

清成忠男・下川浩一（編）(Kiyonari Tadao, Shimokawa Kōichi, Hg.): 現代の系列 (Gendai no keiretsu) [Die heutigen *keiretsu*]. 東京：日本経済評論社 (Tōkyō: Nihon Keizai Hyōronsha), 1992. 261 Seiten.

Besprochen von Franz WALDENBERGER

Zu den Faktoren, die regelmäßig zur Erklärung des japanischen Wirtschaftserfolges der Nachkriegszeit angeführt werden, zählen auch die *keiretsu*. Gemeint sind hiermit Wirtschaftssektoren übergreifende Unternehmensgruppen, die nach dem Eindruck vieler Beobachter das Wirtschaftsleben Japans zu „beherrschen“ scheinen. Die japanische Kartellbehörde, die angeregt durch die Ergebnisse der jüngst zwischen Japan und den USA abgehaltenen *Structural Impediments Initiative* die sechs großen *keiretsu* (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuyo, Sanwa und Dai-Ichi Kangyō) regelmäßig untersuchen wird, stellte in ihrem 1992 veröffentlichten Bericht fest,¹ daß 1989 auf die sechs Gruppen über 20% des Kapitals, ungefähr 17% des Gesamtvermögens und über 20% der Umsätze japanischer Unternehmen entfielen. Bei der Interpretation dieser Zahlen ist allerdings zweierlei zu bedenken. Zum einen ist fraglich, inwieweit den gewählten Kriterien der Gruppenzugehörigkeit wettbewerbspolitisch tatsächlich eine konzentrierte Bedeutung zukommt.² Zum zweiten führen die Unternehmensverbindungen nicht zu Monopolgebilden auf Einzelmärkten. Auf den volumenmäßig gesamtwirtschaftlich bedeutsamen Märkten konkurrieren regelmäßig Unternehmen, die verschiedenen *keiretsu* angehören.

Es ist nicht allein das schiere quantitative Gewicht, welches das Interesse vieler Beobachter an den *keiretsu* erweckt. Qualitative Aspekte kommen hinzu. Dem innerhalb der *keiretsu* organisierten System von Güter-, Finanz-, Arbeits- und Technologietransaktionen wird eine besondere Fle-

¹ Kōsei Torihiki Inkai (Hg.) (1992): *Kigyō dantai no jittai ni tsuite (gaiyō)* [Zusammenfassung des Berichts über die aktuelle Situation der Unternehmensgruppen]. Tōkyō. Englische Übersetzung: The Outline of the Report on the Actual Conditions of the Six Major Corporate Groups, in: *FTC/Japan Views* No. 13, Juni 1993.

² Kriterium der Gruppenzugehörigkeit in der FTC-Studie ist die Teilnahme an den *shachō-kai*, ‚Firmenchefsitzungen‘, die regelmäßig, meist einmal im Monat, abgehalten werden. Hierbei handelt es sich um eine eher lockere Form des Informationsaustauschs.

xibilität in der Bewältigung des Strukturwandels und konjunktureller Schwankungen zugeschrieben. Versuche, die Erfolge japanischer Unternehmen auf den Weltmärkten für Halbleiterprodukte zu erklären, verweisen nicht selten auf die strategische Bedeutung der *keiretsu* bei der raschen (und erfolgreichen) Erschließung sogenannter Zukunftstechnologien.

Angesichts der sich um den *keiretsu*-Begriff rankenden Vorstellungen und Fragen wird man jedes neue Buch, das zu dem Thema etwas beizutragen verspricht, mit Spannung in die Hand nehmen. Das vorliegende Buch ging aus einem Symposium hervor, das unter dem Titel *Keiretsu torihiki no kokusai hikaku* [Internationaler Vergleich der *keiretsu*-Transaktionen] im Dezember 1991 von der betriebswirtschaftlichen Fakultät der Hōsei-Universität in Tōkyō und dem *Sangyō Jōhō Sentā* [Industrieinformationszentrum], das der gleichen Universität angegliedert ist, veranstaltet wurde. Es enthält nach einer kurzen Einleitung sieben Vorträge sowie die Podiumsdiskussion. Beigefügt ist ein ursprünglich in der *Nihon Keizai Shimbun* erschienener Artikel mit dem Titel *Buhin mēkā to kyōsō* [Teilehersteller und Wettbewerb], auf den der Verfasser, Herr Ōta, in der Podiumsdiskussion verweist. Verfasser und Titel der Beiträge zum Hauptteil sind:

1. YAGINUMA Hisashi: *Keiretsu mondai no riron-teki apurōchi* [Theoretische Annäherung an das *keiretsu*-Problem], S. 1–52,
2. SHIMOKAWA Kōichi: *Keiretsu torihiki no nichibei hikaku* [Vergleich der *keiretsu*-Transaktionen in Japan und den USA], S. 53–74,
3. OKAMOTO Yoshiyuki: *Yōroppa no keiretsu torihiki. Itaria o chūshin toshite* [*Keiretsu*-Transaktionen in Europa. Italien als Mittelpunkt], S. 75–108,
4. KIYONARI Tadao: *Wagakuni ni okeru keiretsu to shitauke kigyō no henka* [Veränderungen in den *keiretsu* und in den Subkontrakt-Unternehmen unseres Landes], S. 109–120,
5. HOSONO Makiko: *Iryō kiki sangyō ni okeru keiretsu no tokuchō* [Besonderheiten der *keiretsu* in der Industrie für medizinische Geräte], S. 121–154,
6. KIYONARI Tadao: *Keiretsu, shitauke to sangyō ritchi no henka* [*Keiretsu*, Subkontraktwesen und Veränderungen der Industriestandorte], S. 155–180,
7. SAKAMOTO Kōji: *Wagakuni shitauke kigyō no keiei senryaku* [Unternehmensstrategien der Subkontrakt-Unternehmen unseres Landes], S. 181–208.

Schon nach Durchsicht der Titel der Einzelbeiträge wird dem Leser schnell klar, daß hier die *keiretsu*-Thematik nicht in ihrer ganzen Breite behandelt wird. Nach Art der Beziehung zwischen den Unternehmen können grob drei *keiretsu*-Typen unterschieden werden: konglomerate *keiretsu*, d. h. die Zusammenfassung von Unternehmen, die auf verschiedenen, voneinan-

der unabhängigen Märkten agieren, Finanz-*keiretsu*, hierbei liegt das Hauptinteresse auf den Beziehungen zwischen Finanzinstitutionen und affilierten *keiretsu*-Unternehmen, sowie vertikale *keiretsu*, womit die Austauschbeziehungen zwischen Teileproduzenten und Endmontageunternehmen bzw. zwischen Hersteller und Handelsunternehmen innerhalb einer *keiretsu* gemeint sind. Die Beiträge des Symposiums nehmen ausschließlich auf den letzten Typus, die vertikalen *keiretsu*, bezug.

Da sich die Aufsätze zum Teil inhaltlich überschneiden, soll auf eine Einzelbesprechung verzichtet werden. Stattdessen soll die Zusammenfassung thematisch gegliedert werden. Die Gliederung orientiert sich an den folgenden in den Vorträgen und der Podiumsdiskussion behandelten Fragen:

- Wodurch sind (vertikale) *keiretsu*-Transaktionen gekennzeichnet?
- Gibt es *keiretsu*-Transaktionen auch im Ausland?
- Worin liegt die Effizienz von *keiretsu*-Transaktionen?
- Unterliegen *keiretsu*-Transaktionen dem Wettbewerb?
- Welcher Wandel zeichnet sich in den *keiretsu*-Transaktionen ab, und welche Zukunftsstrategien besitzen die japanischen Subkontrakt-Unternehmen?

Die Autoren sind sich darin einig, daß eine einfache und präzise Definition von *keiretsu*-Transaktionen kaum möglich ist. Zu vielfältig sind die Erscheinungsformen, zu offensichtlich der Wandel im Verlauf der Zeit. Der umfassendste Definitionsversuch wird von Yaginuma unternommen. Sein Interesse ist auf die Beziehung zwischen Groß- und Subkontrakt-Unternehmen gerichtet. Als Beispiel dient ihm dabei vor allem die Beziehung zwischen den Automobilproduzenten und den Herstellern von Kraftfahrzeugteilen. Nach seiner Auffassung ist dieser Typus von *keiretsu*-Transaktionen dadurch definiert, daß die Transaktionspartner zueinander in einer gegenseitigen Abhängigkeitsbeziehung stehen. Zu den Charakteristika einer solchen Beziehung zählt er

1. den geringen Standardisierungsgrad des gehandelten bzw. in Auftrag gegebenen Produkts, der verhindert, daß das gleiche Produkt an Dritte verkauft werden kann;
2. die geringe Zahl (maximal drei) von Subkontrakt-Unternehmen, von denen das Produkt bezogen wird;
3. die Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung (zehn Jahre und mehr);
4. ein Kostenmanagement auf seiten des Großunternehmens, das die Kostensituation des Subkontrakt-Unternehmens berücksichtigt, beispielsweise um Kostensenkungsspielräume des Geschäftspartners, die in der Folge technischen Fortschritts entstehen, auszuschöpfen;

5. eine Zusammenarbeit, die bereits in frühen Stadien der Produktentwicklung beginnt; und
6. ein Bewertungssystem, wonach die Leistung des Subkontrakt-Unternehmens laufend beurteilt wird.

Die Definition, die im übrigen die Zustimmung der anderen Autoren zu finden scheint, ist insofern interessant, als sie auf die Qualität der Geschäftsbeziehung abhebt und die üblichen formalen Kriterien wie Kapitalverflechtung oder Teilnahme an den Firmenchefsitzungen für im Grunde unwesentlich erklärt.

Die Frage, ob es auch im Ausland *keiretsu*-ähnliche Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen gibt, wird an Beispielen einzelner Industrien und Unternehmen sowie mit Hilfe allgemeiner Industriestatistiken untersucht. Yaginuma zeigt, daß amerikanische Unternehmen meist deutlich stärker vertikal integriert sind als japanische Unternehmen. Er belegt dies anschließend noch anhand einer Studie der Arbeitsteilung in der Produktion von Farbfernsehern. Japanische Unternehmen haben die Teileproduktion in einem deutlich höheren Umfang ausgelagert als ihre amerikanischen Konkurrenten. Die koreanische Industrie nimmt dagegen eine Mittelstellung ein.

Shimokawa sieht wesentliche Unterschiede in der Organisation der Arbeitsteilung zwischen der japanischen und amerikanischen Automobilproduktion. Er verweist insbesondere auf die augenfälligen Unterschiede in der Entwicklung der Industrien in beiden Ländern. In den USA wurde die Entwicklung der Automobilindustrie durch die Existenz starker Maschinenbauunternehmen unterstützt. Mit der Einführung der Massenproduktion wurden diese dann von ihren „Ziehkindern“, den Automobilproduzenten, geschluckt. In Japan zogen dagegen die Automobilunternehmen die Zulieferunternehmen auf, die sich im Verlauf der Zeit dann immer mehr zu selbständigen Unternehmen entwickelt haben. Unterschiede bestehen auch in der Organisation des Vertriebs von Automobilen. In den USA wurde den Herstellern in Folge einer verschärften Antitrustpolitik gegen Ende der fünfziger Jahre die Möglichkeit zu einer umfassenden Kontrolle der Handelsstufe genommen. Automobilhändler vertreiben meist mehrere Marken und beschränken sich dabei auf den Verkauf. Japanische Händler, die im Schnitt zehnmal größer sind als ihre amerikanischen Kollegen, sind dagegen auf den Vertrieb der Automarken eines Herstellers spezialisiert und erzielen in schlechten Konjunkturzeiten die Hälfte ihres Umsatzes durch Reparaturen und *aftersale*-Service.

Okamoto findet in Italien unter einer Reihe erfolgreicher, aber eher kleiner mittelständischer Unternehmen ähnliche „Netzwerk-Strukturen“ wie in den japanischen *keiretsu*. Die Geschäftsverbindungen basieren auf per-

sönlichen Beziehungen, sind langfristig und konzentrieren sich meist auf eine Region. Auch Großunternehmen wie Fiat und Olivetti planen bzw. pflegen langfristige Beziehungen zu ausgewählten Zulieferern. Der Arbeitsteilung in der japanischen Industrie vergleichbare Strukturen werden auch von deutschen und französischen Automobilproduzenten angestrebt. Insgesamt scheint jedoch das Vertrauensniveau, das die Unternehmen in diesen Beziehungen füreinander aufbringen, geringer zu sein als im Fall japanischer Unternehmen. Auch am Beispiel von Rover-Honda in England wird nach Ansicht von Okamoto deutlich, daß europäische Unternehmen keine zu starke Abhängigkeit und Einmischung von außen in ihre Geschäftspolitik wünschen.

Bei der Frage nach der Effizienz von *keiretsu*-Transaktionen heben die Autoren zwei Faktoren mehrfach hervor: die enge Kooperation, die einen frühen und reibungslosen Informationsaustausch schon in der Phase der Produktentwicklung ermöglicht, sowie die Flexibilität der Beziehung, die einer eher starren unternehmensinternen Organisation der Arbeitsteilung überlegen scheint.

Ein weiterer wichtiger daran anknüpfender Aspekt ist der Wettbewerb. Den intensiven Wettbewerb, der in Japan und weltweit auf dem Markt für Automobile geführt wird, bekommen die Subkontrakt-Unternehmen ebenfalls zu spüren, da die Konkurrenzfähigkeit eines Automobilherstellers nicht zuletzt davon abhängt, wie günstig er Teile beziehen kann. Die Langfristigkeit der Geschäftsbeziehungen kann nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Automobilproduzenten sich in Zeiten des Modellwechsels den Austausch zu teurer oder in bezug auf Qualität und Lieferzeiten zu unzuverlässiger Zulieferer vorbehalten. Natürlich sind *keiretsu*-Transaktionen nicht mit gewöhnlichen Markttransaktionen gleichzusetzen. Mehrere der Autoren sehen in ihnen vielmehr eine Zwischenform zwischen Markt- und unternehmensinternen Transaktionen. Den Vorwurf, der japanische Markt für Zulieferprodukte sei deshalb besonders abgeschottet, wollen sie jedoch nicht gelten lassen. Sie verweisen darauf, daß beispielsweise in den USA dieselben Transaktionen unternehmensintern durchgeführt werden. Die Beziehungen sind hier also noch weniger dem Wettbewerb ausgesetzt als in Japan. Schließlich trug der in den *keiretsu*-Transaktionen stärker zur Entfaltung kommende Wettbewerbsdruck entscheidend dazu bei, daß die Anstrengungen zu neuen technischen Entwicklungen und kostengünstigeren Produktionsweisen in Japan weiter vorangetrieben wurden als anderswo.

Ein letztes Thema sind der Wandel der *keiretsu*-Transaktionen und die dabei sich bietenden Strategien für die Subkontrakt-Unternehmen. Es knüpft direkt an die Aspekte der Flexibilität und des Wettbewerbs an, die letztlich ursächlich für die Dynamik der Beziehungen zwischen den Un-

ternehmen sind. Ein von vielen Autoren hervorgehobener Aspekt des Wandels ist die Diversifikation der Absatzwege auf seiten der Subkontrakt-Unternehmen. Wie Yaginuma anhand von Erhebungen des *Chūshō-kigyō-chō* (Amt für Klein- und Mittelbetriebe) zeigt, hat sich in allen Branchen, in denen das Subkontraktwesen verbreitet ist, die durchschnittliche Zahl der Abnehmer eines Subkontrakt-Unternehmens zwischen 1976 und 1987 im Durchschnitt verdoppelt. In der Entwicklung, auf die auch Kiyonari in seinem ersten Beitrag hinweist, wird das Bestreben vieler Subkontrakt-Unternehmen deutlich, die Abhängigkeit von ein oder zwei Auftraggebern zu lockern. Dies liegt auch im Interesse der Abnehmer, die diesen Prozeß zum Teil fördern, um die Flexibilität und das unternehmerische Potential der Subkontrakt-Unternehmen zu stärken.

Früher wurde zur Beschreibung der Struktur des Subkontraktwesens das Bild einer Pyramide benutzt, an deren Spitze das Großunternehmen auf der Stufe der Endmontage sitzt. Darunter befinden sich die Subkontrakt-Unternehmen, die das Großunternehmen direkt beliefern, darunter wiederum deren Subkontrakt-Unternehmen usw. Die Geschäftsbeziehungen fächern sich nach unten auf und laufen sozusagen pyramidenförmig nach oben in einem Großunternehmen zusammen. Nach Ansicht der Autoren trifft dieses Bild heute nicht mehr zu, da die Subkontrakt-Unternehmen gleichsam ihre Geschäftsbeziehungen auf der Absatzseite aufgefächert haben. Die Struktur der Arbeitsteilung entspricht damit eher einem Netzwerk. Traditionell schon immer ausgeprägt war diese Struktur, wie Hosono zeigt, in der Industrie für medizinische Geräte. Aufgrund der kleinen Losgrößen, in denen diese Präzisionsgeräte produziert werden, ist für die Hersteller eine unternehmensinterne Teileproduktion nicht rentabel. Sie sind vielmehr auf spezialisierte Teileproduzenten angewiesen, die mehrere Hersteller beliefern und so besser in der Lage sind, die Größenvorteile, die sich in der Teileproduktion bieten, auszuschöpfen.

Sakamoto sieht den Wandel im japanischen Subkontraktwesen eingebettet in einen allgemeinen Trend, den er den Übergang von der „harten“ zur „weichen“ Arbeitsteilung nennt. Als weich bezeichnet er die Arbeitsteilung in Hochtechnologie- bzw. wissensintensiven Bereichen. Hier steht nicht der Austausch physischer Güter (*hardware*) im Vordergrund, sondern die Transaktion von technischem Wissen (*software*). Der Trend zeigt sich darin, daß Subkontrakt-Unternehmen eine eigene FuE-Basis aufgebaut haben. Damit hat sich einerseits die Kooperation mit den Abnehmern im Vorfeld der Produktion vertieft. Andererseits stellt diese Basis ein Wachstumspotential dar, das die Unternehmen zur Diversifikation ihrer Absatzwege nutzen können.

Die Absatzmarktdiversifikation, sowohl im Hinblick auf die Diversifikation der Transaktionspartner als auch in bezug auf die Diversifikation

der Produktpalette, ist nach Ansicht von Sakamoto eine wichtige Zukunftsstrategie für Subkontrakt-Unternehmen. Die sich abzeichnende Internationalisierung der Arbeitsteilung im Subkontraktwesen bietet den japanischen Unternehmen hierbei zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten. Als Alternativen zur Absatzmarktdiversifizierung führt Sakamoto die Vertiefung der Spezialisierung im Subkontraktbereich und den Ausstieg aus dem Subkontraktgeschäft an. Erstere kann auf eine Spezialisierung auf einzelne, hochwertige Fertigungsprozesse oder auf die Spezialisierung als Systemanbieter hinauslaufen. Die „Aussteigerstrategie“ kann teilweise oder vollständig erfolgen. Sie kann sich auch darin äußern, daß sich ein Unternehmen auf einzelne Hochtechnologiebereiche spezialisiert und den Wandel vom *hardware*- zum *software*-Subkontrakter vollzieht.

Bisher ergab sich noch nicht die Gelegenheit, etwas über den zweiten Aufsatz von Kiyonari zu sagen. Tatsächlich fällt dieser Beitrag etwas aus der Reihe. Er enthält zwar interessante Informationen über die Veränderungen in der Verteilung der Produktionsstandorte in den Montageindustrien (Elektrogeräte-, Fahrzeug-, Präzisionsgeräteindustrie u. ä.), liefert zu dem Problem der Subkontraktbeziehungen jedoch keine neuen Aufschlüsse.

Insgesamt enthalten die Aufsätze eine Fülle interessanter Fakten. Die Konzentration auf die Beschreibung empirischer Sachverhalte geht natürlich zu Lasten einer tieferen theoretischen Durchdringung der Thematik. Die Verlagerung des Schwergewichts auf die empirische Analyse ist aber keinesfalls ein Schwachpunkt. Die ökonomische Theorie der Organisation arbeitsteiliger Produktion steckt gewissermaßen noch in den Kinderschuhen. Sicherer Boden für theoretische Spekulationen stand den Autoren somit nicht zur Verfügung. Zur Entwicklung der Theorie bedarf es erst noch einer Reihe weiterer umfangreicher Studien darüber, wie arbeitsteilige Produktionsprozesse in der Praxis organisiert werden und welche Unterschiede es zwischen Industrien und Ländern bzw. welche Veränderungen es im Zeitverlauf gibt. Ein Verdienst der Autoren des Sammelbandes ist es, wertvolles Material zu diesem Zweck zusammengetragen zu haben.

Abschließend noch eine kritische Anmerkung zur Wahl des Buchtitels. Angesichts der Tatsache, daß die Vorträge nur einen Teilaspekt des *keiretsu*-Phänomens, nämlich die vertikalen *keiretsu*-Transaktionen, zum Gegenstand haben, verspricht der Titel zuviel. Wer eine allgemeine Auseinandersetzung mit der *keiretsu*-Diskussion erwartet, wird enttäuscht. Wer an Fragen des Subkontraktwesens interessiert ist, wird deren Behandlung hinter dem allgemeinen Buchtitel wahrscheinlich nicht vermuten. Es kann durchaus sein, daß das Buch nur schwer „seinen“ Leserkreis findet. Dies wäre schade.