institutionalistische Ansätze die Koordination von Handlungen zwischen mehreren Individuen nicht über gemeinsame Präferenzen oder normative Orientierungen, sondern, wie OSTERLOH (1994: 101) ausführt, über die nicht-intendierten Nebenwirkungen des eigennutzigen-rationalen Handelns: Der Preis steigt, wenn viele Individuen dasselbe Gut kaufen und Sorge als Gleichgewichtspreis für einen Interessenausgleich der Beteiligten. Alles Handeln lasse sich grundsätzlich als rationale Handlung in Knappheitssituationen betrachten, wobei es keine kulturspezifischen Unterschiede gebe. Solange die Präferenzen nicht objektiv und unabhängig von beobachtbaren Handlungen erfäßbar seien, sei es - aus der Sicht der Neo-Institutionalisten - sinnvoller, das Handeln der Individuen ausschließlich über empirisch problemlos erfäßbare Restriktionen zu erklären

(Kirchgässner 1991: 39). Im Zuge einer derartigen Argumentation wird dann allerdings - in traditionell positivistischer Sicht, wie OSTERLOH (1994: 102) anmerkt - das unmittelbar Beobachtbare zur Richtschnur der Theoriebildung erhoben.

Versperrt aber nicht ein Festhalten an unserer (westlichen) Vorstellung eines ökonomischen Rationalprinzips<sup>1)</sup>, mit dem unterstellt wird, daß jedes Individuum immer diejenige Handlung ergreift, die angesichts der Situationsanalyse seinen individuellen Motiven bzw. Präferenzen am besten gerecht wird, den Zugang zu einer, möglicherweise anderen Form der Handlungskoordination? Gerät vielleicht aus diesem Grunde der Versuch, sich via Neo-Institutionalismus den Strukturen in Fernost zu nähern, immer wieder in Argumentationsnöte, die dann dazu führen, daß mit dem Hinweis auf spezielle sektorspezifische Charakteristika, kulturelle Eigenarten sowie allgemein den besonderen Bedingungen von Zeit und Ort, die Analyse abgebrochen werden muß?

Folgen wir ganz kurz einem derartigen Argumentationsgang<sup>2)</sup>: Sowohl von der Betriebswirtschaftslehre (insbesondere der Produktionswirtschaftslehre) als auch der Neuen Industrieökonomik (insbesondere der Transaktionskostentheorie) werden verschiedene Erklärungsmuster für sektoralpezifische Unterschiede in der vertikalen Industrieorganisation [gemeint sind damit im weiteren Verlauf die Fertigungsverbundgruppen; Einfügung des Verfassers] bereitgestellt. ... Insbesondere die technologisch bedingten Einflußgrößen spielen demnach eine ausschlaggebende Rolle bei der strategischen Ausrichtung der Beschaffungspolitik und des Produktionsmanagements der Unternehmen [in Japan; Einfügung des Verfassers]. Die japanische Industrieorgani-

<sup>1)</sup> Vgl. allgemein zur Konzeption der Rationalität beispielsweise LORENZEN (1985b), URUCH (1987), HABERMAS (1988a), KIRSCH (1991), SCHERER (1993) und die dort verwendete Literatur.

<sup>2)</sup> Vgl. ähnliche Argumentationslinien auch beispielsweise bei HILPERT (1994: 5) der anmerkt, daß eine theoretische, modellhafte Erklärung der ökonomischen Unternehmensstrukturen und Beziehungen in Japan zwar einer rein deskriptiven Darstellung vorzuziehen sei, aufgrund kultureller Gegebenheiten aber eine abschließende, absolute Geltung der Systemunterschiede zwischen Japan und dem Westen durch die ökonomischen Theorien nicht erwartet werden kann.

sation folgt damit den gleichen ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Grundregeln wie auch in anderen Ländern. Die teilweise beträchtlichen Abweichungen gegenüber Deutschland und anderen Industrieländern erklären sich, ... aus unterschiedlichen landesspezifischen Rahmenbedingungen.“ (Hemmert 1995: 440)

An dieser Stelle bringt HEMMERT (1995: 440) die Bedeutung des kulturellen Umfelds auf die ökonomische Wirklichkeit ins Spiel: „Es ist einerseits unrealistisch, davon auszugehen, das Handeln der Wirtschaftssubjekte sei unabhängig von dem gesellschaftlich-kulturellen System eines Landes. Andererseits kann dieser Aspekt aber auch nicht zum *deus ex machina* für ungeklärte ökonomische Fragen aller Art erklärt werden. Die gesellschaftlich-kulturellen Rahmenbedingungen sollten vielmehr als *einer von vielen* Einflussfaktoren für wirtschaftliche Gestaltungen aufgefäßt werden, dessen relative Bedeutung im Einzelfall kritisch zu hinterfragen ist.“

## 6.2 Nominale, system- und kontingenztheoretische sowie situative Ansätze

Zwei Punkte werden im Rahmen der eben skizzierten Argumentation offensichtlich; erstens das Eingeständnis, daß die ökonomische Analyse ihren finalen Punkt dort findet, wo es darum geht das Entstehen kultureller Normen zu erklären. Alleine durch die Ökonomik läßt sich das Zustandekommen von sozialer Ordnung scheinbar doch nicht erklären, wenn zur Erklärung von ökonomischen Manifestationen wie im folgenden Beispiel auf kulturelle Einflüsse zurückgegriffen wird. „Wenn auch von Idealisierungen abzusehen ist, so dürfte doch unstrittig sein, daß das Sozialverhalten in Japan im Vergleich zu westlichen Ländern stärker gruppenorientiert und daß die japanische Gesellschaft relativ homogen ist. Die vergleichsweise starke Gruppenorientierung dürfte *ceteris paribus* interne gegenüber externen Arbeitsteilungsformen begünstigen.“ (Hemmert 1995: 439)

Oder, an anderer Stelle ebenfalls HEMMERT (1993: 258f.): „Die große Verbreitung geschlossenen-bilateraler Kooperationen dürfte in Japan durch die gesellschaftlich-kulturellen, möglicherweise auch durch die vertrags- und wettbewerbsrechtlichen Rahmenbedingungen maßgeblich begünstigt sein. Der

Nachweis von Kausalzusammenhängen ist hier schwieriger zu führen, da das gesellschaftlich-kulturelle und das rechtliche Umfeld von den Entscheidungsträgern gemeinhin als Datum betrachtet wird und auf diese Rahmenbedingungen bei der Entscheidungsfindung nicht mehr bewußt reflektiert wird. Der Einfluß der genannten Faktoren ... ist nach den Beobachtungen des Verfassers aber evident.“

Zweitens fällt die Hinwendung zu einem Kulturbegriff auf, bei dem Kultur ein Teilsystem der Gesellschaft neben anderen ist. Diese Form der Betrachtung - „die Gesellschaft hat eine Kultur“, die ich bereits in der Einleitung dieses Kapitels als zweite Sichtweise der interkulturellen Managementforschung klassifizierte, fußt einerseits auf Versuchen das Problem der Umweltdifferenzierung eher nominal anzugehen, andererseits auf den soziologischen Ansätzen der Systemtheorie.

Benütungen um ersteren Punkt finden sich bereits seit Anfang der 60er Jahre in den USA, wobei dabei eher pragmatisch eine begrifflich nicht näher abgegrenzte *Umwelt nominal* aufgefäßt wird (Dülfer 1981: 13). Typische Gliederungen dieser Art zeigen beispielsweise die frühen Arbeiten von FAYERWEATHER (z.B. 1965) in denen er zwischen *economic, cultural* und *political dimensions* unterscheidet, oder die *educational, sociological, political and legal* und *economic characteristics* der Umwelt bei FARMER/ RICHMAN (1964). Deren Nominalklassifikation nehmen u.a. NEGANDHI/ ESTAFEN (1965) für ihre Untersuchungen auf, sie beeinflussen WALTON (1966), der die Umwelt in ein *economic, social* und *political environment* trennt, oder RICHMAN/COPEN (1972), die zwischen *educational, sociological-cultural* und *political-legal environment* unterscheiden und diesen jeweils landesbezogenen Umweltbereichen ein *international environment* hinzufügen.

Grundlegend für den zweiten, systemtheoretisch orientierten Ansatz sind die Arbeiten von PARSONS (1951, 1960, 1971), der Organisationen als zweckorientierte Sozialsysteme betrachtet. Deren Struktur besteht aus institutionalisierten Wertmustern, wobei Wertekonformität mittels deren Internalisierung durch die Handelnden erreicht wird. Kulturelle Wertorientierungen (kulturelle Systeme) durchdringen derart die Handlungsprogramme (soziale Systeme), welche wiederum die individuelle Orientierung (psychologische

Systeme) beeinflussen. Soziale Systeme, d.h. Organisationen müssen dabei die vier Grundfunktionen *adaptation*, *goal attainment*, *integration* und *latency* erfüllen, wenn sie im Wettbewerb überleben wollen (AGII-Schema; vgl. hierzu die Darstellung beispielsweise bei STAEHLE 1991: 45).

Der Argumentation der Systemtheorie weiter folgend ist dann die Gesellschaft analog den Grundfunktionen in unterschiedliche Subsysteme ausdifferenziert, wovon Kultur nur eines ist. Als Beispiele für eine derartige Betrachtungsweise in der Literatur zur vergleichenden Managementforschung lassen sich u.a. der Ansatz von SKINNER (1964), der zwischen *cultural*-, *technical*-, *political*- und *economic system* differenziert oder die Umwelgliederung von FAYERWEATHER (1969) in *economic*-, *family*-, *social*-, *religious*-, *educational*-, *political*- und *business system*, anführen.

Befruchtend für die theoretische Diskussion wirkten zu diesem Zeitpunkt auch die kontingenztheoretischen Überlegungen der Organisationsforschung. Ausgangspunkt waren dabei die Formulierungen von LAWRENCE/LORSCH (1967) zu einer *contingency theory of organization*, die zum Ausdruck bringen wollten, daß die Unterschiede, die zwischen verschiedenen Arten von Organisationen bestehen, vor allem die Folge unterschiedlicher Umweltbedingungen seien (vgl. weiterführend die Darstellungen bei STAEHLE 1991: 437-442 und SCHREYÖGG 1978). Eine derartige Vorstellung beeinflusste z.B. das *research design* bei NEGANDHI/PRASAD (1971), führte zur Forderung „*comparative management and organization theory: A marriage needed*“ (Negandhi 1975), wengleich damit auch die Forderung nach einer erweiterten Perspektive verbunden war. „An enlarged perspective on contingency theory, with the inclusion of the so-called contextual (closed systems) variables, environmental factors, and sociocultural variables, can provide a comprehensive understanding of the factors affecting the structuring and functioning of complex organizations. ... The system's framework ... also demands that the 'patterns of relationships' rather than the causal linkages be stressed.“ (Negandhi 1983: 21).

Diese Forderung einer Relativierung der traditionellen *one best way* Aussagen greift die Kritik der situativen Ansätze der Organisationstheorie (vgl. ausführlich SCHREYÖGG 1978; STAEHLE 1991: 47-58) an einer derartigen kontin-

genztheoretischen Betrachtung sowie an generalisierenden systemtheoretischen Ausführungen auf. Je nach Vorgehensweise - nominal, system- oder kontingenztheoretisch - ergeben sich sowohl spezifische Probleme als auch ein methodisch bedingtes systematisches Ausblenden einzelner Aspekte. Beispielsweise wird mit einer nominalen Umweltklassifikation der Eindruck erweckt, daß sich die Umwelt in mehrere, deutlich nebeneinanderstehende Teilstücke aufgliedern ließe (Dülfer 1981: 15). Im Zuge der Suche nach Verbindungen zwischen den Einflußgrößen bzw. den Subsystemen treten zum Teil recht willkürliche Überschneidungen auf, insbesondere deshalb, weil sich die Einflußgrößen untereinander ebenfalls beeinflussen können. Es bleibt zudem offen, ob die gesamte oder nur die relevante - gegenwärtige oder zukünftige - Umwelt berücksichtigt werde (Dülfer 1981: 17f.). Darüber hinaus wird bei derartigen Erklärungsansätzen oftmals Kultur nicht *ex ante* als unabhängige Variable konzeptionalisiert, sondern als das am wenigsten klar abgrenzbare Subsystem *ex post* als Sammelbegriff (Residualgröße) für die un erklärte Varianz der Managementunterschiede herangezogen (Negandhi 1983: 19; Kumar 1988: 391; Staehle 1991: 470).

Allerdings führen auch die situativen Ansätze in ihrer klassischen Variante, wie DÜRPER (1981: 23) feststellt, zu einem resignierenden Standpunkt im Hinblick auf eine theoretische Umweltdifferenzierung, da mit den Problemen der Umweltabgrenzung, -differenzierung und der Relevanzbestimmung nur weiter eine „kasuistische Lösung“ verfolgt werde, die dann bloß noch Sache der Informationsbeschaffungstechnik zu sein scheine. Solange nur ganz klassisch determinativ mit fast ausschließlich quantitativen Verfahren nach Beziehungen zwischen bestimmten Subsystemen gesucht wird, können die Schwachstellen kontingenz- und systemtheoretischer Vorstellungen nicht überwunden werden.

Den Anlaß für eine immer stärker werdende Kritik an Konzept und Methode der klassischen situativen Ansätze mit ihrer deterministischen, quasi-mechanistischen Ausprägung sieht STAEHLE (1991: 51) im geringen Bewährungsgrad situativer Hypothesen, durchweg niedrigen Korrelationen sowie inkonsistenten Ergebnissen. Deren Diskussion gestalte sich allerdings schwierig, da situative Aussagen prinzipiell nicht falsifizierbar seien. „Entweder werden 'falsche' oder unwesentliche Kontextfaktoren einbezogen, oder es

werden die 'falschen' Personen befragt, oder die 'falsche' Grundgesamtheit gewählt, oder die 'falsche' Operationalisierung. Daraus wird deutlich, daß der situative Ansatz so verstanden *keine* Theorie ist, sondern ein Forschungsansatz, der beliebig inhaltlich ausgefüllt werden kann." (Strohle 1991: 51)

Diese methodische Kritik greift insbesondere bei international vergleichenden Untersuchungen, denn subtile kulturelle Unterschiede lassen sich durch die Verwendung analytischer bzw. quantitativer Methoden nicht erfassen (v. Kaller 1982: 580). Dennoch werden, wie PEPPER (1992: 338) ausführt, eben diese Methoden entschieden verteidigt und verabsolutiert. Beispielsweise wendet sich MILLER (1984: 76) beinahe verächtlich gegen andere, etwa interpretative Vorgehensweisen. „Anecdotal research or implied links between structure and environment have no place in the contingency management orientation“, womit er zugleich zugebe, daß Forschungsbemühungen mit kontingenztheoretischem Hintergrund Differenzen im Bereich verhaltenswissenschaftlicher Grundlagen des Managements kaum zu behandeln vermögen.

Es scheint, daß die in diesem Unterkapitel angesprochene zweite Sichtweise in eine Sackgasse führt. Aus einer Betrachtungsweise heraus, die in der Konsequenz eher die universalistische (*culture-free*) Position stützt, läßt sich wohl kaum ein befriedigender Anstoß zur Überwindung der Schwachstellen einer ökonomischen (neo-institutionalistischen) Analyse finden. „Die ökonomische Analyse funktioniert nur in einem Umfeld, in dem Situationsdefinitionen in gewissermaßen standardisierter Form vorgegeben sind, vorgegeben als Horizont der Beurteilung. Die Grenze des Ansatzes liegt dort, wo der vorgegebene Horizont verlassen werden muß, wie dies üblicherweise beim Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen der Fall ist ...“ (Osterloh 1994: 111f.)

### 6.3 Die interpretative Sicht

Es scheint daher angebracht sich einer Betrachtungsweise zuzuwenden, die ich bereits am Anfang dieses Hauptkapitels als erste Sichtweise der interkulturellen Managementforschung klassifizierte - „die Gesellschaft ist eine Kultur“. Differenzen und Gemeinsamkeiten verschiedener Gesellschaften werden dabei ausschließlich auf der Ebene eines umfassenden Kulturbegriffes

behandelt, wobei von vornherein ausgeblendet wird, inwieweit die analysierten Unterschiede oder Gemeinsamkeiten auf spezifische Faktoren (z.B. politische, rechtliche, sozioökonomische) zurückzuführen sind (Osterloh 1994: 97).

Inhaltlich fußt eine derartige Sichtweise auf Positionen, „die gemäß dem Thomas-Theorem „If men define situations as real, they are real in their consequences“ [Thomas 1932: 572; Einfügung des Verfassers] Makrophänomene wie Gesellschaft oder Kultur aus der subjektiven Perspektive der Gesellschaftsmitglieder erklären wollen.“ (Osterloh 1994: 98) „The culture of a country affects its parents and its children, teachers and students, labour union leaders and members, politicians and citizens, journalists and readers, managers and subordinates. Therefore management practices in a country are culturally dependent, and what works in one country does not necessarily work in another.“ (Hofstede 1995: 156f.) Damit wird klar, daß so betrachtet das „business of international business“ nur Kultur sein kann (Hofstede 1995) und daß „differences in cultural values, rather than in material and structural conditions, are ultimate determinants of human organization and behavior, and thus of economic growth.“ (Franke/Hofstede/Bond 1991: 165f.)

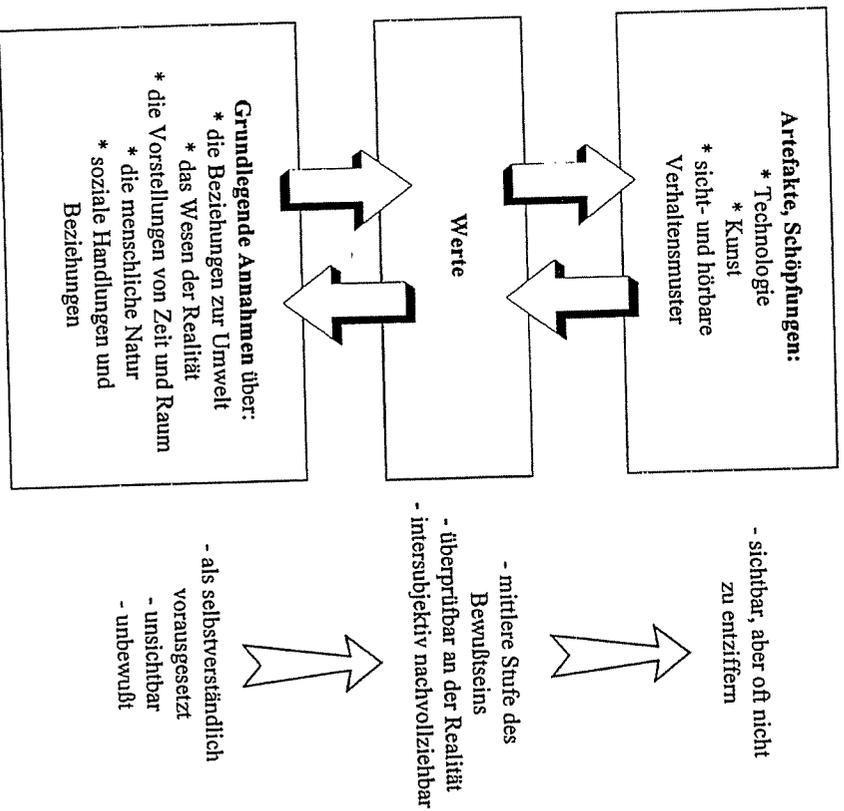
Eine derartige Sichtweise läßt sich einerseits an die interpretative Kulturanthropologie, wie sie vor allem von GEBERTZ (1973) vorgetragen wird, anlehnen. Kultur wird dabei als System von Bedeutungen in den Köpfen der Kulturträger verstanden, im Sinne eines individualistischen, ideellen Konstrukt. Dieses ist konkreter nicht faßbar, weshalb zu seiner Erschließung verstehende, interpretative Verfahren der Ethnomethodologie herangezogen werden. Andererseits läßt sich auch in systemtheoretisch-funktionalistischer Tradition Kultur als integrativer Bestandteil jeglichen Sozialgebildes betrachten - Kultur ist aber hier ein empirisch beobachtbares Phänomen. Auf dieser Sichtweise beruht die Tradition der Einstellungsforschung - als klassischen Vertreter vgl. HOPSTED (1980; 1993) -, die Kultur als objektivistisches, deskriptives Konstrukt neben anderen, wie etwa Technologie begreift, die mit den Methoden der quantitativen Sozialforschung zu erfassen ist.

HOPSTEDS Untersuchungen setzen am Wertesystem der Befragten an; wobei bei sich hinterfragen läßt, ob eine derartige hoch standardisierte Fragebogen-

erhebung (116.000 Fragebögen aus 40 Ländern) auf dieser Ebene tiefere Einsichten in die kulturelle Verankerung von Managerhandeln zu vermitteln vermog (Sachtle 1991: 471f.) oder ob sie nur eine mittlere Eindringtiefe reflektieren? Deutlich läßt sich letzterer Punkt mit Hilfe der Kulturebenen von SCHEIN (1984) zeigen (vgl. folgende Abb. 7), anhand derer die Untersuchungen von HOFSTEDDE in der zweiten Ebene ansetzen.

Abbildung 7:

## Die Ebenen der Kultur nach EDGAR H. SCHEIN



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schein (1984: 4).

Ein besonderer Mangel einer Kulturforschung, welche, wie STRAEHLE (1991: 467) ausführt, lediglich an den Oberflächenerscheinungen (Ebene des Sichtbaren) ansetze, bestehe darin, daß sie die tiefere liegenden Normen, Werte und grundlegenden Annahmen der Kulturträger unbefragt lasse und sich somit zweierlei Gefahren aussetze: „Einmal Symptome mit den Ursachen zu verwechseln, d.h. Kulturen falsch zu interpretieren, und zum anderen eine Veränderbarkeit und Manipulierbarkeit von Kultur zu unterstellen (Kulturmanagement), und zwar allein über Veränderungen auf der ersten Ebene.“

Um auf Japan und damit konkret zum Untersuchungsobjekt zurückzukommen, müßte zur Überwindung der angedeuteten Defizite eine Analyse japanischer Verbundgruppen zumindest die zweite Kulturebene nach SCHEIN *ex ante* konzeptionell in das Untersuchungsschema integriert werden. Darüber hinaus ist allerdings ein systematischer Zugang zur ersten, tiefsten Kulturebene zu suchen, der meines Erachtens nur mit Hilfe der interpretativen Kulturanthropologie möglich ist. Aus dieser Sicht ließe sich Kultur als ein durch Erfahrung selbstgeponenes Bedeutungsgewebe in den Köpfen der Individuen konzeptualisieren. Die Untersuchung dieses Gewebes könne dann keine experimentelle, nach Gesetzen forschende Wissenschaft sein, sondern eine interpretierende, die nach Bedeutungen suche. In diesem Sinne gehe es um Erläuterungen, um das Deuten gesellschaftlicher Ausdrucksformen, die zunächst rätselhaft erscheinen (Geertz 1991a: 9).

Welche dies allerdings sind, läßt sich nur aus externer kulturfremder Perspektive feststellen. Hierzu vermögen, wie ich meine, die erste und zweite Sichtweise der interkulturellen Managementforschung (Kap. 6.1 und 6.2) ihre entscheidenden Beiträge leisten. Der letzte Schritt zu dem was letztendlich wirklich in Organisationen geschieht, kann dann jedoch nur das Ergebnis von Interpretationsprozessen sein. Hierbei besteht allerdings die Gefahr zirkulärer Schlüsse, denn erklären die Handlungen der Individuen das Sinnssystem der Organisation oder sind die Handlungen nur Ausprägungen des ökonomischen Rahmens?

In der folgenden Argumentation, die als erster Schritt in die interpretative Richtung gedacht ist, soll keine ausführliche Diskussion des kulturellen Umfeldes japanischen Handelns als Summe von individuellem Agieren und

Reagieren vorgenommen, sondern nur ein, wie ich meine zentraler Punkt, der den Japankundigen immer wieder auffällt, auf den zur Erklärung japanischer Strukturen immer wieder verwiesen wird und der von entscheidender Relevanz für die Handlungskoordination innerhalb der japanischen Gesellschaft ist, kurz angeschnitten werden. Dabei fange ich bewußt im Detail an, denn eine allgemeine Aussagekraft die eine dichte Beschreibung - *thick description*, wie sie GEERTZ (1987) nennt - zum Schluß erreichen kann, resultiert letztendlich aus der Genauigkeit der rekonstruierten Einzelbeschreibungen, die den kulturellen Kontext einfangen und nicht aus dem Höhenflug der Abstraktionen (Dolles 1993b: 58-63).

## 7 Der Wechsel der Analyseebene: Ein interpretativer kulturanthropologischer Einstieg

Es kann beobachtet werden, daß sich Japaner auffallend lange und intensiv über die Frage: „Wer oder was ist auf wen oder was bezogen?“ unterhalten. Ihre kommunikativen Handlungen nehmen erst durch klare Antworten auf diese Frage im japanischen Kontext korrekte äußere Gestalt an. Die folgende nähere Beschreibung dieses Ausgangspunktes, wobei auf die Ausführungen von ACKERMANN (1993b; 1993c; 1994: 15-19) zurückgegriffen wird, möchte ich als ersten Schritt in Hinblick auf einen Zugang zu denjenigen Verständnisstrukturen verstehen, welche sowohl das Handeln als auch das Verhalten der Individuen bestimmen. Handeln soll dabei als argumentationsvorbereitetes und deshalb absichtgeleitetes (intentionales) Tun im Gegensatz zu Verhalten, einem bloß stimulierten Tun, dem jede Intentionalität fehlt, verstanden werden (Steinmann 1978: 74).

Die vorstehend angesprochene bezugsorientierte Kommunikation darf dabei nicht zu eng interpretiert werden. Auch in Deutschland gibt es eine Wort- und Ausdruckswahl die kennzeichnet, daß eine andere Person beispielsweise als hierarchisch „höher stehend“ und „zu ehrend“ einzustufen ist. Im Japanischen gibt es jedoch besonders viele Einflußfaktoren, die in den kommunikativen Austausch eingehen müssen, wie z.B. Überlegungen, ob und wie eine Person zu ehren ist, die keinen Bezug zu mir hat, sondern zum

Bereich von jemand gehört mit dem ich in Beziehung stehe. Auch hinsichtlich der korrekten Ehrbezeugungen gegenüber Personen, die sich nur ganz geringfügig von der eigenen Person unterscheiden, wie z.B. ein Kollege, der ein Jahr länger im Büro arbeitet, müssen Bezugsüberlegungen angestellt werden.

Die Ausrichtung auf derartige Bezüge ist nicht nur etwas, was jedem einzelnen Mitglied der japanischen Gesellschaft viel Überlegungsenergie kostet, sie ist auch Gegenstand langer Diskussionen und Publikationen. Beispielsweise sind jedem Japaner die präzisen Listen vertraut, in denen verschiedene Arten von Verpflichtungsbezügen für eine Einladung festgehalten sind und auf deren Einhaltung streng zu achten ist. Ebenso gewohnt ist die sorgfältige Betrachtung von Dankerweisungsketten, gemeint ist die Berücksichtigung der Tatsache, daß immer auch Personen hinter denjenigen standen, die ihm einen Gefallen getan oder eine Gunst erwiesen haben, zum Beispiel die Eltern oder der Vorgesetzte. Ebenso sei in diesem Zusammenhang auf die unzähligen, überall im Handel erhältlichen Schautafeln hingewiesen, die helfen Vernetzungen von Personen des öffentlichen Lebens oder von Unternehmen auf einen Blick zu erkennen. Es gibt weiterhin minuziöse Listen, die Aufschluß geben über die hierarchischen Vernetzungen innerhalb eines Unternehmens oder einer Traditionsschule, oft sogar unter Einbezug früherer Generationen.

Spätestens ein Blick auf solche Ahnenlisten lehrt, daß es hier nicht um Organigramme geht, die Dienst-, Befehls- oder Kommunikationswege vor Augen führen, sondern um Pläne, die es dem Individuum ermöglichen, sein gesamtes Tun und Verhalten in einen korrekten Bezug zu einem konkreten Umfeld, einer „Sphäre“ zu setzen. Sphäre soll dabei im Sinne des japanischen *sekai*, wörtlich „Welt“, als „für sich existierende, in sich komplex strukturierte Welt bzw. Sphäre“, verstanden werden.

Die Einbindung des einzelnen in eine Sphäre ist nicht etwas, was wir einfach als Gruppendenken abtun können. Sie basiert vielmehr auf einem philosophischen und religiösen Weltbild, das seit jeher die Erkenntnis der Verflochtenheit aller Dinge in den Mittelpunkt aller Strategien zur Lebensbewältigung gestellt hat, und das sich durch ein in sich vollkommen funktionierendes

nierendes Prinzip auszeichnet. Dieses ist nicht abstrakt oder in einem unergündbaren Willen verankert, sondern ist überall sogleich wahrnehmbar. Die Akzeptanz dieser gemeinschaftsbildenden Werte setzt weder Glauben noch Argumentation voraus, sondern nur die Beobachtung, daß jede Dynamik durch das Wirken von zwei gegensätzlichen Polen aufeinander zustandekommt, wie etwa der Wechsel von Tag und Nacht, das Prinzip von oben und unten usw.

Auch das Individuum ist eingebunden - sowohl in eine vertikale Kette durch die Zeit als auch in eine horizontale, ihn umgebende Sphäre. Letztere bilden die Menschen, die ihn am Leben erhalten (z.B. Hersteller von Nahrungsmitteln, Lehrer) und die er seinerseits im Verbund mit anderen durch gewissenhafte Ausübung seiner eigenen Tätigkeit am Leben erhalten muß. Im Gesamtbild zeigt sich somit ein gemeinschaftsbildendes Wertesystem, in dem das Wirken eines Elements durch das Wirken anderer Elemente bestimmt ist und seinerseits wiederum auf andere Elemente wirkt. Somit lebt das Individuum in einem Umfeld, welches Einbindung und Nutzbarmachung des einzelnen anstrebt und sich dabei vom historisch-kulturellen Erbe auch legitimiert sieht.

Der wirtschaftliche Erfolg nach dem Zweiten Weltkrieg und die Tatsache, daß Japan als einziges nicht-westliches Land zu den führenden Industrienationen der Welt zählt, bestärkt nur die Annahme, daß dieses Einbinden der richtige Weg ist. Was macht aber ein Individuum als handelndes Subjekt wenn es erkennt, daß es mit einem Prinzip zurecht kommen muß, welches ihn sorgfältig bindet, ihn schützt, aber auch formt und einbezieht, und im Gegenzug verlangt, daß sein gesamtes Handeln aus dem Grundgefühl des Verpflichtetseins gegenüber der konkreten Gestalt des gerade ihn ganz persönlich umgebenden Kräftefeldes - der ganz konkreten Sphäre, dessen Teil er ist - heraus entsteht?

Hier gilt es zu beachten, daß es unzählige Formen individuellen Willens gibt, mit denen der einzelne mit den Kräften umgeht, die auf ihn einwirken. Zum Beispiel kann er sich dem System anpassen und durch übereifrige Identifikation mit seinem Status in der Sphäre für sich Vorteile schaffen. Vermutlich wird dieser Anpassertyp in Japan keinen Erfolg haben, denn eine auf

innere Stärke bedachte Sphäre fordert gerade die Einzigartigkeit seiner einzelnen Glieder, nicht eine durch jemand anderes ebensogut zu erbringende Rolle. So ist es wahrscheinlicher, daß das Individuum den Weg des strengen Selbstverbesserns wählt, da es sich dadurch langfristig innerhalb seiner Sphäre eine Position der Achtung, aber auch der Macht aufbauen kann.

Die Frage nach der Macht in Japan wird in diesem Zusammenhang im Westen unter Verweis auf das hierarchische System auf viel zu einfache Weise gestellt. In Japan selbst setzt man sich überaus intensiv mit dem Phänomen Macht, und zwar im Sinne Kraft (*chikara*), auseinander, doch erscheint wie ACKERMANN (1994: 17) ausführt, nichts davon in den japanischen Selbstdarstellungen der eigenen Kultur. Dies mag wohlmöglich darin begründet sein, daß die Einbindung von Individuen in Sphären den unmittelbaren Ausdruck von Macht erschwert bzw. weitgehend sogar unnötig macht. Macht wird demnach von der Sphäre konstituiert und wirkt in der Weise, daß sich andere bei der Herstellung ihrer Bezugslinien und -listen bewußt in die Abhängigkeit eines bestimmten Machtzentrums begeben. Dies bedeutet auch, daß das Erkennen von Macht eine sehr sorgfältige Beobachtung gerade nicht von Äußerlichkeiten, sondern der Überleistungsstrukturen einer Vielzahl von Individuen und der Fixpunkte ihrer Bezugsnetze voraussetzt.

Stretes Sich-selbst-Verbessern, mit dem Ziel langfristig eine Position der Achtung, aber auch der Macht aufzubauen, kann eine mögliche Form des Umgangs mit den auf ein Individuum einwirkenden Kräften bilden. Es darf aber keinesfalls übersehen werden, daß auch in jedem japanischen Individuum das Bestreben existiert, sich von den einbindenden Kräften einer Sphäre zu lösen. So kann es durchaus die persönliche Entscheidung geben, aus einer Sphäre auszutreten.

Japan ist nicht ein Land - auch wenn es oft derartig charakterisiert wird - in dem individualistisches Handeln gänzlich unzulässig und der einzelne nur dem Gruppendenken verpflichtet wäre. Allerdings nimmt das Individuum beim Entscheid aus einer Sphäre auszutreten, die Verantwortung für die Folgen ganz in die eigenen Hände. Außerhalb der Sphären gibt es kein Netz zum Aufhängen von Ausbrechern. Entschieden sich jedoch ein Individuum, sein Leben nicht derjenigen Sphäre zur Verfügung zu stellen, in der es

zunächst einmal verankert ist, so bleibt ihm kaum ein anderer Weg, als selbst eine neue Sphäre aufzubauen. Dabei geht es hart zu, denn die alte Sphäre wird den Aussteiger nicht auf universell anwendbares Handeln außerhalb konkreter Bezugsnetze vorbereitet und so - in ihren Augen - die Samen ihrer eigenen Schwächung gesät haben.

## 8 Auf zu neuen Ufern in der Analyse der *keiretsu*?

Eine Behandlung des Themas „Analyse der *keiretsu*“ unter Rückgriff auf eine systematisch-interpretative Vorgehensweise wie sie im vorherigen Kapitel ausgeführt wurde, verlangt auch nach einer neuen Metaphorik zur Beschreibung der eigenen Tätigkeit. Diese ist nicht mehr eine aus der Welt-theoretischer (westlicher) Modelle nur ableitende, sondern eine interpretierende, eine deutende. Die Untersuchung einzelner kultureller Ausprägungen gleich, wie es GEBRTZ (1991b: 261) metaphorisch umschrieben hat, eher dem Versuch durch eine Stadt zu laufen und dabei anzustreben von den planlos angelegten Gassen eine Kartenskizze aufgrund logischer Überlegungen anzulegen. Ohne nun versuchen zu wollen alle Straßen Tokyos oder gar Japans selbst zu skizzieren und nach der zugrundeliegenden Logik zu forschen - dies ist, wie die Verknüpfung der Bedeutungseffekte in den Köpfen von über 120 Millionen Japanerinnen und Japanern eine in Hinblick auf die verfolgte Zielsetzung wenig erfolgversprechende Vorgehensweise -, möchte ich doch auf die Frage zurückkommen, was sich aus einem derartigen interpretativen Ansatz lernen läßt, wenn die Problemstellung angemessen behandelt wird.

Nachdem wahrscheinlich in jeder Gesellschaft die Zahl der allgemein anerkannten und immer wieder verwendeten Kulturmuster ins Unermeßliche geht, stellt sich die Frage, welche von diesen herauszugreifen sind. Hierfür mögen die neo-institutionalistischen (ökonomischen) Theorien ihren entscheidenden Beitrag leisten, sofern sie nicht im „imperialistischen Sinne“ (vgl. hierzu kritisch LÖHR/OSTERLOH 1993: 143; OSTERLOH/GRAND 1994: 284f.) verwendet werden. Hierunter ist zu verstehen, daß ökonomische Vorstellungen alle Theoriegebäude durchdringen, daß eine Erklärung empiri-

scher Phänomene restlos durch das ökonomische Modell möglich ist und somit ein (kulturinvariantes) Weltbild aus einem Guß vermittelt werden kann.

Ich möchte nicht abstreiten, daß im sozialen wie auch wirtschaftlichen Kontext bestimmte kulturelle Muster und bestimmte Beziehungen zwischen Mustern in unterschiedlichen Gesellschaften auftauchen. Dies sei, wie auch GEBRTZ (1991c: 137) meint, ja wohl ganz einfach darauf zurückzuführen, daß die Bedürfnisse nach Orientierung, denen sie entgegenkommen, allgemein menschliche sind. Die Probleme seien existentieller Natur und daher universal, die Lösungen jedoch seien allgemein-menschlicher Art und daher mannigfaltig. Es sei jedoch gerade das genaue Verständnis dieser einzelnen Lösungen, das uns in die Lage versetze, die zugrundeliegenden Probleme, auf die sie vergleichbare Antworten geben, wirklich zu erfassen.

Kulturell bedingte Lösungen lassen sich zuerst jedoch nur aus einem kulturellen Blickwinkel erfassen, da im Kontext der eigenen Lebenswelt das Besondere im Rahmen des Allgemeinen untergeht. Sind diese jedoch identifiziert - sei es durch Erklärungsnotstände anhand wissenschaftlicher Theorien oder indem zur Bestimmung, Einordnung und Behandlung des fremdkulturellen das-eigene, vertraute Kulturmuster herangezogen wird -, gilt es das individuelle Handeln und Verhalten der Kulturträger sowohl zu beobachten als auch zu deuten. Im Zuge dessen erscheint eine Vorgehensweise sinnvoll, die alle Kulturebenen nach SCHEIN - von sichtbar bis als selbstverständlich vorausgesetzt - konsequent *ex ante* integriert.

Zunächst geht es dann nicht mehr nur um die bloße Anwendung von Analyseverfahren - die ohne Zweifel methodisch fundiert sein können -, sondern auch um die kritische Reflexion über deren Eignung für das Untersuchungsobjekt im interkulturellen Kontext. Vor allem in der vergleichenden Managementforschung, die über den eigenen Kulturkreis hinausgehen möchte, versperrt meiner Meinung nach eine rein ökonomische Betrachtungsweise, reduziert auf die bloße individuelle Vorteilskalkulation, die Chance, Erklärungen für Beziehungen innerhalb von und zwischen Unternehmen - in diesem Beitrag den *keiretsu* - zu finden, die nicht primär auf Kosten- und Preisüberlegungen rekurrieren, sondern im Gedankengut von Sozialstrukturen, dem Einbringen des Individuums in soziale Netzwerke, angelegt sind. Nur

aus einer interpretativen kulturanthropologischen Sichtweise heraus wird es möglich, sowohl die Institutionen in Fernost als das **Ergebnis der kulturgebundenen Handlungen** (Lösungen) einzelner interagierender Wirtschaftssubjekte neu zu begreifen als auch den Zugang zu einer eventuell von unseren (westlichen) Vorstellungen abweichenden anderen Form der Handlungs koordinierung der Wirtschaft zu finden.

Insgesamt gesehen kann der Schluß gezogen werden, daß klassisch ökonomische (neo-institutionalistische) Erklärungsmuster, die durch eine exakte Messung in objektivierender Weise Sachverhalte aus einer reinen Beobachterperspektive heraus erklären wollen, vielfach scheitern müssen, wenn es um die Analyse der Rationalität im interkulturellen Kontext geht. Ein Verstehen individueller Handlung läßt sich nur aus einer Sicht herleiten, die auch ein Verstehen der Lebens- und Sprachformen beinhaltet, in deren Kontext das Untersuchungsobjekt eingebettet ist. Ein Forscher kann die Rationalität einer Handlung demnach erst dann beurteilen, wenn er durch Regelpartizipation Teilnehmer der Lebenswelt geworden ist, vor deren Hintergrund die ihn interessierende Handlungsstruktur abläuft (Dondl 1992: 116 unter Hinweis auf die Diskussion der Erklären/Verstehen-Kontroverse, vgl. KIRNSCH 1991: 366ff.; KOPPE 1979: 226-228; WINCH 1966).

Mit dieser Forderung nach der Teilnahme an der Lebenswelt ist jedoch wesentlich mehr verbunden als nur eine ausgeweitete Erklärungsperspektive naturwissenschaftlicher *Provenienz*. Die Teilnahme bedingt **Perspektivenwechsel**, der Erkenntnispol verschiebt sich von erklärender Beobachtung aus der Außenperspektive vor dem Hintergrund der Lebenswelt des Beobachters hin zur verstehenden Teilnahme in einer Binnenperspektive vor dem gemeinsamen Hintergrund der Lebenswelt von Forscher und Forschungsobjekt (Dondl 1992: 116f.).

Aus dem Blickwinkel der Binnenperspektive ließe sich für Japan vorschlagen, *keiretsu* nicht als *Nexus* von Verräten, sondern als *Nexus* von Sphären zu betrachten. Konsequenterweise können dann japanische Verbundgruppen nicht mehr einfach als transaktionskostenminimierende hierarchische Institutionen zwischen Markt und Hierarchie interpretiert werden, sondern als **soziale Netzwerke**, vielleicht jenseits von Markt und Hierarchie, in denen

das reine Kostenkalkül durch die soziale Generierung von Normen und Überinkünften ergänzt wird oder vielleicht sogar ersetzbar ist. Die neo-institutionalistische Theorie erlaubt zwar eine pointierte Analyse der Nutzenmaximierung unter Restriktionen, abstrahiert jedoch von der Herkunft der Präferenzen. Dabei soll nicht das heuristische Prinzip des *homo oeconomicus* an sich kritisiert werden, sondern die Sterilität einer neo-institutionalistischen Theorie, die nicht dazu angelegt ist, die Menschen, ihre Gesellschaften und Institutionen, im weitesten Sinne die Lebenswelt, in ihrer ganzen Komplexität zu erfassen.

Zur Lebenswelt und zu den sie konstituierenden Normen bietet sich dem Wissenschaftler jedoch nur der Zugang über Partizipation. „Er muß der Lebenswelt, deren Bestandteile er beschreiben möchte, in gewisserweise schon angehören. Um sie zu beschreiben, muß er sie verstehen können; um sie zu verstehen, muß er grundsätzlich an ihrer Erzeugung teilnehmen können; und Teilnahme setzt Zugehörigkeit voraus.“ (Habermas 1988a: 160) Dabei können Bedeutungen, ob sie nun in Handlungen, Institutionen, Betriebsabläufen, Kooperationen etc. verkörpert sind, nur von innen erschlossen werden. „Die symbolisch vorkonstruierte Wirklichkeit bildet ein Universum, das gegenüber den Blicken eines kommunikationsunfähigen Beobachters hermetisch verschlossen, eben unverständlich bleiben müßte. Die Lebenswelt öffnet sich nur einem Subjekt, daß von seiner Sprach- und Handlungskompetenz Gebrauch macht.“ (Habermas 1988a: 165)

## 9 Literaturverzeichnis

- Abegglen, James C./Stalk Jr., George (1987): Kaisha. The Japanese Corporation, Tokyo: Charles E. Tuttle
- Ackermann, Peter (1993a) (Hrsg.): Japan: Selbstbild-Fremdbild, Zürich: Offizin
- Ackermann, Peter (1993b): Die Gruppe und das Ich. I. Zur Frage nach den gemeinschaftsbildenden Werten, in: Peter Ackermann (1993a), S. 38-40
- Ackermann, Peter (1993c): Die Gruppe und das Ich. II. Zur Formung des Ich durch die Gruppe und für die Gruppe, in: Peter Ackermann (1993a), S. 41-46
- Ackermann, Peter (1994): Japan als moderne Wirtschaftsmacht. Eine Betrachtung aus der Perspektive der Humanwissenschaften, in: Veröffentlichungen des Lehrstuhls für Allgemeine Bank- und Versicherungs-Betriebswirtschaftslehre (Prof. Dr. Oswald Hahn), Heft 80, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, S. 13-20
- Adler, Nancy J. (1983): A Typology of Management Studies Involving Culture, in: Journal of International Business Studies, 14. Jg., Nr. 2 (Frühjahr), S. 29-47
- Anchordoguy, Marie (1991): Eine kurze Geschichte der Keiretsu, in: HARVARD-Manager, 13. Jg., Nr. 1, S. 106-107
- Aoki, Masahiko (1990): Toward an Economic Model of the Japanese Firm, in: Journal of Economic Literature, 28. Jg., Nr. 3 (März), S. 1-27
- Aoki, Masahiko / Dore, Ronald (1994) (Hrsg.): The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strength, Oxford: Oxford University Press
- Asanuma, Banri (1988): Manufacturer-Supplier Relationship in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill, hektographiertes Manuskript, Faculty of Economics, Kyoto University, Japan
- Becker, Helmut (1991): Die Sorgen der Sieger, in: DIE ZEIT, Nr. 33 (9.8.), S. 19-20
- Benkenstein, Martin (1994): Die Gestaltung der Fertigungstiefe als wettbewerbstrategisches Entscheidungsproblem. Eine Entscheidung aus transaktions- und produktionskostentheoretischer Sicht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg., Nr. 6 (Juni), S. 483-498
- Berg, Hartmut / Kitting, Karlheinz (1993): Unternehmenszusammenschluß, in: Erwin Dichtl/Omar Issing (Hrsg.): Vahlers Großes Wirtschaftslexikon, 2. Aufl., München: C.H. Beck/Franz Vahlen, S. 2174-2176
- Blume, Georg (1994): Geben und Nehmen. Japan II: Konzerne sollen bei der Entwicklungshilfe ein Kartell aufgebaut haben, in: DIE ZEIT, Nr. 39 (23.9.), S. 38
- Bukhari, Iman / Wurche, Sven (1991): Konfliktfelder beim Management von deutsch-japanischen Joint-Ventures in Japan, in: Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung (Prof. Dr. Horst Steinmann), Heft 64, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica* (New Series), 4. Jg., S. 386-405
- Coase, Ronald H. (1960): The Nature of the Firm (Nachdruck des Aufsatzes aus *Economica* 1937), in: The American Economic Association (Hrsg.): Readings in Price Theory, 3. Aufl., London: George Allen/Unwin
- Cutts, Robert L. (1992): Capitalism in Japan - Cartels and Keiretsu, in: Harvard Business Review, 70. Jg., Nr. 4 (Juli-August), S. 48-55
- Demes, Helmut (1989): Die pyramidenförmige Struktur der japanischen Automobilindustrie und die Zusammenarbeit zwischen Endherstellern und Zulieferern, in: Norbert Altmann/Dieter Sauer (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt am Main/New York: Campus, S. 251-297
- Detmer, Hans A. (1987): Einführung in das Studium der japanischen Geschichte, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Deysson, Christian (1994): Welthandel. Mann fürs Grobe, in: Wirtschaftswoche, 48. Jg., Nr. 9 (25.2.), S. 32-36
- Dodwell Marketing Consultants (1986): Industrial Groupings in Japan. 1986/87, 7. Aufl., Tokyo: Dodwell Marketing Consultants
- Dodwell Marketing Consultants (1990): The Structure of the Japanese Auto Parts Industry, Tokyo: Dodwell Marketing Consultants
- Dolles, Harald (1993a): Das Mysterium „Keiretsu“ oder „Die Erfahrungen von T. Boone Pickens!“ in: Peter Ackermann (1993a), S. 122-129
- Dolles, Harald (1993b): Interkulturelles Management und Geschichten um das Sirzen, in: Peter Ackermann (1993a), S. 57-63
- Dolles, Harald / Jung, Herbert F. (1990): Subcontracting in Japan, in: Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung (Prof. Dr. Horst Steinmann), Heft 58, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Dolles, Harald / Köster, Kathrin (1995): Der Rückzug des Staates - Zur Privatisierung der japanischen Staatsbahn, in: Gesine Foljanty-Jost/Anna-Maria Thranhardt (1995), S. 182-203
- Dondi, Peter (1992): Angewandte Wissenschaft und Theorie autopoietischer Systeme, München: Verlag Barbara Kirsch

- Düller, Eberhard (1981): Zum Problem der Umweltberücksichtigung im „Internationalen Management“, in: Ehrenfried Pausenberger (Hrsg.): *Internationales Management. Ansätze und Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Forschung*, Stuttgart: C.E. Poeschel, S. 1-44
- Düller, Eberhard (1991): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, München/Wien: Oldenbourg
- Dyer, Jeffrey H. / Ouchi, William G. (1993): *Japanese-Style Partnerships. Giving Companies a Competitive Edge*, in: *Sloan Management Review*, 35. Jg., Nr. 1 (Herbst), S. 51-63
- Eli, Max (1988): *Japans Wirtschaft im Griff der Konglomerate*, Frankfurt am Main: FAZ-Verlag
- Eli, Max (1994): Die Bedeutung wirtschaftlicher Verbundgruppen: Netzwerkstruktur und *Keiretsu*-Effekt, in: Hans-Jürgen Mayer/Manfred Pohl (Hrsg.): *Länderbericht Japan. Geographie, Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur*, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 265-277
- Ernst, Angelika (1991): Subkontraktbeziehungen in der industriellen Zulieferung in Japan, in: *ifo Schnelldienst*, Nr. 5/6, S. 9-24
- Ernst, Angelika / Launer, Helmut (1989): *Struktur und Dynamik der mittelständischen Wirtschaft in Japan*, Hamburg: Institut für Asienkunde
- Farmer, Richard / Richman, Barry (1964): *A Model for Research in Comparative Management*, in: *California Management Review*, 6. Jg., Nr. 4 (Winter), S. 55-68
- Fayerweather, John (1965): *International Marketing*, Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall
- Fayerweather, John (1969): *International Business Management. A Conceptual Framework*, New York et al.: McGraw-Hill
- Ferguson, Charles H. (1990): *Computers Keiretsu and the Coming of the U.S.*, in: *Harvard Business Review*, 68. Jg., Nr. 4 (Juli-August), S. 55-70
- Foljanty-Jost, Gesine / Thränhardt, Anna-Maria (1995) (Hrsg.): *Der schlanke japanische Staat. Vorbild oder Schreckbild*, Opladen: Leske + Budrich
- Franko, Richard H. / Hofstede, Geert / Bond, Michael H. (1991): *Cultural Roots of Economic Performance. A Research Note*, in: *Strategic Management Journal*, 12. Jg., Special Issue (Summer), S. 165-173
- Fruin, Mark W. (1992): *The Japanese Enterprise System. Competitive Strategies and Cooperative Structures*, Oxford: Clarendon
- Fujimoto, Hiroshi (1992): *Japan's Automobile Keiretsu - Changing the Better*, in: *TOKYO Business Today*, Nr. 2 (Februar), S. 50-51
- Gasse, Yvon I. (1973): *Contextual Transposition in Translating Research Instruments*, in: *META École de traduction Université de Montréal*, 18. Jg., Nr. 3, S. 295-307
- Geertz, Clifford (1973): *The Interpenetration of Cultures. Selected Essays*, New York: Basic Books

- Geertz, Clifford (1991a): *Dichte Beschreibung. Bemerkungen zu einer deutenden Theorie von Kultur*, in: Geertz (1991d), S. 7-43
- Geertz, Clifford (1991b): *Common sense als kulturelles System*, in: Geertz (1991d), S. 261-288
- Geertz, Clifford (1991c): *Person. Zeit und Umgangsformen auf Bali*, in: Geertz (1991d), S. 133-201
- Clifford Geertz (1991d): *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*, 2. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Gutenber, Erich (1960): *Über japanische Unternehmungen*, Wiesbaden: Gabler
- Habermas, Jürgen (1988a): *Theorie des kommunikativen Handelns. Handlungs-rationalität und gesellschaftliche Rationalisierung*, Bd. 1, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Habermas, Jürgen (1988b): *Theorie des kommunikativen Handelns. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*, Bd. 2, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Hall, John Whitney (1968): *Das japanische Kaiserreich*, Frankfurt am Main: Fischer
- Harris, Marvin (1979): *Cultural Materialism. The Struggle for a Science of Culture*, New York: Random House
- Hasada, Naomichi (1991): *Kigyô keiretsu kanrengaisha netowaku ga wakaru jiten* [Lexikon zum Verständnis der Netzwerke der kigyô keiretsu und verbundenen Unternehmen], Tokyo: Asahikô Shuppansha
- Helou, Angelina (1991): *The Nature and Competitiveness of Japan's Keiretsu*, in: *Journal of World Trade*, 25. Jg., S. 99-131
- Hemmert, Martin (1993): *Vertikale Kooperation zwischen japanischen Industrieunternehmen*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag
- Hemmert, Martin (1995): *Merkmale der japanischen Industrieorganisation und ihre Bedeutung für den Zugang zum japanischen Markt*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47. Jg., Nr. 5 (Mai), S. 425-455
- Hilpert, Hanns G. (1994): *Strategische Unternehmensverflechtungen in Japan (Keiretsu) und ihre Relevanz für den Maschinenbau und die Halbleiterindustrie*, in: *Japan. Analysen Prognosen*, Nr. 91/92 (Januar/Februar), S. 1-28
- Hoffmann, Friedrich (1993a) (Hrsg.): *Konzernhandbuch*, Wiesbaden: Gabler
- Hoffmann, Friedrich (1993b): *Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung*, in: *Friedrich Hoffmann (1993a)*, S. 1-79
- Hofstede, Geert (1980): *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills et al.: Sage
- Hofstede, Geert (1993): *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen - Organisationen - Management*, Wiesbaden: Gabler
- Hofstede, Geert (1995): *The Business of International Business is Culture*, in: *Terence Jackson (Hrsg.): Cross-Cultural Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann, S. 150-165

- Hübner, Rainer (1994): Weltwirtschaftskrieg. Bonn muß nachrsten, in: *Capital*, 33. Jg., Nr. 4 (April), S. 91-98
- Imai, Kenichi (1980): Japan's Industrial Organization and its Vertical Structure, in: Discussion Paper, Nr. 101, Institute of Business Research, Hitotsubashi University Tokyo
- Imai, Kenichi / Imai, Hiroyuki (1984): Interpenetration of Organization and Market: Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S., in: *International Journal of Industrial Organization*, 2. Jg., S. 285-310
- Ishihara, Hideo (1993): Corporate Management of Japanese Concerns, in: Friedrich Hoffmann (1993a), S. 709-718
- Itami, Hiroyuki (o.J.): Competition by Visible Hand and Subcontracting Efficiency, unveröffentlichtes Manuskript, Hitotsubashi Universität Tokyo
- James, Barrie G. (1990): Wirtschaftsmacht Japan - Das trojanische Pferd, Freiburg im Breisgau: Rudolf Haufe
- Kawanishi, Hirotsuke (1992): Enterprise Unionism in Japan, London/New York: Kegan Paul International
- Keller, Eugen v. (1982): Management in fremden Kulturen, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt
- Kirchgässner, Gebhard (1991): Homo oeconomicus: Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Tübingen: Paul Mohr
- Kirsch, Werner (1991): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München: Verlag Barbara Kirsch
- Koppe, Franz (1979): Hermeneutik der Lebensformen - Hermeneutik als Lebensform. Zur Sozialphilosophie Peter Winchs, in: Jürgen Mittelstraß (Hrsg.): Methodenprobleme der Wissenschaften vom gesellschaftlichen Handeln, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 223-272
- Kōsei Torihiki Jin Kai [Fair Trade Commission] (1992): *Nihon no roku dai kigyō shūdan [Japan's Six Major Industrial Groups]*, Tokyo: Tōyō Keizai Shimbunsha
- Koyama, Akihiro (1991): Eigenarten des japanischen Managements, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 43. Jg., Nr. 3 (März), S. 275-284
- Koyama, Akihiro (1992): Zur Spitzenorganisation japanischer Unternehmen und der Kontrolle des Managements, in: *Gakushūin daigaku keizai ronshū [Gakushūin Economic Papers]*, hrsg. durch: Gakushūin keizai gakkai, Gakushūin University (Tokyo) [The Society for Economics in Gakushūin University, Tokyo], 28. Jg., Nr. 4 (Januar), S. 45-57

- Koyama, Akihiro / Dolles, Harald (1992): *Nichidokukyōyō no hikaku bunseki no tame ni (1) - „kinryū keiretsu“ no kihonteki saikentō [Japanische und deutsche Unternehmen im Vergleich (1) - Überlegungen zu Vertiefungen]*, in: *Gakushūin daigaku keizai ronshū [Gakushūin Economic Papers]*, hrsg. durch: Gakushūin keizai gakkai, Gakushūin University (Tokyo) [The Society for Economics in Gakushūin University, Tokyo], 29. Jg., Nr. 2 (Juli), S. 113-126
- Koyama, Akihiro / Dolles, Harald (1994): *Nichidokukyōyō no hikaku bunseki no tame ni (2) - „kinryū keiretsu“ no kihonteki saikentō [Japanische und deutsche Unternehmen im Vergleich (2) - Überlegungen zu Vertiefungen]*, in: *Gakushūin daigaku keizai ronshū [Gakushūin Economic Papers]*, hrsg. durch: Gakushūin keizai gakkai, Gakushūin University (Tokyo) [The Society for Economics in Gakushūin University, Tokyo], 30. Jg., Nr. 4 (Februar), S. 423-438
- Krug, Barbara (1993): Die Entzauberung der Samurai: Die Japaner haben keine neue Form des Wirtschaftens erfunden, in: *FAZ*, Nr. 84 (10.4.), S. 13
- Kumar, Brij N. (1988): Interkulturelle Managementforschung. Ein Überblick über Ansätze und Probleme, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 17. Jg., Nr. 8 (August), S. 389-394
- Kumar, Brij N. / Hausmann, Helmut (1992) (Hrsg.): *Handbuch der internationalen Unternehmensstätigkeit*, München: C.H. Beck
- Kumar, Brij N. / Steinmann, Horst (1987): Akquisition als Markteintrittsstrategie, in: *Blick durch die Wirtschaft*, Nr. 129 (10.7.), S. 7
- Kumar, Brij N. / Steinmann, Horst / Dolles, Harald (1993): Das Management in Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Klein- und Mittelbetrieben, in: *Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management* (Prof. Dr. Brij N. Kumar), Nr. 2, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Lawrence, Paul R. / Lorsch, Jay W. (1967): *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard University Press
- Löhr, Albert / Osterloh, Margit (1993): Ökonomie und Ethik als Grundlage organisationaler Beziehungen, in: *Wolfgang H. Staehle/Jörg Sydow* (Hrsg.): *Managementforschung 3*, Berlin/New York: Walter de Gruyter, S. 109-155
- Lorenzen, Paul (1974): *Konstruktive Wissenschaftstheorie*, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Lorenzen, Paul (1985a): *Rationale Grammatik [Nachdruck eines Aufsatzes aus Theorie des wissenschaftlichen Argumentierens]*, hrsg. v. Carl Friedrich Gettmann, Frankfurt am Main 1980, S. 73-94], in: *Paul Lorenzen: Grundbegriffe technischer und politischer Kultur*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 13-34

- Lorenzen, Paul (1985b): *Autonome und Empirische Sozialforschung* [Nachdruck eines Aufsatzes aus *Methodologische Probleme einer normativ-kritischen Gesellschaftstheorie*, hrsg. v. Jürgen Mittelstraß, Frankfurt am Main 1975, S. 244-265], in: Paul Lorenzen: *Grundbegriffe technischer und politischer Kultur*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 137-157
- Matsuda, Tomoo (1984): *Die Entwicklung der Wirtschaft nach 1868*, in: Horst Hammitzsch (Hrsg.): *Japan-Handbuch*, 2. Aufl., Stuttgart: Franz Steiner, Sp. 2059-2082
- McMillan, John (1992): *Games, Strategies and Managers*, New York/Oxford: Oxford University Press
- Miller, Edwin L. (1984): *Comparative Management Conceptualization*. An Assessment, in: Richard N. Farmer (Hrsg.): *Advances in International Comparative Management*, Bd. 1, Greenwich (Conn.)/London: JAI Press, S. 69-84
- Miyashita, Kenichi / Russell, David W. (1994): *Keiretsu. Inside the Hidden Japanese conglomerates*, New York: McGraw-Hill
- Morishima, Michio (1885): *Warum Japan so erfolgreich ist*, München: C.H. Beck
- Morohashi, T. (1984): *Dai kanwa jiten* [Großes Schriftzeichen-Lexikon], Tokyo: Daishukan shoten
- Müller, Klaus (1984): *Die Entwicklung der Wirtschaft bis 1867*, in: Horst Hammitzsch (Hrsg.): *Japan-Handbuch*, 2. Aufl., Stuttgart: Franz Steiner, Sp. 2045-2058
- Nakamura, Takatoshi (1988): *Nippon no kyodai kigyô* [Japanische Mammunternehmen], 9. Aufl., Tokyo: Iwanami Shinsho
- Nakatani, Iwao (1984): *The Economic Role of Financial Corporate Grouping*, in: Masahiko Aoki (Hrsg.): *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Amsterdam: North-Holland, S. 227-258
- Negandhi, Anant R. (1975): *Comparative Management and Organization Theory: A Marriage Needed.*, in: *Academy of Management*, 18. Jg., Nr. 2 (Juni), S. 334-344
- Negandhi, Anant R. (1983): *Cross-Cultural Management Research: Trend and Future Directions*, in: *Journal of International Business Studies*, 14. Jg., Nr. 2 (Frühjahr), S. 17-28
- Negandhi, Anant R. / Estafen, Bernard D. (1965): *A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments*, in: *Academy of Management*, 8. Jg., Nr. 4 (Dezember), S. 309-318
- Negandhi, Anant R. / Prasad, S. Benjamin (1971): *Comparative Management*, New York: Appleton-Century-Crofts/Meredith
- Nojiri, Taketoshi (1986): *Wirtschaftsentwicklung und Wirtschaftsethik in Japan*, in: *Constantin von Barloewen/Kai Werhahn-Mees (Hrsg.): Japan und der Westen*, Bd. 2 (Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Technologie), Frankfurt am Main: Fischer, S. 141-158

- Odrich, Barbara (1994): *Japans Mischkonzerne büßen an Bedeutung ein*, in: FAZ, Nr. 185 (11.08.), S. 11
- Okazaki, Tetsuji (1994): *The Japanese Firm under the Wartime Planned Economy*, in: Aoki/Dore (1994), S. 350-378
- Ôkôchi, Kazuo (1963): *Nihonteki Rôshi Kankei no Genkei* [The Origins of Japanese-style Industrial Relations], in: Shikai Kagaku no Kihon Mondai [Basic Issues in Social Science] hrsg. durch: Tokyo Daigaku Shakai Kagaku Kenkyû [The Social Science Research Institute of Tokyo University], Tokyo: Ochanomizu Shobô, S. 543-556
- Okumura, Hiroshi (1984): *Interfirm Relations in an Enterprise Group - The Case of Mitsubishi*, in: Kazuo Sato/Yasuo Hoshino (Hrsg.): *The Anatomy of Japanese Business*, Armonk et al.: M.E. Sharpe, S. 164-193
- Ordheide, Dieter / Rudolph, Bernd / Büsselmann, Elke (1991) (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*, Stuttgart: C.F. Poeschel
- Ôsono, Tomokazu (1991): *Ichimoku de wakaru kigyôkeiretsu to gyôkaichizu* [Auf einen Blick verstehen: Kigyô keiretsu und Geschäftswelt], Tokyo: Nippon Jitsugyô Shuppansha
- Osterloh, Margit (1988): *Organisationstheorie und Transaktionskostentheorie*. Kann der Transaktionskostenansatz die neoklassische Theorie der Firma mit der Organisationstheorie verbinden?, in: *Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung* (Prof. Dr. Horst Steinmann), Heft 40, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Osterloh, Margit (1994): *Kulturalismus versus Universalismus. Reflektionen zu einem Grundlagenthema des interkulturellen Managements*, in: *Schlemmz/Wurl* (1994), S. 95-116
- Osterloh, Margit / Grand, Simon (1994): *Modelling oder Mapping? Von Rede- und Schweigeelementen in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung*, in: *Die Unternehmung*, 48. Jg., Nr. 4 (September), S. 277-294
- Ouchi, William G. (1980): *Markets, Bureaucracies, and Clans*, in: *Administrative Science Quarterly*, 25. Jg., Nr. 3 (März), S. 129-145
- Parsons, Talcott (1951): *The Social System*, Glencoe (Ill.): The Free Press
- Parsons, Talcott (1960): *Structure and Process in Modern Society*, New York: The Free Press
- Parsons, Talcott (1971): *The System of Modern Societies*, Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall
- Pascha, Werner (1993): *Auswege aus der JaPanik. Chancen und Probleme neuerer ökonomischer Ansätze bei der Beschäftigung mit Japan*, in: *Asien*, 49. Jg., Nr. 10 (Oktober), S. 66-70
- Pauer, Erich (1987): *Japanischer Geist - Westliche Technik. Zur Rezeption westlicher Technologie in Japan*, in: *Seculum*, 38. Jg., Nr. 1, S. 19-51

- Pauer, Erich (1995): Die Rolle des Staates in Industrialisierung und Modernisierung, in: Gesine Fofjany-Jost/Anna-Maria Thranhardt (Hrsg.): *Der schlanke japanische Staat*. Vorbild oder Schreckbild. Opladen: Leske + Budrich, S. 28-47
- Picot, Arnold (1991a): Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Dieter Ordelheide/Bernhard Rudolph/Elke Büßelmann (1991), S. 143-170
- Picot, Arnold (1991b): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungsstufe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jg., Nr. 4 (April), S. 336-357
- Pieper, Rüdiger (1992): Die methodischen Schwierigkeiten der international vergleichenden Managementforschung und ein Vorschlag zu ihrer Überwindung, in: Mathias Haller et al. (Hrsg.): *Globalisierung der Wirtschaft* - Einwirkung auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt, S. 333-348
- Pohl, Manfred (1990): Giganten und Zwerge - Handel in Japan, in: Mitteilungen der Wirtschaftskammer Schweiz-Japan, Nr. 6 (Dezember), S. 5-7
- Redding, S. Gordon (1994): *Comparative Management Theory: Jungle, Zoo or Fossil Bed?*, in: *Organization Studies*, 15. Jg., Nr. 3, S. 323-359
- Richmann, Barry M. / Copen, Melvyn (1972): *International Management and Economic Development*. With Particular Reference to India and other Developing Countries, New York et al.: McGraw-Hill
- Ronen, Simcha (1986): *Comparative and Multinational Management*, New York et al.: John Wiley & Sons
- Saguchi, K. (1983): Daichiji taisengo no roshi kankei no tenkai [Die Entwicklung industrieller Beziehungen nach dem Zweiten Weltkrieg], in: *Nihon rōdō kyōkai zasshi* [Monthly Journal of Japan Institute of Labour], 25. Jg., Nr. 3, S. 49-57
- Sakamoto, Kazuichi / Shimotani, Machihiro (1987): *Gendai nihon no kigyogurūpu* [Gegenwärtige japanische Unternehmensgruppen], Tokyo: Tôyōkeizai-shinhōsha
- Sansom, George (1987): *A History of Japan*. Bd. III (1615-1867), Rutland/Vermont/Tokyo: Tuttle
- Schein, Edgar H. (1984): *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, in: *Sloan Management Review*, 47. Jg., Nr. 4 (Winter), S. 3-16
- Scherer, Andreas G. (1993): *Rationalität und Begründung - Antworten auf Stephan Zelewski*, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 45. Jg., Nr. 2 (März-April), S. 207-227
- Schiemenz, Bernd / Wurl, Hans-Jürgen (1994) (Hrsg.): *Internationales Management*. Beiträge zur Zusammenarbeit, Wiesbaden: Gabler

- Schneidewind, Dieter (1991): *Zur Struktur, Organisation und globalen Politik japanischer Keiretsu*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 43. Jg., Nr. 3 (März), S. 255-274
- Schneidewind, Dieter (1993): *Vergleich japanischer Keiretsu mit Flexibilität in Management-Prozessen und westlicher Konzerne mit kompakten Management-Strukturen*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45. Jg., Nr. 10 (Oktober), S. 890-901
- Schreyögg, Georg (1978): *Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur*. Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes, Bern/Stuttgart: Paul Haupt
- Schwarzer, Ursula (1994a): *Zeit des Gaijin*, in: *Manager Magazin*, 24. Jg., Nr. 4 (April), S. 174-177
- Schwarzer, Ursula (1994b): *Fallstricke*, in: *Manager Magazin*, 24. Jg., Nr. 4 (April), S. 187-193
- Sheard, Paul (1989): *The Main Bank System and Corporate Monitoring and Control in Japan*, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11. Jg., Nr. 3, S. 399-422
- Sheard, Paul (1994a): *Reciprocal Delegated Monitoring in the Japanese Main Bank System*, in: *Journal of the Japanese and International Economies*, 8. Jg., Nr. 1 (März), S. 1-21
- Sheard, Paul (1994b): *Interlocking Shareholdings and Corporate Governance*, in: *Aoki/Dore* (1994), S. 310-349
- Shimokawa, Koichi (1993): *Keiretsu Transactions*. Japan and the United States Compared, in: *Japanese Economic Studies*, 21. Jg., Nr. 3 (Frühjahr), S. 49-65
- Skinner, C.W. (1964): *Management of International Production*, in: *Harvard Business Review*, 42. Jg., Nr. 5, S. 125-136
- Stachle, Wolfgang H. (1991): *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 6. Aufl., München: Franz Vahlen
- Steinmann, Horst (1978): *Die Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft*, in: Horst Steinmann (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft*. Zur Bedeutung der konstruktiven Wissenschaftstheorie für die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden: Gabler, S. 73-102
- Steinmann, Horst / Kumar, Brij N. / Dolles, Harald (1992): *Eintritts- und Führungsstrategien deutscher Unternehmen in Japan*, in: Brij N. Kumar/Helmut Hausmann (1992), S. 995-1011
- Stigler, G.J./Becker, G.S. (1977): *De gustibus non est disputandum*, in: *American Economic Review*, 67. Jg., S. 1124-1131
- Streib, Folker (1992): *Das japanische Unternehmen als Überlebensgemeinschaft - Mensch und Unternehmen im Netzwerkkapitalismus*, Vorabdruck hrsg. von der Deutschen Industrie- und Handelskammer Japan, Tokyo: DIHKJ

- Sydow, Jörg (1991): Strategische Netzwerke in Japan - Ein Leitbild für die Gestaltung interorganisationaler Beziehungen europäischer Unternehmen?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jg., Nr. 3 (März), S. 238-254
- Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden: Gabler
- Takahashi, Yoshiaki / Dolles, Harald (1993): Wide Human Resource Management - Structure, Practice and Strategy in Comparison between Japan and Germany, in: Shōgaku Ronan [The Journal of Commerce], hrsg. von: Chūō daigaku shōgaku kenkyū kai [The Society of Business and Commerce in Chūō University - Tokyo], 34. Jg., Nr. 2/3, S. 389-441
- Takenaka, Kazuo (1973): Spezifische Merkmale der Unternehmenskonzentration im Bereich der Industrie, in: Kazuo Okochi/Yoshiro Tamanoi (Hrsg.): Wirtschaft Japans - Wachstum und Strukturwandel, Düsseldorf: Bertelsmann Universitätsverlag, S. 121-139
- Terberger, Eva (1994): Neo-institutionalistische Ansätze. Entstehung und Wandel - Anspruch und Wirklichkeit, Wiesbaden: Gabler
- Teubner, Gunther (1992): Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung, in: Wolfgang Krohn/Günter Küppers (Hrsg.): Emergenz. Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 189-216
- Thomas, W. I. (1932): The Chief in America, New York
- Tōyōkeizaishinpōsha (1992): Kigyōkeiretsusōran [Gesamtüberblick über Unternehmensverbundgruppen], Tōyo: Tōyōkeizaishinpōsha
- Ulrich, Peter (1987): Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, 2. Aufl., Berr/Suttgart: Paul Haupt
- Walton, Scott D. (1966): American Business and its Environment, New York: McMillan
- Williamson, Oliver E. (1975): Market and Hierarchies, New York: The Free Press
- Williamson, Oliver E. (1991): Strategizing, Economizing, and Economic Organization, in: Strategic Management Journal, 12. Jg., Nr. 1, S. 75-94
- Winch, Peter (1966): Die Idee der Sozialwissenschaft und ihr Verhältnis zur Philosophie, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Womack, James / Jones, Daniel T. / Ross, Daniel / Carpenter, Donna Sammons (1991): The Machine that Changed the World, New York: Harper Perennial
- Yaginuma, Hisashi (1993): The Keiretsu Issue: A Theoretical Approach, in: Japanese Economic Studies, 21. Jg., Nr. 3 (Frühjahr), S. 3-48
- Yamamoto, Chikako / Blume, Georg (1990): Nippons Konzerne plündern den Globus, in: Natur, Nr. 2, S. 54-59

- Yawata, Yasusada (1995): Wie kam das japanische Wirtschaftsmodell zustande?, Hintergrund der Entstehung einer nicht-kapitalistischen Marktwirtschaft, in: Quarterly Review of the Swiss-Japanese Chamber of Commerce, Nr. 1, S. 3-7
- Young, Alexander K. (1986): Sōgō Shōsha - Japan's Multinational Trading Companies, Tokyo: Charles E. Tuttle

In der Reihe Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (Prof. Dr. Brij N. Kumar) sind bisher erschienen:

Nr. 1 Epple, Ph.: Der Technologietransfer in Entwicklungsländer als strategische Handlungsalternative von Klein- und Mittelbetrieben (1993):

Der Technologietransfer in Entwicklungsländer stellt ein in betriebswirtschaftlicher Praxis und Wissenschaft häufig diskutiertes Phänomen dar. Dabei eignen sich gerade Klein- und Mittelbetriebe aus industrialisierteren Ländern aufgrund ihrer strukturalimentaren Merkmale besonders als Technologiegeber für Entwicklungsländer. So verwundert es nicht, daß seit geraumer Zeit ein zunehmendes Interesse dieses Unternehmertypus im Hinblick auf die Aufnahme einer unternehmerischen Tätigkeit in Entwicklungsländern zu beobachten ist. Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Studie untersucht, welche Rolle ein Technologietransfer in Entwicklungsländer für die von Klein- und Mittelbetrieben verfolgten Strategien spielen kann. Die sich hierbei ergebende Typologisierung wird anhand ausgesuchter Fallbeispiele zum Technologietransfer deutscher Unternehmen nach Tunesien erläutert.

Nr. 2 Kumar, B./Steinmann, H./Dolles, H.: Das Management in Niederlassungen deutscher Unternehmen in Japan - Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Klein- und Mittelbetrieben (1993):

In diesem Diskussionsbeitrag werden Erfolgsfaktoren und Probleme der Gründung und Führung von Niederlassungen in Japan untersucht. Dabei steht die Frage nach dem Management in japanischen Niederlassungen deutscher Unternehmen im Mittelpunkt. Das vorliegende Thema ist in der Literatur relativ wenig behandelt, jedoch stellt es sich als besonderes Problem dar, bedenkt man, daß sich das Management in Japan stark von dem in Deutschland unterscheidet. Welche Probleme deutsche Unternehmen konkret beim Niederlassungsmanagement haben, wenn einerseits den japanischen Umweltbedingungen Rechnung getragen, andererseits aber die Aktivität in Japan mit dem Stammbetrieb koordiniert werden muß, bildet den zentralen Gegenstand der Studie. Ferner wird untersucht, wie im Spannungsfeld von Koordination und Anpassung das Niederlassungsmanagement durch das deutsche Mutterhaus gesteuert wird und schließlich, welches Managementmuster in bezug auf die betrieblichen Funktionen sich eher als erfolgreich erweist.

Nr. 3: Kumar, B./Dolles, H. (ed.): New Management Concepts and Changing Managerial Roles in Euro-Asia Business. Xth Annual Conference of the Euro-Asia Management Studies Association Nürnberg - Germany, Nürnberg (1993):

Euro-Asia Management Studies Association celebrates the tenth anniversary. We are happy that this takes place in Nürnberg through this year's annual conference organized by the Chair for International Management at the Friedrich-Alexander University of Erlangen-Nürnberg. The major theme of the Conference is "New Management Concepts and Changing Managerial Roles in Euro-Asia Business". This collection represents selected papers presented at the conference. It gives a cross-sectional overview of the state of the art in different fields and functional areas of management with focus at Europe and Asia as well as business relationships between the two continents. The recent abolishment of borders in Europe on one side and protectionism on the other pose a great challenge for Euro-Asia business and management which we think is captured in the various papers.

**Satz und Vertrieb:**

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management  
Postfach 3931  
90020 Nürnberg  
Germany  
Tel.: (0911) 5302-452  
FAX: (0911) 5302-470