

ÖKONOMISCHE ANALYSE EINIGER MERKMALE DER JAPANISCHEN INDUSTRIEORGANISATION

Franz WALDENBERGER

1. EINLEITUNG

Das Interesse an der japanischen Wirtschaft ist groß. Die Gründe hierfür liegen einerseits in der Bewunderung des sogenannten japanischen Wirtschaftswunders, d. h. des raschen Wiederaufbaus und Wachstums der japanischen Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg. Das Interesse ist andererseits handelspolitisch motiviert. Es verknüpft sich hierbei mit der als bedrohend empfundenen Konkurrenz durch japanische Unternehmen oder richtet sich auf die gewachsene Attraktivität des japanischen Inlandsmarktes. Von den Wirtschaftswissenschaften wird erwartet, diese verschiedenen Interessenlagen zu befriedigen, d. h. das sogenannte Wunder des japanischen Wirtschaftserfolges zu entschlüsseln, die Stärken und Schwächen der japanischen Konkurrenz aufzudecken und Wege in den japanischen Markt aufzuzeigen bzw. dabei hinderliche „unfaire“ Schranken offenzulegen.

In der vorliegenden Untersuchung soll am Beispiel einiger Merkmale der japanischen Industrieorganisation aufgezeigt werden, ob und inwieweit die Wirtschaftswissenschaften diese Erwartungen in Hinblick auf einen wichtigen Teilbereich des japanischen Wirtschaftssystems erfüllen können.

Der Begriff der Industrieorganisation nimmt Bezug auf die Arbeitsteilung in und zwischen Unternehmen: die Größe und Zahl von Unternehmen in Industrien, der Grad der Diversifikation ihres Produktionsprogramms bzw. ihrer Produktpalette, der Grad ihrer Fertigungstiefe sowie Struktur- und Qualitätsmerkmale in den Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen.

Arbeitsteilung ist die Quelle wirtschaftlichen Wohlstands (Adam Smith 1981). Ihre Verwirklichung bzw. Vertiefung setzt voraus, daß die Probleme der Organisation spezialisierter Produktionseinheiten, die mit Voranschreiten der Arbeitsteilung zunehmen, bewältigt werden. Die Lösung des Organisationsproblems arbeitsteiliger Produktion wird damit zum Schlüssel wirtschaftlicher Entwicklung. Entsprechend sollte eine vergleichende Analyse der Organisation von Industrien einen wesentlichen Bei-

trag zum Verständnis des wirtschaftlichen Erfolges bzw. Mißerfolges eines Landes leisten können.

Trotz der grundlegenden Bedeutung der Arbeitsteilung und ihrer Organisation für die wirtschaftliche Entwicklung und den Wohlstand von Ländern verfügen die Wirtschaftswissenschaften noch nicht über eine geschlossene Theorie der Arbeitsteilung bzw. der Organisation arbeitsteiliger Produktion. Entsprechend bruchstückhaft ist die Theorie der Industrieorganisation.¹ Der in dieser Untersuchung unternommene Versuch, Besonderheiten in der japanischen Industrieorganisation zu erklären, kann sich daher nicht auf ein wohlentwickeltes theoretisches Gerüst stützen. Im Gegenteil, man wird von der Analyse erwarten, daß sie sozusagen als Nebenprodukt selbst einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Theorie liefert.

Dies dürfte im übrigen bei vielen Untersuchungen zur japanischen Wirtschaft der Fall sein. Es ist keineswegs so, daß die Wirtschaftswissenschaften über fertige Theorien verfügen, die nur darauf warten, auf Japan angewandt zu werden. Der Stand des theoretischen Wissens über westliche Volkswirtschaften reicht nicht unbedingt weiter als die theoretischen Erkenntnisse über die Wirtschaft Japans. Die besondere Bedeutung vergleichender Untersuchungen liegt gerade darin begründet, daß eine länderübergreifende Querschnittsanalyse eine stärkere Variabilität in den Daten bietet. Dies ermöglicht eine bessere Diskriminierung zwischen konkurrierenden Erklärungsansätzen bzw. eine bessere Abschätzung des Gehalts alternativer Hypothesen. Die Ergebnisse fördern insofern immer auch das Verständnis über die eigene Volkswirtschaft.

Der Aufbau der vorliegenden Untersuchung gestaltet sich wie folgt. Im nächsten Abschnitt werden die besonderen Merkmale der japanischen Industrieorganisation beschrieben. Es sind dies: die stärkere vertikale und horizontale Spezialisierung japanischer Unternehmen sowie die besondere Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in der Organisation der Industrien. Im dritten Abschnitt erfolgt die Analyse. Hierbei werden die Unterschiede in der japanischen Industrieorganisation zunächst zu Besonderheiten der japanischen Arbeitsmarktorganisation in Bezug gesetzt. Daran anschließend wird auf weitere mögliche Erklärungsfaktoren ein-

¹ Die meisten Arbeiten auf dem Gebiet der *industrial organization* Forschung widmen sich der Frage, welche Implikationen sich aus einer bestimmten Organisation von Industrien ergeben bzw. wie verschiedene Verhaltensweisen von Unternehmen zu bewerten sind. Die Fragen, welche Faktoren die Organisation von Industrien bzw. das Verhalten der Unternehmen bestimmen, werden dagegen weitgehend ausgeblendet. Einen guten Eindruck hierzu vermitteln die einschlägigen Lehrbücher von Scherer (1980) und Tirole (1988).

gegangen. Es sind dies: sozio-kulturelle Faktoren, die allgemeine Wirtschaftsentwicklung Japans, die Abschottung des japanischen Marktes in der Aufbauphase nach dem Zweiten Weltkrieg sowie Aspekte der japanischen Mittelstands- und Wettbewerbspolitik. Abschnitt 4 weist abschließend auf einige Implikationen hin, die sich aus den festgestellten Besonderheiten der japanischen Industrieorganisation und der Analyse ergeben. Sie beziehen sich auf den Erfolg der japanischen Montageindustrien, die Verschllossenheit des japanischen Marktes und die Frage nach der Übertragbarkeit des japanischen Modells.

2. DIE FAKTEN

2.1. Die Organisation vertikaler Arbeitsteilung

Produktion erfordert Zeit. So wie wir stetige Bewegungsabläufe in diskrete Momentaufnahmen zerlegen können, so können wir auch Produktionsabläufe gedanklich in beliebig viele vertikal verbundene, d. h. aufeinanderfolgende Abschnitte zerlegen. Erkennbare Schnittstellen in den Produktionsabläufen entstehen, wenn auf einzelnen Verarbeitungsstufen spezialisierte Produktionsfaktoren (Arbeiter, Boden, Gebäude, Maschinen, Werkzeuge) eingesetzt werden. Die Schnittstellen markieren die Struktur der vertikalen Arbeitsteilung einer Industrie. Der vertikale Produktionsaufbau ist keineswegs naturgegeben. Er ist von Industrie zu Industrie in Abhängigkeit des jeweiligen Produktionsprozesses verschieden und unterliegt natürlich auch im Zeitverlauf Veränderungen.

Die Organisation vertikaler Arbeitsteilung kann innerhalb eines Unternehmens oder zwischen selbständigen Unternehmen erfolgen. Der letzte Fall kennzeichnet die Marktorganisation. Wie die folgenden Ausführungen zeigen werden, sind die Grenzen zwischen der unternehmensinternen und marktmäßigen Organisation vertikaler Arbeitsteilung eher fließend. Die Unterscheidung liefert dennoch eine grobe Orientierungshilfe. So weist die Organisation innerhalb von Unternehmen auf eine stärkere Zentralisierung der Verfügungsrechte an Produktionsmitteln (Arbeit, Boden, Gebäude, Maschinen, Werkzeuge etc.) hin, während die Organisation zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen als Indiz für eine stärker dezentralisierte Verteilung der Verfügungsrechte an Produktionsmitteln gelten kann.

In verschiedenen Vergleichsuntersuchungen über japanische Industrien werden immer wieder zwei Ergebnisse herausgestellt. Erstens: Japanische Unternehmen sind weniger vertikal integriert als Unternehmen in den gleichen Industrien anderer Länder. In Japan ist demnach die zwischen Unter-

nehmen organisierte vertikale Arbeitsteilung stärker verbreitet. Zweitens: Die Geschäftsbeziehungen zwischen Lieferant und Abnehmer sind in Japan enger und langfristiger. Die zwischen Unternehmen organisierte vertikale Arbeitsteilung entspricht insofern nicht dem Lehrbuchmodell einer „spontanen“ Koordination zwischen rechtlich wie wirtschaftlich weitgehend unabhängigen Marktpartnern. Die Geschäftsbeziehungen kommen zwar nicht einer unternehmensinternen Organisation gleich, sie sind jedoch stärker „integriert“ als Marktbeziehungen in anderen Ländern.

Als Beleg für die erste Aussage gilt üblicherweise der Vergleich des Anteils der Wertschöpfung am Umsatz der Unternehmen. Er drückt aus, wieviel am Wert der umgesetzten Ware innerhalb des jeweiligen Unternehmens erwirtschaftet wurde. Ein hoher (niedriger) Anteil ist Indiz für eine hohe (niedrige) vertikale Unternehmensintegration.² Tab. 1 gibt einen Vergleich der Maßzahlen zwischen japanischen und westdeutschen Unternehmen für das Jahr 1989.

Westdeutschland			Japan		
Industrie		VI-D	Industrie		VI-J
Nr.	Bezeichnung		Nr.	Bezeichnung	
22	Mineralölverarbeitung	35,2	21	Herstellung von Mineralöl-, Kohleprodukten	15,5
27	Eisenschaff. Industrie	44,4	26	Eisen-, Stahlindustrie	39,4
28	NE-Metallerzeugnisse	30,4	27	NE-Metallerzeugnisse	29,9
31	Leichtmetall-, Schienenfahrzeugbau	49,8	312	Eisenbahnwaggons u. ä.	35,1
32	Maschinenbau	53,7	29	Maschinenbau, allgemein	40,0
33	Straßenfahrzeugbau	40,6	311	Automobilindustrie	28,4
34	Schiffbau	40,8	314	Schiffbau	30,8
35	Luft-, Raumfahrzeugbau	56,8	315	Flugzeugbau	41,5
36	Elektrotechnik	54,5	30	Elektrogeräte	39,3
				darunter:	
				304 Telekomm.geräte	35,9
50	Büromaschinen	51,8		305 elektron. Rechner	39,3
37	Feinmechanik	57,5	32	Präzisionsgeräte	42,2
40	Chemische Industrie	51,4	20	Chemie	53,0

² Vgl. zum Aussagegehalt der Maßzahl Adelman (1955:281–283) und Waldenberger (1991:94–99).

Westdeutschland			Japan		
Industrie		VI-D	Industrie		VI-J
Nr.	Bezeichnung		Nr.	Bezeichnung	
53	Holzbearbeitung	39,2	16	Herst. v. Holzprodukten (o. Möbel)	35,3
54	Holzverarbeitung	50,2	17	Möbel	40,8
55	Papierherzeugung etc.	42,9	18	Papierproduktion	39,0
56	Papierverarbeitung etc.	46,4			
57	Druckereigewerbe	46,9	19	Druckereigewerbe	51,5
58	Herst. v. Kunststoffw.	49,4	22	Herst. v. Kunststoffwaren	38,7
59	Gummiverarbeitung	51,1	23	Herst. v. Gummiwaren	47,9
61	Lederherzeugung	30,2	24	Lederherzeugung, Herst. von Lederwaren	37,5
62	Lederverarbeitung	43,7			
63	Textilgewerbe	44,2	14	Textilproduktion (ohne Bekleidung)	40,6
64	Bekleidungsgewerbe	42,1	15	Bekleidungsgewerbe	48,4
68/ 69	Nahrungs-, Genußmittel	40,0	12/ 13	Nahrungsmittel, Getränke, Tabak	33,9
Verarbeit. Gewerbe, insges.		47,6	Verarbeit. Gewerbe, insges.		38,7

Tab. 1: Grad der vertikalen Unternehmensintegration in westdeutschen und japanischen Industrien 1989

Anm.: VI-D: Vertikale Integration berechnet als Anteil der Wertschöpfung (= Bruttoproduktionswert minus Materialverbrauch, Einsatz von Handelswaren, Kosten für Lohnarbeit) am Bruttoproduktionswert. VI-J: Vertikale Integration berechnet als Anteil der Wertschöpfung (*sō-fuka kachigaku*) am Umsatz (*seizōhin shukkagaku*).

Quelle: Statistisches Bundesamt (1991:198); Ministry of International Trade and Industry (1992:244–271).

Der direkte Vergleich wird durch unterschiedliche Abgrenzungen und Berechnungsmethoden erschwert. Die Zahlen lassen jedoch erkennen, daß die vertikale Integration japanischer Unternehmen im Durchschnitt im verarbeitenden Gewerbe wesentlich niedriger ist. Bis auf wenige Ausnahmen (Chemie, Druckerei-, Bekleidungsgewerbe) gilt dies auch in den einzelnen Industrien. Besonders auffällig sind die Unterschiede in den sogenannten Montageindustrien (Schienenfahrzeug-, Automobil-, Maschinen-, Schiffbau, Elektrogeräte, Präzisionsgeräte, Büromaschinen).³ Die Differen-

³ Auch in der Mineralölverarbeitung sind die Unterschiede erheblich. Mit ein Grund dürfte hier aber wohl die unterschiedliche Erfassung der Mineralölsteu-

zen liegen hier durchweg bei 10 und mehr Prozentpunkten. Montageindustrien sind dadurch gekennzeichnet, daß das Endprodukt aus zahlreichen, nicht selten aus mehreren tausend Einzelteilen zusammengebaut (montiert) wird. Die vertikale Struktur der Produktion ist hier besonders ausgeprägt.

Yaginuma (1992:13) gelangt bei einem Vergleich mit Industrien in den USA ebenfalls zu dem Ergebnis einer niedrigeren vertikalen Unternehmensintegration in Japan, wobei die Unterschiede in den Montageindustrien besonders deutlich ausfallen. Anhand von Einzeluntersuchungen zur Automobilindustrie und Farbfernsehproduktion belegt er anschließend an konkreten Beispielen, daß japanische Unternehmen die Teileproduktion in stärkerem Umfang ausgelagert haben als amerikanische oder südkoreanische Unternehmen (ebd.:15–25).

Der Beobachtung einer geringeren vertikalen Integration japanischer Großunternehmen steht eine engere, umfassendere und langfristigere Kooperation zwischen den am Prozeß der vertikalen Arbeitsteilung beteiligten Unternehmen gegenüber. Kennzeichnend hierfür ist die sogenannte Subkontraktbeziehung zwischen Subkontraktgeber (Großunternehmen, Endmontageunternehmen) und dem Subkontraktnehmer (Teile-, Aggregatezulieferer etc.).⁴ Yaginuma (1992:28–31) charakterisiert sie wie folgt. Erstens: Das in Auftrag gegebene Produkt besitzt einen geringen Standardisierungsgrad, der verhindert, daß das Produkt an Dritte verkauft werden kann. Zweitens: Für das gleiche Produkt gibt es in der Regel nicht mehr als drei Lieferanten. Drittens: Die Geschäftsbeziehungen dauern in der Regel zehn Jahre und länger. Viertens: Das Management des Großunternehmens ist über die Kostensituation in liefernden Unternehmen informiert. Fünftens: Die Kooperation beginnt bereits in frühen Stadien der Produktentwicklung. Sechstens: Die Leistung liefernder Unternehmen unterliegt einer laufenden Bewertung durch das Großunternehmen.

Auch wenn verschiedene Aspekte der Kooperation auf Industrien anderer Länder zutreffen, wird in Vergleichstudien dennoch immer wieder

er sein. Auf sie entfallen in der westdeutschen Industrie allein 25% des Bruttoproduktionswertes.

⁴ Subkontraktunternehmen sind Unternehmen mit weniger als 300 Beschäftigten bzw. mit einem ausgewiesenen Kapital von weniger als 100 Mill. Yen, die für größere Unternehmen Leistungen wie die Durchführung von Produktions- und Reparaturaufträgen erbringen, die in dieser Spezifikation nicht Dritten gegenüber erbracht werden; vgl. § 2 des Gesetzes zur Bekämpfung verspäteter Subkontraktzahlungen und dergleichen (*Shitauke daikin shiharai chien-tō bōshi-hō*) sowie Hemmert (1993:20–25). Gleichwohl halten sich die unzähligen Untersuchungen, die den Begriff der Subkontraktbeziehung oder des Subkontraktunternehmens verwenden, nicht immer an alle Definitionsmerkmale.

betont, daß Geschäftsbeziehungen anderswo nicht in dem Maße integriert sind wie in Japan (Okamoto 1992; Imai und Itami 1993). Hervorzuheben ist hierbei einerseits die Qualität des Informationsaustauschs zwischen Abnehmer und Zulieferer. Womack, Jones und Roos (1990:149) drücken dies in bezug auf die Arbeitsteilung in der japanischen Automobilproduktion wie folgt aus: „... the supplier must share a substantial part of its proprietary information about costs and production techniques“. Auffallend ist andererseits das hohe Maß an gegenseitigem Vertrauen, das zwischen japanischen Geschäftspartnern herrscht (Sako 1992; Thoburn und Takashima 1992).

Die japanische Kartellbehörde hat in verschiedenen Erhebungen die Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen genauer untersucht, u. a. in der Farbfernseh-, Waschmaschinen-, Schiffs- und Automobilproduktion, die den Montageindustrien zugeordnet werden können (Kōsei Torihiki Inkai 1991a; 1993a). Die Studien liefern zwar keinen internationalen Vergleich, geben jedoch detaillierte statistische Informationen über Strukturmerkmale wie die Dauer der Geschäftsbeziehung, die Kapitalverflechtung und die Entsendung von Führungskräften (*yakuin*) zwischen Montageunternehmen und Teilehersteller. Tab. 2 faßt die Ergebnisse zusammen.

Von der Möglichkeit einer Entsendung von Führungskräften in das Management der Teilehersteller machten drei der sechs Fernsehgerätehersteller, vier der fünf Waschmaschinenproduzenten und sechs der sieben Schiffsproduzenten Gebrauch. Die Zahl der Unternehmen, in die Führungskräfte entsandt wurden, lag zwischen eins und vier. Dabei handelte es sich fast ausschließlich um Tochterfirmen. Die neun Automobilproduzenten entsandten im Durchschnitt Führungskräfte in 11,6 Unternehmen. Berücksichtigt sind in dieser Zahl allerdings nur die gemessen am Liefervolumen 30 größten Zulieferer eines Fahrzeugherstellers.

Zusätzliche Informationen über die Organisation von Subkontraktbeziehungen können aus den Untersuchungen des Shōkō Chūkin (Central Cooperation Bank for Commerce and Industry) gewonnen werden (Tab. 3).

Produktionsbereich				
Merkmal	Fernseher	Waschmasch.	Schiffe	Automobile
Langfristige Beziehung	85,6%	87,8%	88,2%	82,2%
Kapitalbeteiligung insgesamt:	5,5%	8,9%	3,1%	16,1%
unter 10%	3,6%	5,4%	1,4%	10,0%
10 bis 20%	0,1%	0	0,1%	1,0%
20 bis 50%	0,2%	0,5%	0,4%	3,3%
50 bis 99%	1,0%	2,1%	0,2%	1,0%
100%	0,6%	0,9%	1,2%	0,7%
Zahl der Endmontage-unternehmen	5	4	7	9
Zahl der Zuliefer-unternehmen	270,8	152,8	573,0	392,4

Tab. 2: Merkmale der Organisation der Arbeitsteilung zwischen Unternehmen in Montageindustrien

Anm.: Langfristige Beziehung: Anteil der Zulieferunternehmen, mit denen ein Montageunternehmen eine über fünf Jahre dauernde Geschäftsbeziehung unterhält; Durchschnitt gebildet über die Zahl der Montageunternehmen. Kapitalbeteiligung: Anteil der Zulieferunternehmen, an denen ein Montageunternehmen Kapitalanteile hält; Durchschnitt gebildet über die Zahl der Montageunternehmen. Zahl der Zulieferunternehmen: Durchschnittliche Zahl der Zulieferunternehmen, von denen ein Montageunternehmen direkt Teile zur laufenden Produktion bezieht.

Quelle: Kōsei Torihiki Iinkai (1991a; 1993a).

	Kapitalunterstützung		Personalunterstützung		
	KI	KII	PI	PII	PIII
	Anteil in Prozent				
Gesamt	18,7	7,8	25,6	17,1	21,0
Unternehmen mit					
1–20 Besch.	4,8	5,2	4,4	6,8	12,7
21–50 Besch.	11,2	7,2	14,2	13,1	12,7
51–100 Besch.	18,8	8,6	26,1	18,0	20,6
101–300 Besch.	29,3	8,2	41,5	22,9	33,3
über 301 Besch.	44,4	12,3	62,4	35,0	35,0

	Kapitalunterstützung		Personalunterstützung		
	KI	KII	PI	PII	PIII
	Anteil in Prozent				
Industrien:					
Allg. Maschinenbau (<i>ippan kikai</i>)	16,9	8,5	19,9	15,1	17,3
Schwere elektr. Geräte (<i>jūden</i>)	19,3	7,2	24,1	44,6	21,7
elektr. Haushaltsgeräte (<i>kaden</i>)	19,9	10,6	29,5	19,6	34,3
Automobile (<i>jidōsha</i>)	23,4	8,4	37,0	16,4	23,6
Schiffe (<i>senpaku</i>)	14,9	6,4	17,0	38,3	10,6
Präzisionsgeräte (<i>seimitsu kikai</i>)	12,6	6,3	13,7	8,4	22,1
Eisen-, Nichteisenprod. (<i>tetsu, hitetsu</i>)	27,5	27,5	8,8	33,0	9,9
Herst. v. Metallernzeugn. (<i>kinzoku seihin</i>)	11,5	4,4	14,5	7,0	11,9
Sonstige Maschinen (<i>sonota kikai</i>)	19,6	5,6	25,6	20,0	13,3

Tab. 3: Unterstützung von Subkontraktunternehmen durch auftraggebende Unternehmen

Anm.: Die Werte geben an, wieviel Prozent der befragten 1.638 Subkontraktunternehmen eine entsprechende Unterstützung zum Zeitpunkt der Befragung erhalten haben. KI: Kapitalbeteiligung, KII: Kapitalhilfe (Maschinen etc.), PI: Entsendung von Führungskräften (*yakuin*) und sonst. Management, PII: Entsendung von technischem Personal, PIII: Personalschulung.

Quelle: Shōkō Chūkin Chōsabū (1989:35).

Die Ergebnisse in den Tab. 2 und 3 sind nicht direkt vergleichbar. Einerseits sind die erfaßten Kriterien nicht in jedem Fall deckungsgleich. Andererseits sind die in Tab. 3 enthaltenen Angaben Durchschnitte aus einer Umfrage unter 1.638 Subkontraktunternehmen⁵, die verschiedenen Industrien angehören, während Tab. 2 die Gesamtzahl der Zulieferbeziehungen von Endmontageunternehmen in der Herstellung ganz bestimmter Produkte erfaßt.

⁵ Wie die Tabelle zeigt, werden hierunter auch Zulieferunternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten gefaßt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Geschäftsbeziehungen ist die Konzentration des Umsatzvolumens der Subkontraktunternehmen im produzierenden Gewerbe auf eine relativ geringe Zahl von Abnehmern. 1987 unterhielten 64% der befragten Subkontraktunternehmen mit lediglich fünf und weniger Abnehmern Geschäftsbeziehungen (Kiyonari 1993:76, Abbildung II-7 (1)). Im gleichen Jahr tätigten Subkontraktunternehmen durchschnittlich fast 60% ihres Gesamtumsatzes mit einem einzigen Abnehmer (Shōkō Chūkin Chōsabu 1989:39).

Die verschiedenen Untersuchungsergebnisse liefern folgendes Bild von der Organisation vertikaler Arbeitsteilung zwischen japanischen Unternehmen: Die Geschäftsbeziehungen sind in der Regel langfristig. Das Geschäftsvolumen der zuliefernden Unternehmen ist in den meisten Fällen auf wenige Abnehmer konzentriert. Eine Großzahl der Zulieferunternehmen erhält von seiten des Großunternehmens Unterstützung durch Kapitalbeteiligung sowie Management- und Technologietransfer. Die Ergebnisse zeigen allerdings auch, daß die Bedeutung der verschiedenen Kooperationsformen von Unternehmen zu Unternehmen und von Industrie zu Industrie variiert.

Insgesamt wird die ursprüngliche Aussage bestätigt, wonach die relativ niedrige vertikale Integration japanischer Unternehmen nicht durch Marktbeziehungen zwischen Unternehmen ersetzt wird, die rechtlich wie wirtschaftlich unabhängig sind. Vielmehr tritt in vielen Fällen an die Stelle der unternehmensinternen Organisation vertikaler Arbeitsteilung eine „quasi-integrierte“ Kooperation zwischen Unternehmen. Diese liegt zwischen den Extremformen einer weitgehend zentralisierten unternehmensinternen Organisation und einer weitgehend dezentralisierten Marktorganisation (ausführlicher hierzu Hemmert 1993:131–133, 184–186, 253–257).

2.2. Die horizontale Spezialisierung der Unternehmen

Die in der Organisation vertikaler Arbeitsteilung beobachteten Besonderheiten finden Entsprechungen in anderen Aspekten der Industrieorganisation. Der stärker ausgeprägten vertikalen Spezialisierung entspricht eine stärker ausgeprägte horizontale Spezialisierung japanischer Unternehmen. So nennt Clark (1987:56) als besonderes Merkmal japanischer Unternehmen ihre relativ ausgeprägte horizontale Spezialisierung, d. h. geringe Diversifizierung. Fruin bestätigt dies in seiner umfangreichen Studie zum japanischen Unternehmenssystem. Japanische Unternehmen beschreibt er als „focused, business-unit forms of organization“ (Fruin 1992:318). Keines der von ihm untersuchten 200 größten japanischen Industrieunternehmen war ausgeprägt diversifiziert. Nur neun oder sechs der Unternehmen – die Zahl ist abhängig von der zugrundegelegten in-

dustriellen Produktklassifikation – waren relativ diversifiziert und besaßen drei Produktlinien, auf die jeweils mehr als 20% des Umsatzes entfielen (ebd.).

Diversifizierte Produktionsprogramme, die europäische Konzerne unter dem Dach einer Holding-Gesellschaft oder amerikanische Konzerne in der sogenannten multidivisionalen Unternehmensform⁶ integrieren, werden in Japan innerhalb eines horizontalen Netzwerks von Unternehmen organisiert. Das japanische Modell ist dabei weniger hierarchisch und weniger straff organisiert als das europäische oder amerikanische Konzernmodell.

Fruin (1992:302) kennzeichnet die Beziehungen innerhalb der japanischen Unternehmensgruppen als interdependent – im Gegensatz zu hierarchisch –, sowohl auf der operationalen, strategischen wie finanziellen Ebene. Im Kern sind die Unternehmen jedoch auf sich selbst gestellt: „Individual companies are responsible to no one but themselves“ (ebd.). Diese Interpretation wird in den Arbeiten von Clark und Suzuki bestätigt. „By comparison with their progenitors, however, the postwar zaibatsu are loose alliances, in which the member companies co-operate only to a limited extent and there is scarcely an attempt at central direction.“ (Clark 1987:74). Suzuki unterscheidet zwei Arten von Unternehmensgruppen. In beiden Fällen kommt er zu demselben Ergebnis: „Neither of these two groups replaced individual firms in strategic decisions in resource allocation“ (Suzuki 1991:87).

Die im Vergleich zu Konzernstrukturen relativ lose Organisation japanischer Unternehmensgruppen spiegelt sich auch in den Ergebnissen einer Untersuchung der japanischen Kartellbehörde über die sechs größten Unternehmensgruppen wider (Kōsei Torihiki Inkaï 1992).⁷ Der durchschnittliche Kapitalanteil eines Unternehmens an einem anderen Unternehmen der Gruppe betrug 1989 lediglich 1,42%.⁸ Von den ausgegebenen Aktien eines Unternehmens wurden im Durchschnitt nur 22% von Unternehmen derselben Gruppe gehalten. Im Durchschnitt waren 6% der Führungskräfte (*yakuin*) aller Unternehmen einer Gruppe von anderen Unternehmen der Gruppe entsandt. In fast der Hälfte der Fälle handelte es sich hierbei um Entsendungen von der der Unternehmensgruppe zugehörigen Bank.

⁶ Zu den Merkmalen der multidivisionalen Form vgl. Williamson (1981).

⁷ Kriterium der Gruppenzugehörigkeit bildete die regelmäßige Teilnahme an den sogenannten Präsidentensitzungen (*shachōkai*) der jeweiligen Gruppe.

⁸ Der Durchschnitt wurde nicht etwa über alle möglichen Kapitalbeziehungen innerhalb der Gruppe gebildet, sondern lediglich über die tatsächlich bestehenden Beteiligungsverhältnisse. Dies waren nur 55% der möglichen Kapitalbeziehungen.

2.3. Die Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen

Eine letzte Besonderheit der japanischen Industrieorganisation, die hier angesprochen werden soll, betrifft die Größe der Unternehmen. Kleinen und mittleren Unternehmen⁹ kommt in Japan in der Organisation der Arbeitsteilung eine überragende Bedeutung zu. Dies ist sicherlich ein Korrelat der starken horizontalen und vertikalen Spezialisierung japanischer Unternehmen, folgt daraus allerdings nicht zwingend.¹⁰

Die Unterschiede in der Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen werden an einem Vergleich der japanischen und der westdeutschen Wirtschaft deutlich. Die deutsche Wirtschaft ist bekannterweise ebenfalls durch einen hohen Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen gekennzeichnet und bietet daher einen guten Vergleichsmaßstab. Als Datenbasis stehen verschiedene Quellen zur Auswahl. Die in Westdeutschland zuletzt zum Stichtag 25. Mai 1987 durchgeführte Arbeitsstättenzählung gibt den umfassendsten Überblick über die Verteilung von Beschäftigten und Arbeitnehmern auf Arbeitsstätten und Unternehmen. Gleichermäßen umfassend ist die japanische Arbeitsstättenzählung. Hier liegen Zahlen zum Stichtag 1. Juli 1986 vor, die zeitlich der deutschen Erhebung relativ nahe kommen.

Ein Vergleich der beiden genannten Statistiken unterstreicht die besondere Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in Japan. Zum 1. Juli 1986 waren in Japan 48,4% aller Beschäftigten in der Industrie in Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten und 63,1% in Unternehmen mit weniger als 300 Beschäftigten tätig (Statistics Bureau, Management and Coordination Agency 1988: Tabelle 1). In Westdeutschland entfielen dagegen am 25. Mai 1987 auf Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten 39,4% und auf Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten 57,9% aller Beschäftigten (Statistisches Bundesamt 1987: Tabelle 5).

Eine andere Vergleichsgrundlage bieten Industrieerhebungen, die in kürzeren Zeitabständen durchgeführt werden, dafür aber nicht alle Unternehmen erfassen. Die Angaben im Statistischen Jahrbuch über Unternehmen und Beschäftigte im Produzierenden Gewerbe lassen Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten unberücksichtigt. Vergleichbare

⁹ Die Abgrenzung kleiner und mittlerer Unternehmen gegenüber Großunternehmen erfolgt gewöhnlich anhand der Zahl der Beschäftigten oder anhand des Eigenkapitals. In Japan wird die Linie zwischen mittleren und großen Unternehmen bei 300 Beschäftigten bzw. bei einem Eigenkapital von 100 Mill. Yen gezogen.

¹⁰ Die relativ spezialisierten Unternehmen könnten beispielsweise ihren Bereich monopolisiert haben und damit größer sein als weniger spezialisierte Unternehmen, die auf den verschiedenen Märkten, auf denen sie operieren, nur kleine Marktanteile besitzen.

Zahlen enthält zumindest für den Bereich des verarbeitenden Gewerbes der jährlich vom MITI durchgeführte Census of Manufactures. Die kompilierten Unternehmensdaten beruhen hier auf Arbeitsstätten mit mehr als 20 Beschäftigten.

Die Statistiken erlauben einen Vergleich der durchschnittlichen Unternehmensgröße (= Gesamtzahl der Beschäftigten/Gesamtzahl der Unternehmen). Diese gibt einen groben Hinweis auf das relative Gewicht kleiner und mittlerer Unternehmen. Die durchschnittliche Unternehmensgröße betrug 1989 in Westdeutschland im verarbeitenden Gewerbe 186 Beschäftigte (Statistisches Bundesamt 1991:195). In Japan lag sie im selben Jahr gemäß den Angaben im Census of Manufactures bei 93 Beschäftigten (Ministry of International Trade and Industry 1992:344). Dies entspricht genau der Hälfte der westdeutschen Unternehmensgröße.¹¹

3. ANALYSE

3.1. Überblick und methodische Anmerkungen

Der Erfolg von Organisationen resultiert aus dem produktiven Einsatz der in der Organisation verfügbaren Ressourcen.¹² Hierzu müssen Entscheidungen getroffen werden. Die Kurzformel lautet: Wer soll was für wen wann und auf welche Art und Weise produzieren? Die Produktivität der Organisationslösung hängt davon ab, inwieweit in den zu treffenden Entscheidungen das vorhandene Wissen über die jeweils bestmögliche Verwendung der verfügbaren Ressourcen verwertet wird. Das hiermit beschriebene Informationsproblem arbeitsteiliger Produktion weist zwei Aspekte auf: ein Kommunikationsproblem und ein Anreizproblem.

Das Wissen über den produktiven Einsatz von Ressourcen ist in arbeitsteiligen Systemen in der Regel über mehrere Personen verteilt.¹³ Hier-

¹¹ Der im Vergleich zu den Arbeitsstättenstatistiken noch deutlichere Unterschied in der Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen hängt damit zusammen, daß in Westdeutschland Unternehmen mit 1 bis 20 Beschäftigten, die in den Jahresstatistiken nicht erfaßt sind, ein wesentlich größeres Gewicht haben als in Japan. Dies dürfte ein Resultat der deutschen Handwerksordnung bzw. Meisterausbildung sein, durch die Kleinunternehmer besonders gefördert werden.

¹² Der im folgenden zugrunde gelegte Organisationsbegriff ist sehr weitgefaßt. Je nach Umfang des zugrundeliegenden arbeitsteiligen Systems können wir Betriebe, Unternehmen, Industrien, einzelne oder mehrere Volkswirtschaften als Organisation auffassen.

¹³ Oft sind es ja gerade die Vorteile der Spezialisierung in der Aufnahme und Verarbeitung von Wissen, die zur Arbeitsteilung führen.

durch entsteht Kommunikationsbedarf. Dieser wird zu einem Kommunikationsproblem, weil die Informationskanäle und die Informationsaufnahme- bzw. Informationsverarbeitungskapazitäten von Menschen knapp sind.

Das Anreizproblem ergibt sich aus den Interessengegensätzen der Organisationsmitglieder in bezug auf die Verteilung des gemeinsam erwirtschafteten Organisationsergebnisses. Es erschwert die Lösung des ursprünglichen Kommunikationsproblems zusätzlich. Werden Informationen unverfälscht weitergegeben? Bemühen sich Entscheidungsträger hinreichend um Informationen, und setzen sie ihr Wissen produktiv ein? Das Anreizproblem schafft außerdem zusätzlichen Kommunikationsbedarf, da die Kontrolle von Entscheidungsträgern zum Problem wird.

Unterschiede in der Organisation von Industrien können interpretiert werden als Unterschiede in der Lösung der Kommunikations- und Anreizprobleme arbeitsteiliger Produktion. Diese Sichtweise eröffnet verschiedene Perspektiven für die Analyse der Besonderheiten der japanischen Industrieorganisation.

Erstens: Gibt es ein japanspezifisches Modell der Kommunikation in Organisationen? Diese Frage wird in Abschnitt 3.2.1 aufgegriffen.

Zweitens: Träger von Wissen und Interessen und damit „Verursacher“ der Kommunikations- und Anreizprobleme sind die in der Organisation tätigen Menschen. Ihre Beziehung zur Organisation wird wesentlich durch die Beschäftigungsverhältnisse bestimmt, in denen sie aktuell stehen oder zwischen denen sie potentiell wählen können. Das Personalmanagement in Unternehmen und die Arbeitsmarktorganisation außerhalb von Unternehmen sind damit zentrale Institutionen, was die Lösung arbeitsteilig bedingter Kommunikations- und Anreizsysteme betrifft. Der sich in diesen Überlegungen andeutende Zusammenhang zwischen der Organisation von Beschäftigungsbeziehungen und der Größe und Spezialisierung von Unternehmen wird in den Abschnitten 3.2.2 bis 3.2.5 behandelt.

Drittens: Die Art und Weise des Informationsaustauschs wird unter anderem durch sozio-kulturelle Gegebenheiten bestimmt. Auf die Möglichkeit einer Erklärung der japanischen Industrieorganisation durch sozio-kulturelle Besonderheiten der japanischen Gesellschaft wird in Abschnitt 3.3.1 eingegangen.

Viertens: Die Informationsverteilung in der Wirtschaft und die auf Einkommensinteressen beruhenden Anreizprobleme werden nicht zuletzt von Aspekten der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung beeinflusst. Die japanische Wirtschaftsentwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg ist durch eine im internationalen Vergleich überdurchschnittlich hohe Wachstumsrate und – damit verbunden – einen besonders raschen Struk-

turwandel gekennzeichnet. Außerdem erfolgte der Wiederaufbau der japanischen Wirtschaft in einem zunächst bewußt abgeschotteten Inlandsmarkt. Die Abschnitte 3.3.2 und 3.3.3 werden sich mit den möglichen Implikationen, die hieraus für die Organisation von Industrien folgen, auseinandersetzen.

Fünftens: Entscheidungsträger in Unternehmen besitzen bei der Auswahl organisatorischer Lösungen der Kommunikations- und Anreizprobleme arbeitsteiliger Produktion keineswegs alle Freiheiten. Der Staat diskriminiert teils gewollt, teils ungewollt etwa im Rahmen des Unternehmensrechts, des Handelsrechts, der Wettbewerbspolitik oder der Steuer- und Subventionspolitik zwischen kleinen und großen Unternehmen und nimmt so Einfluß auf die Organisation von Industrien. In Abschnitt 3.3.4 soll diesbezüglich insbesondere auf die japanische Mittelstands- und Wettbewerbspolitik eingegangen werden.

Damit sind die wesentlichen Erklärungsansätze, die den Aufbau der Analyse bestimmen, vorgestellt. Vor dem Einstieg in die eigentliche Analyse möchte ich allerdings noch zwei methodische Anmerkungen machen.

Erstens: Der knappe Überblick hat sicherlich klar gemacht, daß bei dem Versuch, die Besonderheiten der japanischen Industrieorganisation zu erklären, eine Vielzahl von Hypothesen zur Auswahl stehen. Die folgende Analyse erhebt nicht den Anspruch, allen denkbaren Erklärungsfaktoren genügend Rechnung zu tragen.¹⁴ Die durch den Rahmen der Untersuchung erzwungene selektive Vorgehensweise konzentriert sich auf Hypothesen, die, wie ich hoffe, einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis der Besonderheiten der japanischen Industrieorganisation und – damit verbunden – der Organisation von Industrien allgemein liefern können.

Zweitens: Zwischen den verschiedenen Erklärungsansätzen können zum Teil selbst kausale Verbindungen hergestellt werden. Wir hätten auch die Frage formulieren können, inwieweit beispielsweise das Wachstum der japanischen Wirtschaft durch Besonderheiten der japanischen Industrieorganisation gefördert wurde.¹⁵

Wir müssen uns vor Augen halten, daß die Analyse von Industrieorganisationen keine Erklärungen im strengen Sinne liefern kann. Sie kann bestenfalls logische Zusammenhänge knüpfen. Dies ist keineswegs ein

¹⁴ So werden beispielsweise Aspekte der Finanzmarktorganisation nicht berücksichtigt. Eine umfassendere Darstellung möglicher Erklärungsfaktoren liefert in bezug auf die vertikale zwischenbetriebliche Kooperation in der japanischen Industrie die Arbeit von Hemmert (1993).

¹⁵ Auf einige solcher Implikationen wird in Abschnitt 4 eingegangen.

Fehler. Industrien sind in ein System wirtschaftlicher, politischer, kultureller und historischer Zusammenhänge eingebettet. Die Teile dieses Systems beeinflussen sich gegenseitig. Die Suche nach einseitig kausalen Wirkungsrichtungen erscheint daher fruchtlos.

Die übliche Vorgehensweise, sich der Interdependenz gesellschaftlicher Systeme zu nähern, besteht in dem methodischen Trick, sie zunächst zu ignorieren bzw. zumindest zu reduzieren. Dies geschieht in der Abgrenzung endogener und exogener Variablen. Die Werte der endogenen Variablen werden durch das jeweilige Modell „erklärt“. Die exogenen Variablen werden dagegen als außerhalb des Modells bestimmt betrachtet, beeinflussen als Rahmendaten jedoch die Werte der endogenen Variablen.

Die Vielfalt der oben angeführten Hypothesen und die meist im Unklaren gelassenen logischen Zusammenhänge zwischen ihnen sind letztlich Indiz für den Entwicklungsstand der Theorie. Die Theorie der Industrieorganisation ist noch nicht so weit entwickelt, als daß sie eine klare bzw. allgemein akzeptierte Abgrenzung endogener und exogener Variablen vorgeben könnte. Aus diesem Grund muß sich auch die folgende Analyse mehr oder weniger auf eine einfache Auflistung verschiedener Hypothesen beschränken, ohne ein geschlossenes Modell präsentieren zu können, in dem die Beziehungen zwischen den „erklärenden“ und den „zu erklärenden“ Variablen genau spezifiziert sind.

3.2. Informationsstruktur und Arbeitsmarktorganisation

3.2.1. Die Informationsstruktur japanischer Unternehmen

Organisationen sind die Antwort auf die Informationsprobleme arbeitsteiliger Produktion. Es liegt daher nahe, die Besonderheiten in der Organisation japanischer Industrien auf Unterschiede in der Lösung eben dieser Informationsprobleme zurückzuführen. Die Analyse der Informationsstruktur japanischer Unternehmen ist ein erster Schritt in diese Richtung. Wir können hierbei auf grundlegende Arbeiten von Aoki (1986, 1988 und 1990) zurückgreifen.

Aokis Erkenntnisinteresse ist in erster Linie auf die Informationsstruktur zwischen den operativen Abteilungen eines Unternehmens gerichtet. Er unterscheidet zwei idealtypische Alternativen: die horizontale und die hierarchische Informationsstruktur. Letztere ist dadurch gekennzeichnet, daß die Koordination des operativen Geschäfts der Abteilungen hierarchisch durch ein zentrales Management gesteuert wird. Im horizontalen Modell erfolgt die operative Koordination dagegen dezentral zwischen den einzelnen Abteilungen. Aoki assoziiert die horizontale Informations-

struktur mit japanischen Unternehmen. Das *kanban*-System ist für ihn das typische Beispiel für die horizontale Materialflußsteuerung und Qualitätskontrolle in japanischen Unternehmen. Die hierarchische Informationsstruktur paßt seiner Meinung nach dagegen eher auf nordamerikanische bzw. westeuropäische Unternehmen.

Die Unterschiede in der Koordination des operativen Geschäfts gehen einher mit Unterschieden in der Spezialisierung der Beschäftigten. Das hierarchische Modell ist gekennzeichnet durch einen hohen Grad an Spezialisierung. Der Arbeitsbereich der Beschäftigten in der Produktion ist eng und ziemlich präzise abgegrenzt. Das operative Geschäft wird durch ein spezialisiertes Management koordiniert. Im horizontalen Modell erfolgt auf der operativen Ebene keine Spezialisierung in den Aufgaben Produktion und Koordination; sowohl Produktions- als auch Koordinationsaufgaben werden von den Beschäftigten vor Ort wahrgenommen. Die Arbeitsbereiche der Beschäftigten sind demgemäß auch nur ungenau spezifiziert. Spezialisiertes Wissen wird einem breiteren Wissen über weitere Sachzusammenhänge geopfert. *Information sharing* ist relativ ausgeprägt, d. h. die Wissensbereiche der Beschäftigten überlappen relativ stark. Dies ist sozusagen Voraussetzung für eine effektive horizontale Koordination zwischen den Abteilungen.

Welche Implikationen können aus Aokis Modell des japanischen Unternehmens für eine Erklärung der Besonderheiten der japanischen Industrieorganisation gewonnen werden? Ein erstes Ergebnis wäre, daß im Fall der horizontalen Informationsstruktur der Übergang zwischen der unternehmensinternen, zentralisierten Organisation der Arbeitsteilung zu einer marktmäßigen, dezentralisierten Organisation fließend ist, die Grenzen zwischen der Organisation der Arbeitsteilung in und zwischen Unternehmen also weniger klar zu zeichnen sind. Dies gilt insbesondere für die oben beschriebenen Geschäftsbeziehungen im Subkontraktbereich, die durch ein hohes Maß an *information sharing* zwischen den Geschäftspartnern charakterisiert sind und insofern von Aokis Modell der horizontalen unternehmensinternen Informationsstruktur nicht weit entfernt sind.

Ein zweites Ergebnis betrifft den Spezialisierungsgrad der Unternehmen selbst. Aokis Theorie zufolge impliziert das Modell der horizontalen Koordination einen Verzicht auf eine stärkere Spezialisierung der Beschäftigten auf enger abgegrenzte Wissensbereiche. Aoki zeigt, daß dieser Nachteil durch Vorteile in der Verwertung lokaler Information unter gewissen Bedingungen mehr als kompensiert wird (siehe Abschnitt 4.1). Ich denke, daß japanische Unternehmen unabhängig davon versuchen müssen und versucht werden, dem Nachteil einer geringeren Spezialisierung der Beschäftigten entgegenzuwirken. Ein sehr naheliegender Weg scheint

mir hierbei die stärkere Spezialisierung der Unternehmen zu sein. In den folgenden Ausführungen soll dieser Gedanke präzisiert werden.

3.2.2. Arbeitsmarktorganisation und Spezialisierung der Unternehmen

In seiner Analyse horizontaler und hierarchischer Informationsstrukturen von Unternehmen gelangt Aoki (1988:53) zu folgendem Dualitätsprinzip: „If an organization is to be effective, it is necessary and sufficient that decentralization/centralization in the information structure of the organization be complemented by centralization/decentralization in its system of personnel administration.“ Mit anderen Worten: Das japanische Unternehmensmodell erfordert eine stärker zentralisierte Organisation der Beschäftigungsverhältnisse als das nordamerikanische Gegenstück.

Nordamerikanische, aber auch westeuropäische Beschäftigungsverhältnisse stützen sich in stärkerem Maße auf einen entwickelten unternehmensexternen Arbeitsmarkt. Die dort angebotenen bzw. nachgefragten Arbeitsleistungen sind entsprechend dem Spezialisierungsprofil der Beschäftigten einer Industrie relativ genau spezifiziert und demgemäß leichter handelbar.

Ein funktionsfähiger externer Arbeitsmarkt erfüllt wichtige Informations- und Anreizfunktionen. Dem Personalmanagement in Unternehmen liefert er wesentliche Informationen über die Qualifikation der Beschäftigten und damit über deren Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen. Aufgrund der besseren Handelbarkeit des Arbeitsfaktors bieten sich den Beschäftigten auch außerhalb des Unternehmens, für das sie gerade tätig sind, wesentliche Einkommens- und Karrieremöglichkeiten. Hiervon gehen nicht unerhebliche Leistungsanreize aus, da die Chancen, sich durch einen Arbeitsplatzwechsel zu verbessern, von den Leistungen im Rahmen des bestehenden Beschäftigungsverhältnisses abhängen.

In Japan ist der unternehmensexterne Arbeitsmarkt weniger entwickelt. Dies hängt damit zusammen, daß die Berufs- bzw. Qualifikationsprofile der Beschäftigten im allgemeinen weniger genau spezifiziert und damit schlechter handelbar sind. Die fehlenden Anreiz- und Informationsfunktionen eines externen Arbeitsmarktes müssen durch Elemente des unternehmensinternen Personal- und Lohnsystems wahrgenommen werden. Aoki nennt hierzu als *stylized facts* das Senioritätsprinzip in der Beförderung, das Bonussystem in der Entlohnung sowie Abfindungszahlungen bei Austritt aus dem Unternehmen in Abhängigkeit von der Dienstzeit im Unternehmen. Die Substitution der Anreiz- und Informationsfunktionen eines externen Arbeitsmarktes durch ein unternehmensinternes Personal-

und Lohnsystem bedeutet im Ergebnis eine stärkere Zentralisierung der Organisation von Beschäftigungsverhältnissen.¹⁶

Aokis Modell des japanischen Unternehmens, das mit dem Begriffspaar dezentralisierte Koordination von Güterströmen – zentralisierte Organisation von Beschäftigungsbeziehungen umschrieben werden kann, deckt sich interessanterweise mit den Ergebnissen von Suzuki (1991). Ausgangspunkt von Suzukis Arbeit ist die Sichtweise des Transaktionskostenansatzes, wonach die Entstehung und das Wachstum von Unternehmen als Internalisierung von Transaktionen aufzufassen sind, für die die Alternative einer marktmäßigen Organisation mit größeren Kosten verbunden gewesen wäre. Suzukis Untersuchung steht in der Tradition von Chandler. Chandlers grundlegendes Werk beschreibt die Entstehung und Organisationsstruktur amerikanischer Großunternehmen als Ergebnis einer vor allem auf die Internalisierung von Güterströmen gerichteten Entwicklung (Chandler 1977). Suzuki kommt in seiner Studie der Managementstrukturen der 100 größten japanischen Unternehmen im produzierenden Gewerbe zwischen 1920 und 1980 im Gegensatz dazu zu folgendem Schluß: „The emergence of multiunit firms in Japan was accompanied by the internalisation of the transactions of human resources.“ (1991:324) „The internal hierarchies of firms developed for the purpose of controlling such human resources, particularly on the shop floor level.“ (ebd.:325)

Aokis Analyse und Suzukis Untersuchung deuten an, daß zwischen der Existenz und Organisation eines externen Arbeitsmarktes und der Organisationsstruktur von Unternehmen ein wesentlicher Zusammenhang besteht. Können wir aus den Ergebnissen auch in bezug auf die Industrieorganisation, also auf die Spezialisierung zwischen Unternehmen, Schlüsse ziehen?

Auf einen möglichen Zusammenhang zwischen der Spezialisierung von Beschäftigten und der Spezialisierung von Unternehmen wurde bereits hingewiesen. Unter Hinweis auf die Arbeitsmarktorganisation können wir diesen Zusammenhang etwas genauer fassen: Das Fehlen eines entwickelten unternehmensexternen Arbeitsmarktes bedingt eine stärkere Zentralisierung der Organisation von Beschäftigungsverhältnissen im Be-

¹⁶ Die Zentralisierung/Dezentralisierung der Beschäftigungsverhältnisse spiegelt sich in der Organisation der Gewerkschaften wider (Aoki 1988:11–20). Dem Modell eines entwickelten unternehmensexternen Arbeitsmarktes entspricht die unternehmensübergreifende Gewerkschaftsorganisation. Das Modell des unternehmensinternen Arbeitsmarktes korrespondiert mit dem Typ der Unternehmensgewerkschaften. Die folgenden Ausführungen könnten insofern noch durch Argumente, die auf Unterschiede in der Gewerkschaftsorganisation Bezug nehmen, ergänzt werden. Die eigentliche Argumentationslinie würde dadurch allerdings nicht wesentlich verändert.

reich des Personalmanagements japanischer Unternehmen. Diese besondere Aufgabe des japanischen Personalmanagements ist bei diversifizierendem und vertikalem Wachstum schwerer zu bewerkstelligen als bei horizontalem Wachstum. Ergo sind japanische Unternehmen weniger diversifiziert und weniger vertikal integriert.

Diversifizierendes und vertikales Wachstum senken tendenziell die Homogenität der Belegschaft. Es kann vermutet werden, daß unternehmensinterne Bewertungs- und Beförderungssysteme dadurch vor schwierigeren Problemen gestellt werden als im Fall des horizontalen Wachstums, da die Vergleichbarkeit von Leistungen mit zunehmender Vielfalt im Produktionsprogramm bzw. in den Arbeitsinhalten tendenziell abnimmt. Auch die Informationsfunktion, also die Aufgabe herauszufinden, wer am besten an welchen Platz paßt, dürfte bei horizontalem Wachstum leichter zu erfüllen sein. Eine in bezug auf die Arbeitsinhalte relativ homogene Belegschaft bietet dem Personalmanagement eher die Möglichkeit, die bei Tätigkeiten der Informationsaufnahme und -verarbeitung typischerweise vorhandenen Spezialisierungsvorteile auszuschöpfen.

3.2.3. Arbeitsmarktorganisation und Unternehmensgröße

Die genannten Besonderheiten des japanischen Arbeitsmarktes können auch zur Erklärung für das relativ geringe Gewicht von Großunternehmen in der japanischen Industrie herangezogen werden.

Unternehmenswachstum bedeutet, daß die Zahl der unternehmensinternen, d. h. durch ein zentrales Management zu organisierenden Güter- und Finanztransaktionen sowie Beschäftigungsverhältnisse zunimmt. Die Organisation der Beschäftigungsverhältnisse wird in Japan nicht in dem Maße wie in westlichen Industrieländern durch einen entwickelten Arbeitsmarkt unterstützt. Fehlende Anreizmechanismen und Qualifizierungsfunktionen müssen unternehmensintern durch das Personalmanagement wahrgenommen werden. Die Managementressourcen japanischer Unternehmen werden daher im Verlauf des Unternehmenswachstums stärker strapaziert. Mit anderen Worten: Die Vorteile eines weiteren Wachstums von Unternehmen sind in Japan früher erschöpft. Die Unternehmen sind im Ergebnis kleiner.

Die Behauptung, daß die Managementkosten in Japan in der Organisation von Beschäftigungsverhältnissen relativ höher sind, kann am Beispiel der sogenannten Lebenszeitbeschäftigung konkretisiert werden. Der Begriff der Lebenszeitbeschäftigung meint die im internationalen Vergleich relativ lange Bindung japanischer Arbeitnehmer an ein Unternehmen bzw. gleichbedeutend damit, den relativ seltenen Unternehmens-

wechsel im Verlauf des beruflichen Lebens. Dies gilt insbesondere für die Altersgruppe der 30 bis 55jährigen.¹⁷

Die relativ lange Unternehmensbindung kann als Ergebnis des unterentwickelten unternehmensexternen Arbeitsmarktes bzw. der dadurch bedingten besonderen Anforderungen an das unternehmensinterne Anreiz- und Qualifikationssystem verstanden werden. Zwei Hinweise sollen hier genügen. Erstens: Japanische Arbeitnehmer erwerben wesentliche berufliche Qualifikationen im Unternehmen. Aus Aokis Modell der horizontalen Koordination kann geschlossen werden, daß ein Großteil des Wissens unternehmensspezifisch ist, d. h. bei einem Wechsel in andere Unternehmen weitgehend verloren geht und neu erworben werden muß. Zweitens: Die relativ ungenaue Spezifikation beruflicher Qualifikationen beim Eintritt in ein Unternehmen lassen einerseits erhebliche Spielräume bei der unternehmensinternen Allokation der Arbeitskräfte. Andererseits benötigt das Personalmanagement aber auch mehr Zeit, um herauszufinden, wo welche Person am besten eingesetzt werden kann.

Beide Hinweise deuten auf besondere Vorteile einer langen Verweildauer der Beschäftigten in einem Unternehmen hin. Die Bindung verursacht jedoch auch Kosten. Arbeit wird zu einem weitgehend fixen Faktor. Die Fähigkeit von Unternehmen, auf Absatzschwankungen zu reagieren, wird dadurch beeinträchtigt. Die – zumindest mittelfristig – höhere Flexibilität japanischer Unternehmen bei den Lohnkosten fängt diesen Nachteil teilweise auf.¹⁸ Es gibt jedoch noch einen zweiten Weg. Dieser besteht darin, die Stammbeflegschaft einzuschränken, die Unternehmensgröße zu begrenzen und in stärkerem Maße Produktionsbereiche auszulagern.

Diese zweite Strategie kann natürlich nur Vorteile bringen, wenn die Organisation in relativ kleineren Unternehmen bzw. zwischen Unternehmen mehr Flexibilität bietet als die unternehmensinterne Organisation. Hierfür können zwei Argumente angeführt werden. Erstens: Spezialisierte Zulieferunternehmen beliefern mehrere Abnehmer. Sie erreichen eine bessere Auslastung fixen Personals, weil sie Auftragsschwankungen einzelner Abnehmer gegebenenfalls ausgleichen können. Zweitens: Kleinere Unternehmen sind stärker konkursgefährdet als Großunternehmen. Die

¹⁷ Zu den verschiedenen Ergebnissen diesbezüglicher Vergleichsstudien zwischen Japan und den USA siehe Aoki (1988:60–69).

¹⁸ Ein nicht unwesentlicher Teil der Lohnkosten in japanischen Unternehmen ist bei gleichem Beschäftigungsstand zumindest mittelfristig variabel. So teilte sich 1991 im verarbeitenden Gewerbe das gesamte durchschnittliche Monatseinkommen der Beschäftigten in Höhe von 368.000 Yen zu 74% (= 272.200 Yen) in reguläres Einkommen und zu 26% (= 95.800 Yen) in außerreguläres Einkommen (Bonuszahlungen, einmalige Zahlungen usw.) auf (Asahi Shinbun 1993:84).

höhere Konkursgefahr setzt Unternehmer stärker unter Druck, rechtzeitig neue Absatzmärkte zu finden, um eine gleichbleibende Auslastung der Kapazitäten zu erreichen. Konkurse selbst sind natürlich auch ein Weg für eine Volkswirtschaft, das Problem relativ fixer Beschäftigungsverhältnisse zu lösen. Dieser Weg ist umso leichter beschreitbar, je größer das Gewicht kleiner Unternehmenseinheiten ist.

Das erste Argument bedarf wohl keiner zusätzlichen Erläuterung. Das zweite Argument, die besondere Konkursanfälligkeit von Klein- und Mittelunternehmen, deutet sich in der Kapitalstruktur der Unternehmen an (Chūshō Kigyōchō 1993: statistischer Anhang Tabelle 28). Das Verhältnis von fixem Anlagevermögen zu Eigenkapital schwankte im Fall der Mittel- und Kleinunternehmen (weniger als 100 Mill. Yen Kapital) zwischen 1983 und 1992 zwischen 2,5 und 3,0. Im Fall der Großunternehmen (100 Mill. Yen und mehr Kapital) lagen die Werte zwischen 1,8 und 2,1. Der Eigenkapitalanteil der Mittel- und Kleinunternehmen schwankte im selben Zeitraum zwischen 13% und 14%, während er bei Großunternehmen zwischen 19% und 23% variierte.

3.2.4. Lohnkostenunterschiede: Ursache oder Symptom?

Verschiedene Untersuchungen staatlicher Stellen weisen auf ausgeprägte Lohnkostendifferentiale zwischen Groß- und Mittel- bzw. Kleinunternehmen hin. Setzt man die Lohnkosten von Unternehmen mit 300 und mehr Beschäftigten gleich 100, so lag im produzierenden Gewerbe in dem Zeitraum von 1987 bis 1991 das Lohnkostenniveau in Unternehmen mit 20 bis 99 Beschäftigten bei 63 und in Unternehmen mit 100 bis 299 Beschäftigten bei 73 (Chūshō Kigyōchō 1993: statistischer Anhang Tabelle 11(2)).

Sako (1992:194–195) weist nach, daß die Lohndifferentiale in Großbritannien weniger stark ausgeprägt sind. Sie schließt daraus, daß die Lohnkostenvorteile einer Auslagerung von Produktionsbereichen auf kleinere Zulieferunternehmen in Japan stärker ins Gewicht fallen. Die betriebswirtschaftliche Sicht, welche die Lohnstruktur als exogen betrachtet, ist für unsere Zwecke allerdings nicht geeignet. Entscheidend für die volkswirtschaftliche Analyse ist die Frage, warum die Lohnkostenunterschiede zwischen Groß- und Klein- bzw. Mittelunternehmen in Japan größer sind.

Die Antwort auf die Frage führt uns zurück zu der Aussage, daß japanische Großunternehmen durch eine höhere Spezialisierung gekennzeichnet sind. Eine höhere Spezialisierung ist gleichbedeutend mit einer höheren Kapitalausstattung pro Beschäftigtem. Die Kapitalausstattung umfaßt sowohl Maschinen und Anlagen als auch Humankapital, das unternehmensextern und unternehmensintern gebildet wurde. Unterschiede in der Kapitalausstattung pro Beschäftigtem bedingen Unterschiede in der Ar-

beitsproduktivität, aus denen sich wiederum Unterschiede in der Höhe der Einkommen der Beschäftigten ableiten.

Die Unterschiede in der Kapitalausstattung zwischen Groß- und Mittel- bzw. Kleinbetrieben äußern sich in verschiedenen Sachverhalten.

Erstens: Der Anteil der Universitätsabsolventen unter den Neueinstellungen lag 1991 bei Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten bei 91,1%, bei Unternehmen mit 100 bis 499 Beschäftigten bei 62,0%, bei Unternehmen mit 30 bis 99 Beschäftigten bei 24,5% und bei Unternehmen mit 5 bis 29 Beschäftigten bei 22,5% (Chūshō Kigyōchō 1993:166). Die Zahlen verdeutlichen, daß das Humankapital bzw. das Potential zur Bildung von Humankapital, das neueingestellte Arbeitnehmer mitbringen, mit der Größe der Unternehmen steigt.

Zweitens: Die durchschnittliche Verweildauer der Beschäftigten im Unternehmen nimmt mit der Unternehmensgröße zu. Sie betrug 1990 im Fall der männlichen Beschäftigten in Unternehmen mit 10 bis 99 Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe 11,0 Jahre, in Unternehmen mit 100 bis 999 Beschäftigten 13,0 Jahre und in Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten 16,7 Jahre (Statistics Bureau, Management and Coordination Agency 1992a:96–97). Die längere Verweildauer eröffnet Beschäftigten in größeren Unternehmen die Möglichkeit, mehr unternehmensspezifisches Humankapital zu bilden.

Drittens: Im Fünfjahreszeitraum von 1987 bis 1991 investierten Unternehmen mit 300 und mehr Beschäftigten ungefähr 14,1 Mill. Yen pro Beschäftigten. Für Unternehmen mit 100 bis 299 Beschäftigten lag das Investitionsvolumen im selben Zeitraum bei 7,7 Mill. Yen. Dies entspricht gerade 55% des Investitionsvolumens der Unternehmen mit 300 und mehr Beschäftigten. Unternehmen mit 30 bis 99 Beschäftigten investierten pro Beschäftigten 5,3 Mill. Yen (38%) (Chūshō Kigyōchō 1993: statistischer Anhang Tabelle 30 (3)). Die Zahlen lassen deutliche Unterschiede in der physischen Kapitalausstattung der Unternehmen verschiedener Größenklassen erkennen. Es liegt nahe, daß damit auch die Anforderungsprofile an die Beschäftigten variieren.

Viertens: Der Anteil der Personalausgaben an der Wertschöpfung schwankte im Zeitraum von 1984 bis 1991 im Fall der Mittel- und Kleinunternehmen (weniger als 100 Mill. Yen Eigenkapital) zwischen 73,3% und 79,3%, im Fall der Großunternehmen (mehr als 100 Mill. Yen Eigenkapital) zwischen 59,7% und 64,4% (ebd.: Tabelle 30).¹⁹ Obwohl Großunternehmen erheblich mehr pro Arbeitnehmer ausgeben, sind sie mit verhältnismäßig geringeren Personalausgaben belastet. Dies läßt sich nur aus

¹⁹ Die Zahlen beruhen auf regelmäßigen Erhebungen des Finanzministeriums und umfassen alle Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit (*hōjin kigyō*).

dem erheblich höheren physischen Kapitaleinsatz pro Beschäftigtem erklären.

Die angeführten Unterschiede zwischen Klein- und Großunternehmen sind Indizien der ausgeprägten Spezialisierung japanischer Großunternehmen. Diese zeigt sich nicht zuletzt auch in den Produktivitätsdifferentialen. Setzt man die Produktivität (durchschnittliche Wertschöpfung pro Beschäftigten) der Unternehmen mit 300 und mehr Beschäftigten im produzierenden Gewerbe von 1987 bis 1991 gleich 100, so erreichen Unternehmen mit 30 bis 99 Beschäftigten einen Wert von 47 und Unternehmen mit 100 bis 299 Beschäftigten einen Wert von 64 (ebd.: Tabelle 10 (1)). Die Produktivitätsdifferentialen zwischen Klein-, Mittel- und Großunternehmen sind somit größer (!) als die Lohndifferentialen.²⁰

Einzelwirtschaftlich betrachtet sind die deutlichen Lohnkostendifferentiale, wie Sako (1992:194–195) feststellt, ein wichtiges Motiv für die Auslagerung von Produktionsbereichen. Im Rahmen einer volkswirtschaftlichen Analyse der Industrieorganisation sind Löhne und Lohnstrukturen allerdings als endogene Größen aufzufassen. Sie sind das Ergebnis von Angebot und Nachfrage. Die Lohnkostenstruktur in Japan besagt zunächst, daß Groß- und Klein- bzw. Mittelunternehmen ihren Bedarf an Arbeitskräften auf getrennten Arbeitsmärkten decken, die sich hinsichtlich der Qualifikation der Beschäftigten und Preisbildung deutlich unterscheiden. Ursächlich für die Unterschiede ist, wie oben dargelegt, die ausgeprägte Spezialisierung japanischer Großunternehmen.²¹

²⁰ Berechnungen auf der Grundlage anderer Erhebungen zeigen, daß die Aussage auch einem Vergleich der Gesamtlohnkosten (Geldeinkommen, Austrittszahlungen, soziale Ausgaben, Ausgaben für Weiterbildung usw.) pro Beschäftigtem standhält (Berechnungen auf der Grundlage von Daten in Statistical Bureau, Management and Coordination Agency 1992a:109). Der Zusammenhang wird außerdem durch die Entwicklung im Zeitverlauf bestätigt. Die Entwicklung der Lohn- und Produktivitätsdifferentialen zwischen Groß- und Mittel- bzw. Kleinunternehmen verlief weitestgehend parallel, wobei die Lohnkostendifferentiale immer deutlich über den Produktivitätsdifferentialen lagen (Chūshō Kigyōchō 1993:247 Abbildung 4–1).

²¹ Mein Kollege Helmut Demes hat mich auf ein Argument aufmerksam gemacht, das die Lohndifferentialen aus den größeren Verteilungsspielräumen und dem höheren gewerkschaftlichen Organisationsgrad in Großunternehmen erklärt. Hierzu ist zweierlei anzumerken. Erstens müssen höhere Verteilungsspielräume in Großunternehmen nicht zwingend in höhere Löhne umschlagen. Der Wettbewerb um den Eintritt in Großunternehmen eliminiert zumindest einen Teil der späteren Verteilungsgewinne, indem er die Eintrittsgehälter entsprechend absenkt. Zweitens sind die besonderen Verteilungsspielräume in Großunternehmen selbst Ergebnis der Spezialisierung. Diese bedingt, daß ein wesentlicher Teil der Wertschöpfung in Großunternehmen mit Hilfe von

3.2.5. Die Organisation der Geschäftsbeziehungen als Ergebnis der Unternehmensspezialisierung

Die Analyse hat explizit noch nicht die in Abschnitt 2.1 beschriebenen Besonderheiten in den Geschäftsbeziehungen zwischen japanischen Unternehmen aufgegriffen. Dies soll nun nachgeholt werden. Wir benötigen hierzu keine neuen Hypothesen. Die Langfristigkeit und der umfassende Informationsaustausch, die die Kooperation zwischen japanischen Unternehmen kennzeichnen, können aus den bisherigen Überlegungen abgeleitet werden.

Die besonderen Merkmale japanischer Geschäftsbeziehungen sind ein Korrelat der ausgeprägten vertikalen Spezialisierung japanischer Unternehmen. Die geringe vertikale Unternehmensintegration erhöht zwangsläufig die gegenseitige Abhängigkeit zwischen den am Prozeß vertikaler Arbeitsteilung beteiligten Unternehmen. Die Kooperation zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen wird dadurch vor besondere Probleme gestellt. Der umfassendere Informationsaustausch und die damit verbundene Langfristigkeit der Geschäftsbeziehungen tragen zur Lösung eben dieser Probleme bei.

Mit anderen Worten: Wenn der Grad der vertikalen Unternehmensintegration in Deutschland oder in den USA genauso niedrig wäre wie in Japan, dann würden die Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen dort denen in Japan ähneln. Daß wir derartige Geschäftsbeziehungen in diesen Ländern nicht beobachten, erklärt sich daraus, daß die Unternehmen stärker vertikal integriert sind.

3.3. Weitere mögliche Erklärungsfaktoren

Die Analyse des Zusammenhangs zwischen der Arbeitsmarktorganisation und der Spezialisierung der Unternehmen liefert einen Beitrag zum Verständnis aller genannten Merkmale der japanischen Industrieorganisation. Die Argumentationsschritte sind dabei relativ einfach und werden durch zusätzliches Datenmaterial gestützt. Dies schließt natürlich nicht aus, daß nicht noch andere Hypothesen geeignet sind, zumindest teilweise Aspekte der japanischen Industrieorganisation zu erklären. Im Rahmen dieser Untersuchung können diesbezüglich nicht alle denkbaren Einflußfaktoren geprüft werden. Dieser und die folgenden beiden Abschnitte sind drei naheliegenden und häufig angeführten Gruppen von Hypothesen

Kapitalgütern erwirtschaftet wird, die an das Unternehmen gebunden sind, d. h. nicht ohne erheblichen Wertverlust veräußert werden können. Die Verteilungsspielräume stehen hierzu in direktem Zusammenhang.

gewidmet. Sie betreffen sozio-kulturelle Faktoren, Aspekte der japanischen Wirtschaftsentwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg und besondere Merkmale der japanischen Wirtschaftspolitik.

3.3.1. Sozio-kulturelle Faktoren

Der mögliche Einfluß sozio-kultureller Faktoren auf die Industrieorganisation eines Landes läßt sich leicht plausibel machen. Unterschiede in der Einstellung zu freiem Unternehmertum, in der Verfügbarkeit von „Unternehmergeist“, im Umgang mit Information und in der Form der Kommunikation, im Maß an Ehrlichkeit und Vertragstreue, im Bildungssystem können einerseits als sozio-kulturelle Merkmalsausprägungen eines Landes interpretiert werden oder stehen hierzu zumindest in enger Beziehung. Andererseits stehen sie in direktem Zusammenhang zu wesentlichen Elementen und Bestimmungsfaktoren der Industrieorganisation. Die Tatsache, daß fast alle der heute die Wirtschaft Japans bestimmenden Industrien sich erst in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelt haben und daß die Ursprünge der japanischen Industrie- und Arbeitsmarktorganisation höchstens in die Zwischenkriegszeit zurückreichen, widerspricht dem nicht. Relativ neue Entwicklungen können durchaus tieferliegende sozio-kulturelle Wurzeln haben.

Die Organisation von Arbeitsmärkten und die damit einhergehende Industrieorganisation können als Antworten auf ganz bestimmte entwicklungspolitische Probleme einer Volkswirtschaft verstanden werden. In der Regel ist es nicht so, daß die Probleme nur eine einzige Antwort zulassen. Es gibt vielmehr meist eine Auswahl unter mehreren Alternativen. Für welche Alternative sich eine Volkswirtschaft „entscheidet“, hängt unter anderem von der jeweiligen Geschichte der Gesellschaft ab. Ein wichtiger Teil dieser Geschichte kann als sozio-kulturell bezeichnet werden.

Auch wenn die Bedeutung sozio-kultureller Faktoren naheliegt, ist die eigentliche Analyse vor keine leichten Probleme gestellt. Dies beginnt bereits mit der Spezifikation, d. h. mit der Frage, worin genau die sozio-kulturellen Besonderheiten Japans bestehen. An Antworten auf diese Frage mangelt es keinesfalls (vgl. z. B. Hemmert 1993:99–103). Sie sind jedoch nicht unbedingt befriedigend. Zum einen beantworten sie die Frage nach der sozio-kulturellen Eigenart der japanischen Gesellschaft nicht widerspruchsfrei. Zum andern stützen sich die verschiedenen Sichtweisen auf qualitative Aussagen, die weite Interpretationsspielräume lassen und daher keine sichere Grundlage für eine überzeugende weiterführende Argumentation bieten.

Aufgabe einer solchen weiterführenden Argumentation ist es, eine theoretisch fundierte Verbindung zwischen sozio-kulturellen Unterschie-

den und Besonderheiten der Arbeitsmarkt- bzw. Industrieorganisation herzustellen. Hier stellen sich wieder Probleme ganz anderer Art. Gefragt ist im Kern eine Theorie der Evolution gesellschaftlicher bzw. wirtschaftlicher Institutionen. Die Literatur hierzu bildet bereits eine eigene wirtschaftswissenschaftliche Forschungsrichtung (siehe stellvertretend North 1990). Eine Zusammenfassung und Übertragung ihrer Ergebnisse auf die Entwicklung der japanischen Industrieorganisation steht meines Wissens noch aus.

3.3.2. Der Einfluß der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung

Die japanische Wirtschaftsentwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg ist durch im internationalen Vergleich überdurchschnittlich hohe Wachstumsraten und – damit verbunden – durch einen äußerst raschen Strukturwandel gekennzeichnet.²² Derartige Prozesse stellen das Management in Unternehmen und die Arbeitsmärkte vor besondere Aufgaben. Es kann vermutet werden, daß sie auch Spuren in der japanischen Industrieorganisation hinterlassen haben.

Zum Einfluß des raschen Wachstums einer Wirtschaft bzw. der damit einhergehenden Entstehung und Entwicklung neuer Industrien auf die Spezialisierung der Unternehmen hat Stigler (1951) eine grundlegende Hypothese formuliert. Ausgangspunkt ist das von Adam Smith (1811) formulierte „Gesetz“, wonach der Grad der Arbeitsteilung in einer Industrie bestimmt wird durch die Größe des Marktes. Stigler überträgt diese Einsicht auf die Organisation von Industrien. Demnach sind in jungen Industrien die Unternehmen wenig spezialisiert. Im Verlauf der Entwicklung der Industrien, d. h. mit der Ausdehnung der relevanten Absatz- und Beschaffungsmärkte, steigt insbesondere der Grad der vertikalen Spezialisierung der Unternehmen. Mit dem Niedergang und dem damit einhergehenden Schrumpfen der Märkte nimmt die Spezialisierung dagegen wieder ab.

Stiglers Hypothese wird in bezug auf die ersten zwei Entwicklungsstadien, die japanische Montageindustrien in der Nachkriegszeit bislang durchlaufen haben, bestätigt.²³ Wenn wir verschiedene Arbeiten zum

²² Die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate der japanischen Industrieproduktion lag zwischen 1946 und 1955 bei 21,3% und zwischen 1955 und 1975 bei 10,8% (Nakamura 1993:15 Tabelle 5). Die Zahl der Beschäftigten in der Landwirtschaft ging von ungefähr 16,8 Mill. im Jahr 1955 auf 9,0 Mill. im Jahr 1973 zurück, dies entspricht fast einer Halbierung. Im gleichen Zeitraum stieg die Zahl der Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe von 7,5 Mill. auf 15,2, was mehr als einer Verdoppelung gleichkommt (ebd.:280 Tabelle 6).

²³ Zu verschiedenen Tests der Stiglerschen Hypothese anhand der Industrieentwicklung anderer Länder siehe Waldenberger (1991).

Wandel der Organisation vertikaler Arbeitsteilung in diesen Industrien zusammenfassen (z. B. Sato 1980; Kiyonari 1985:96–97; Sakamoto 1992; Yaginuma 1992), gelangen wir zu folgendem Bild. Der Aufbau der Industrien ist zunächst gekennzeichnet durch eine Phase der Integration von mittleren und kleinen Zulieferunternehmen in einen relativ geschlossenen Produktionsverbund, an dessen Spitze ein Großunternehmen auf der Endmontagestufe steht. Im weiteren Verlauf setzt eine Dezentralisierung der Organisation ein. Sie ist das Ergebnis einer zunehmenden Spezialisierung leistungsfähiger Teilehersteller, die sich nicht zuletzt darin äußert, daß die Teilehersteller die ursprüngliche ausschließliche Bindung an einen Produktionsverbund aufgeben und zunehmend mehrere Großunternehmen beliefern.

Der empirische Befund bestätigt den Einfluß der Wachstumsphase auf die Organisation der Arbeitsteilung in und zwischen Unternehmen. Die hohen Wachstumsraten der japanischen Wirtschaft liefern jedoch keine Erklärung für die ausgeprägte Spezialisierung japanischer Unternehmen. Die Wirkung geht vielmehr in die andere Richtung. Die Phase des raschen Wachstums der Märkte begünstigte eine stärkere Integration der vertikalen Arbeitsteilung, d. h. sie erschwerte die Spezialisierung zwischen selbständigen Unternehmen. In Japan äußerte sich dies allerdings lediglich in der stärkeren Integration eines vertikalen Produktionsverbunds zwischen Unternehmen. Als Gründe dafür, daß die japanischen Unternehmen in der Phase des raschen Wachstums nicht stärker vertikal integriert waren, können die in den Abschnitten 3.2.2 und 3.2.3 entwickelten Argumente angeführt werden.

3.3.3. Die Abschottung des japanischen Marktes in der Aufbauphase nach dem Zweiten Weltkrieg

Der Wiederaufbau der japanischen Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg erfolgte vor dem Hintergrund weitgehend abgeschotteter Inlandsmärkte. Kennzeichnend hierfür waren Importbeschränkungen, die Devisenbewirtschaftung, die Kontrolle des Technologietransfers aus dem Ausland sowie weitgehende Beschränkungen ausländischer Direktinvestitionen (ausführlicher hierzu z. B. Komiya und Itoh 1988).

Ausländische Unternehmen waren nach dem Krieg durchaus gewillt, durch Direktinvestitionen, beispielsweise in der Automobilindustrie, zum Wiederaufbau der japanischen Wirtschaft beizutragen. Wäre es ihnen erlaubt gewesen, so hätten sie nicht nur Kapital investiert, sondern sicherlich auch ihr Erfahrungswissen in bezug auf die Organisation der Arbeitsteilung eingebracht sowie Geschäftsbeziehungen mit Zulieferunternehmen außerhalb Japans für die Produktion in Japan genutzt. Japanische Unter-

nehmen wären ohne Importbeschränkungen und Devisenkontrollen nicht in dem Maße gezwungen gewesen, eine eigene Zulieferindustrie aufzubauen. Sie hätten durch Importe direkt auf vorhandene Kapazitäten und vorhandenes Know-how im Ausland zurückgreifen können.

Es kann angenommen werden, daß sich die festgestellten Besonderheiten der japanischen Industrieorganisation im Fall umfangreicher ausländischer Direktinvestitionen bzw. verstärkter japanischer Importe von Vorprodukten nicht in dem Maße hätten entwickeln können. Die Integration einer Volkswirtschaft in das System internationaler Arbeitsteilung bedingt zwangsläufig eine Anpassung der Organisationsstrukturen. Sie läßt wenig Raum für die Entwicklung nationaler Eigenarten in der Gestaltung von Geschäftsbeziehungen und in der Spezialisierung der Unternehmen.

Die Abschottung der japanischen Inlandsmärkte in der Aufbauphase nach dem Zweiten Weltkrieg erklärt sicherlich nicht, warum sich die japanische Industrieorganisation auf diese und nicht auf eine andere Art entwickelt hat. Sie dürfte aber eine wichtige Voraussetzung dafür gewesen sein, daß sich die japanische Industrieorganisation überhaupt wesentlich anders entwickeln konnte als in westlichen Industrieländern.

3.3.4. Der Einfluß der Mittelstands- und Wettbewerbspolitik

Die Mittelstandspolitik ist ein nicht vernachlässigbarer Bereich japanischer Wirtschaftspolitik. Die Förderung von Mittel- und Kleinunternehmen umfaßt Subventionen in Form zweckgebundener direkter Zuwendungen, zinsverbilligte bzw. zinslose Kredite, Kreditbürgschaften und Steuervergünstigungen verschiedenster Art. Die im Regierungshaushalt enthaltenen, ausgabewirksamen Maßnahmen – 1992 waren es 206,5 Mrd. Yen (ungefähr 3 Mrd. DM; Chūshō Kigyōchō 1993: statistischer Anhang Tabelle 44) – bringen die Bedeutung der Mittelstandspolitik nur teilweise zum Ausdruck. Wichtige Instrumente wie Steuervergünstigungen schlagen sich hier nicht nieder.

Der mögliche Einfluß einer effektiven Förderung mittelständischer Unternehmen auf die Industrieorganisation ist offensichtlich. Die Maßnahmen senken die privaten Kosten von Mittel- und Kleinunternehmen und stärken damit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen dieser Größenordnung. Dies schlägt sich einerseits im direkten Wettbewerb mit Großunternehmen auf Märkten für Güter und Dienstleistungen nieder. Es zeigt sich andererseits im Umfang, in dem mittelständische Unternehmen in den Prozeß der vertikalen Arbeitsteilung mit Großunternehmen eingeschaltet werden. Die im Rahmen der Mittelstandspolitik erzeugten Kostenvorteile kleinerer Unternehmenseinheiten erhöhen tendenziell die

Vorteile der Auslagerung von Produktionsbereichen auf eben diese Unternehmen.

Die Tatsache, daß in Japan Mittelstandspolitik betrieben wird, und das Argument, daß eine solche Politik prinzipiell geeignet ist, die Größenverteilung der Unternehmen in Industrien zugunsten kleinerer und mittlerer Unternehmenseinheiten zu beeinflussen, ergeben nicht zwingend, daß die japanische Mittelstandspolitik eine wesentliche Determinante der in Japan auffallenden Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen ist. Erstens wäre genauer nachzuweisen, welche Wirkung von den eingesetzten Instrumenten tatsächlich ausgeht. Die zahlreichen Veröffentlichungen offizieller japanischer Stellen blenden diese Frage regelmäßig aus. Dies dürfte nicht zuletzt daran liegen, daß eine solche Wirkungsanalyse vor schwierige konzeptionelle und empirische Probleme gestellt ist. Zweitens wäre zu zeigen, daß der Einfluß der Mittelstandspolitik in Japan stärker ins Gewicht fällt als anderswo; denn nur dann könnte die japanische Politik für die beobachteten internationalen Unterschiede in der Industrieorganisation verantwortlich gemacht werden. Drittens ist zu bedenken, daß die Bedeutung bestimmter Politikbereiche in Demokratien nicht zuletzt vom politischen Gewicht der damit geförderten Interessen abhängt. Die Bedeutung der Mittelstandspolitik wäre demnach zunächst einmal Ergebnis und nicht Ursache eines starken Mittelstands. Dies schließt nicht aus, daß es ihr in der Folge gelingt, die Strukturen, aus denen sie hervorgebracht wurde, gemäß ihrer Zielsetzung erfolgreich zu schützen bzw. zu stabilisieren.

Die Frage nach dem Einfluß der japanischen Mittelstandspolitik kann nicht abschließend beantwortet werden. Die in Japan beobachtbare Bedeutung mittelständischer Unternehmen wird annähernd wohl nur in Deutschland erreicht. Auch hier ist die Mittelstandsförderung ein wichtiger Bestandteil der Wirtschaftspolitik. Dies läßt vermuten, daß die staatliche Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen die Industrieorganisation nicht unerheblich beeinflußt. Den verschiedenen Maßnahmen dürfte, wie oben dargelegt, jedoch weniger eine Vorreiterfunktion als vielmehr eine Stabilisierungsfunktion zukommen.

Eine besondere Form der japanischen Mittelstandspolitik ist der im Rahmen der Wettbewerbspolitik Mittel- und Kleinunternehmen gewährte besondere Schutz gegenüber Vertragsverletzungen von Großunternehmen.²⁴ Aufwendige Erhebungen durch die japanische Wettbewerbsbehörde und durch das Amt für Mittel- und Kleinunternehmen sollen die Ein-

²⁴ Die relevanten Regelungen sind in dem 1956 eingeführten Gesetz zur Bekämpfung verspäteter Subkontraktzahlungen und dergleichen niedergelegt (*Shitauke daikin shiharai chien-tō bōshi-hō*).

haltung der Regelungen sicherstellen.²⁵ Im Hinblick auf die Bewertung der Politik gelten dieselben Überlegungen wie im Fall der Mittelstandspolitik allgemein. So ist beispielsweise zu klären, inwieweit die Instrumente zur Aufdeckung und Ahndung von Verstößen effektiv sind und ob der durch die Vorschriften gewährte Vertragsschutz wesentlich weitergeht als der entsprechende Vertragsschutz, der kleinen und mittleren Unternehmen im Rahmen der allgemeinen Rechtsordnung in anderen Ländern gewährt wird. Auch wenn die wettbewerbspolitischen Maßnahmen zur Stabilisierung der Geschäftsbeziehungen zwischen Groß- und Mittel- bzw. Kleinunternehmen beitragen, so sind sie dabei doch weniger Ursache als vielmehr Ergebnis der besonderen Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen im Prozeß der industriellen Arbeitsteilung.

Ein letzter Regelungsgegenstand, der aufgrund seiner Nähe zur Organisation von Industrien hier noch aufgegriffen werden soll, betrifft einen Kernbereich der japanischen Wettbewerbspolitik. Gemeint ist das Verbot von Holdinggesellschaften (§ 9 Antimonopolgesetz, AMG) sowie die mit dem Regelungszweck des § 9 AMG in Zusammenhang stehenden rechtlichen Begrenzungen des Anteilserwerbs von Finanzinstituten (§ 11 AMG) und Großunternehmen²⁶ (§ 9-2 AMG) an anderen Unternehmen. Die §§ 9 und 11 AMG waren bereits in der ursprünglichen Version des Gesetzes von 1947 enthalten. Sie haben zwei grundlegende Gesetzesreformen von 1949 und 1953 überdauert und wurden in der dritten wesentlichen Reform von 1977 durch den neu eingefügten § 9-2 ergänzt.

Die Regelungen begrenzen über die fallbezogene Kontrolle von Unternehmenszusammenschlüssen hinaus das externe Unternehmenswachstum von Finanz- bzw. Großunternehmen. Das Verbot von Holdinggesellschaften nimmt japanischen Unternehmen zudem die Möglichkeit, Konzernorganisationen nach westlichem Vorbild zu schmieden.

Die Vorschriften, insbesondere das Verbot von Holdinggesellschaften, sind sicherlich zu den wichtigeren Rahmenbedingungen zu zählen, innerhalb derer sich die Reorganisation der japanischen Industrie vollzog. Allerdings würde man vermuten, daß ein Verbot von Holdinggesellschaften tendenziell zu größeren Unternehmenseinheiten führt, d. h. daß das durch das Verbot erschwerte externe Wachstum bzw. die erschwerte externe Kontrolle über rechtlich unabhängige Unternehmen ersetzt wird durch

²⁵ Die Zahl der in den schriftlichen Umfragen erfaßten Unternehmen stieg in den letzten Jahren kontinuierlich an. Sie lag 1986 bereits bei über 60.000 Unternehmen. 1991 wurden über 84.000 Unternehmen erfaßt (Kōsei Torihiki Iinkai 1993b:180).

²⁶ Nichtfinanzunternehmen mit einem Eigenkapital von mehr als 10 Mrd. Yen (ungefähr 150 Mill. DM).

weiteres internes Wachstum bzw. durch eine weitere unternehmensinterne Kontrolle. Die Regelungen können daher schwerlich als Erklärung für die besondere Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen oder für die ausgeprägte Spezialisierung japanischer Großunternehmen herhalten. Im Gegenteil: Sofern von ihnen eine Wirkung ausging, hat diese die beobachteten Besonderheiten der japanischen Industrieorganisation eher gedämpft.

4. IMPLIKATIONEN

4.1. Der Erfolg der japanischen Montageindustrien

Die in Japan weniger entwickelte Standardisierung von Berufsqualifikationen, die damit verbundene Unterentwicklung eines externen Arbeitsmarktes, die daraus resultierende Mehrbelastung japanischer Managementressourcen – all dies erweckt zunächst wohl den Eindruck, daß Japan alles andere als ein Erfolgsmodell sein kann. Der Eindruck kann jedoch trügen. Eine weit entwickelte Standardisierung in den Berufsqualifikationen und große, diversifizierte Unternehmensorganisationen haben durchaus auch ihre Nachteile. Aoki (z. B. 1988:32–43) hat die Vorteile des japanischen Modells genauer analysiert. Die relative Überlegenheit der japanischen Organisationslösung ist an Merkmale der Produktionsstruktur und an Aspekte des Marktumfelds geknüpft.

Die Anzahl der zwischen spezialisierten Produktionseinheiten zu koordinierenden Beziehungen darf nicht überproportional zur Zahl der Produktionseinheiten steigen, sonst bietet eine Zentralisierung der Koordination allein schon aufgrund der Reduktion der Koordinationsbeziehungen einen wesentlichen Vorteil.²⁷

Abstimmungsprobleme im operativen Geschäft werden im japanischen Modell direkt vor Ort zwischen den betroffenen Abteilungen gelöst. Operative Aufgaben und die Aufgabe, in der Durchführung auftretende Störfälle zu lösen, sind integriert. Der Umweg über eine koordinierende Zentrale entfällt. Ein solches System funktioniert dann besonders gut, wenn erstens die Beschäftigten eine ausreichende Allgemeinbildung besitzen und schnell genug lernen, die neben den operativen Pflichten in Störfällen zu erfüllenden Koordinationsaufgaben zu bewältigen, wenn zweitens zur Beseitigung der Störfälle vor allem lokale Informationen benötigt werden,

²⁷ Wenn jede Abteilung beispielsweise mit jeder anderen in Beziehung steht, entspricht die Zahl der Koordinationsbeziehungen im dezentralisierten Modell bei N Abteilungen $N*(N-1)/2$, im zentralisierten Modell dagegen nur N .

wenn drittens das System von außen keinen erheblichen Schocks unterworfen wird und wenn viertens die Zahl der zu koordinierenden Abteilungen so hoch ist, daß eine effektive Zentralisierung der lokalen Informationen praktisch kaum möglich ist.

Die Voraussetzungen scheinen in der Struktur und Entwicklung der japanischen Automobilindustrie, aber auch in anderen Montageindustrien auf ideale Weise erfüllt. In der vertikalen Produktionsstruktur, in der eine vorgelagerte Abteilung unternehmensintern in der Regel nur eine nachgelagerte Abteilung beliefert, verhält sich die Zahl der Koordinationsbeziehungen ungefähr proportional zur Zahl der Abteilungen. Produktdifferenzierung verbunden mit Teilevielfalt und geringen Losgrößen führen zu einem äußerst weitgefächerten vertikalen Produktionsaufbau und erschweren die Zentralisierung lokaler Information. Störungen im Materialfluß, vor allem Mengenanpassungen und Qualitätsprobleme, erfordern fast ausschließlich lokale Informationen. Die Entwicklung der Industrie in der Nachkriegsphase verlief ohne größere externe Schocks, die auf Dauer den für das *kanban*-System typischen weitgehenden Verzicht auf eine Lagerhaltung als Koordinationspuffer in Frage gestellt hätten.

Aokis Ergebnis ist äußerst interessant, denn die Montageindustrien stellen tatsächlich den Kernbereich des japanischen Wirtschaftserfolgs dar. Der Output in den Maschinen bzw. Geräte produzierenden Industrien (*kikai kōgyō*), also in den typischen Montageindustrien, erreichte 1973 ungefähr den 28fachen (!) Wert von 1955 (Nakamura 1993:280 Tabelle 6). Diese Steigerungsrate ist gut dreimal (!) so hoch wie die auf den Gesamtbereich des verarbeitenden Gewerbes (*seizōgyō*) bezogene Steigerungsrate, die bei 9 liegt. Die herausragende Bedeutung der japanischen Montageindustrien zeigt sich schließlich auch in der Exportstruktur. 1991 entfielen wertmäßig 75% der japanischen Exporte auf diesen Bereich (Statistics Bureau, Management and Coordination Agency 1992a:344).

Die Ergebnisse bestätigen die in der Einleitung getroffene Aussage, daß die Analyse der Industrieorganisation einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis des wirtschaftlichen Erfolgs bzw. Mißerfolgs einer Volkswirtschaft leisten kann.

4.2. Die Verschllossenheit des japanischen Marktes

Die Besonderheiten der japanischen Industrieorganisation werfen ein Licht auf die oft erwähnte Verschllossenheit des japanischen Marktes. Die ausgeprägte Spezialisierung japanischer Unternehmen und die damit korrespondierenden Eigenarten der Beziehungen zwischen Unternehmen implizieren, daß die Schnittstellen zwischen Unternehmen in der Organisation der Arbeitsteilung in Japan erstens an anderen Stellen liegen und

zweitens anders spezifiziert sind als in den Industrien westlicher Länder. Dies führt zwangsläufig zu Kompatibilitätsproblemen bei dem Versuch, japanische Geschäftspartner durch nichtjapanische Geschäftspartner zu ersetzen.

Die Unterschiede in der Industrieorganisation spielen bei den Problemen, die ausländische Unternehmen beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen in Japan haben, wahrscheinlich eine wesentliche Rolle. Es kann vermutet werden, daß ähnliche Probleme in der Organisation der Vertriebs- bzw. Handelsstufe, die hier nicht untersucht wurde, auftreten.

Die Geschäftspraktiken japanischer Unternehmen in der Industrie und auf der Handelsstufe waren ein zentrales Thema der Handelsgespräche zwischen den USA und Japan im Rahmen der *Structural Impediment Initiative* (Tsūshō Sangyō Chōsakai 1990). Als Reaktion hat die japanische Wettbewerbsbehörde inzwischen hierzu Richtlinien über die Anwendung des Antimonopolgesetzes veröffentlicht (Kōsei Torihiki inkai 1991b). Die Geschäftspraktiken japanischer Unternehmen wurden in der Diskussion und auch in den Richtlinien allerdings nicht in Bezug zu anderen Besonderheiten der japanischen Industrieorganisation, d. h. zur ausgeprägten Spezialisierung japanischer Unternehmen, gesetzt. Angesichts der Überlegungen in Abschnitt 3.2.5 muß dies als ein großer Mangel gewertet werden.

4.3. Japan als Modell?

Im Anschluß an eine Studie zur japanischen Wirtschaft drängt sich üblicherweise die Frage auf, ob das, was in Japan so gut zu funktionieren scheint, nicht auch anderswo genau so gut funktionieren könnte. Als Ergebnis der Analyse können wir hierzu dreierlei anmerken.

Erstens: Merkmale der Industrieorganisation gehen einher mit anderen Phänomenen des Wirtschaftssystems. In der vorliegenden Untersuchung wurde hier insbesondere die Bedeutung der Arbeitsmarktorganisation betont. Eine selektive Imitation einzelner Elemente des Gesamtsystems dürfte daher kaum möglich sein. Dies schließt nicht aus, daß Teilaspekte des japanischen Modells wie etwa die Rationalisierung des Materialflusses, der Qualitätskontrolle, der Zulieferbeziehungen nicht doch in Grenzen, d. h. ohne größere Systemanpassungen, möglich sind.

Zweitens: Eine vollständige Übertragung ist wahrscheinlich gar nicht wünschenswert. Wie in Abschnitt 4.2 angedeutet wurde, scheint das „westliche“ Modell der Industrieorganisation mit seiner genauer spezifizierten Schnittstelle zwischen Markt und Unternehmen überlegen, wenn es um die Ausschöpfung der Vorteile internationaler Arbeitsteilung geht.

Drittens: Es ist zu erwarten, daß es im Verlauf der Zeit, beispielsweise

im Zuge der Angleichung der Ausbildungssysteme und Arbeitsmarktor-
ganisation und bedingt durch den Prozeß der internationalen Arbeitstei-
lung, zu einer „natürlichen“ Anpassung der Industrieorganisationen ver-
schiedener Länder kommt (vgl. Abschnitt 3.3.3). Die Entwicklung ist dabei
eher eine Frage der gegenseitigen Annäherung verschiedener Systeme als
der einseitigen Übertragung.

LITERATURVERZEICHNIS

- Adelmann, M. A. (1955): Concept and Statistical Measurement of Vertical
Integration. In: G. J. Stigler (Hg.): *Business Concentration and Price Policy*.
Princeton: Princeton University Press, 281–322.
- Asahi Shinbun (1993): *Japan Almanac 1993*. Tōkyō: Asahi Shinbunsha.
- Aoki, Masahiko (1986): Horizontal vs. Vertical Information Structure of
the Firm. In: *American Economic Review* (Nashville) 76,5:971–983.
- Aoki, Masahiko (1988): *Information, Incentives, and Bargaining in the Japa-
nese Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aoki, Masahiko (1990): Toward an Economic Model of the Japanese Firm.
In: *Journal of Economic Literature* (Nashville) 28,1:1–27.
- Chandler, A. D. Jr. (1977): *The Visible Hand. The Managerial Revolution in
American Business*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Chūshō Kigyōchō (1993): *Chūshō kigyō hakusho* [Weißbuch über Mittel-
und Kleinunternehmen]. Tōkyō: Ōkurashō Insatsukyoku.
- Clark, Rodney (1987): *The Japanese Company*. Tōkyō: Tuttle (1979).
- Fruin, Mark W. (1992): *The Japanese Enterprise System. Competitive Strategies
and Cooperative Structures*. Oxford: Clarendon.
- Hemmert, Martin (1993): *Vertikale Kooperation zwischen japanischen Indu-
strieunternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Imai Ken'ichi und Itami Hiroyuki (1993): Soshiki to shijō no sōgo shintō
[Die gegenseitige Durchdringung von Organisation und Markt]. In: Ita-
mi Hiroyuki, Kagono Tadao und Itō Motoshige (Hg.): *Nihon no kigyō
shisutemu. Dai 4 kan: Kigyō to shijō* [Das japanische Unternehmenssy-
stem. Bd. 4: Unternehmen und Markt]. Tōkyō: Yūhikaku.
- Kiyonari Tadao (1985): *Chūshō kigyō* [Mittel- und Kleinunternehmen]. Tō-
kyō: Nihon Keizai Shinbunsha.
- Kiyonari Tadao (1993): *Chūshō kigyō runessansu* [Renaissance der Mittel-
und Kleinunternehmen]. Tōkyō: Yūhikaku.
- Kiyonari Tadao und Shimokawa Kōchi (Hg.) (1992): *Gendai no keiretsu* [Die
heutigen *keiretsu*]. Tōkyō: Nihon Keizai Hyōronsha.
- Komiya, Ryutaro und Motoshige Itoh (1988): Japan's International Trade
Policy, 1955–1984. In: Takashi Inoguchi und Daniel I. Okimoto (Hg.):

- The Political Economy of Japan. Volume 2. The Changing International Context.* Stanford, Calif.: Stanford University Press, 171–224.
- Kōsei Torihiki Iinkai (1991a): *Kigyōkan torihiki no jittai ni kansuru chōsa* [Untersuchung zur Lage der Transaktionen zwischen Unternehmen]. Tōkyō: Kōsei Torihiki Iinkai Jimukyoku (unveröff.).
- Kōsei Torihiki Iinkai (1991b): Ryūtsū torihiki kankō ni kansuru dokusen kinshihō-jō no shishin [Richtlinien zur Anwendung des Antimonopolgesetzes auf Handels- und Geschäftsgewohnheiten]. Abgedruckt und kommentiert in: Yamada Akio, Ōkuma Masayo und Narasaki Noriyasu (Hg.): *Ryūtsū torihiki kankō ni kansuru dokusen kinshihō gaidorain* [Antimonopolgesetzrichtlinie zu Handels- und Geschäftspraktiken]. Tōkyō: Shōji Hōmu Kenkyūkai.
- Kōsei Torihiki Iinkai (1992): *Nihon no roku daikigyō shūdan* [Die sechs großen japanischen Unternehmensgruppen]. Tōkyō: Tōyō Keizai Shimpōsha.
- Kōsei Torihiki Iinkai (1993a): *Jidōsha buhin no torihiki ni kansuru jittai chōsa* [Untersuchung über die Lage der Transaktionen von Automobilteilen]. Tōkyō: Kōsei Torihiki Iinkai Jimukyoku (unveröff.).
- Kōsei Torihiki Iinkai (1993b): *Nenji hōkoku* [Jahresbericht]. Tōkyō: Kōsei Torihiki Iinkai.
- Ministry of International Trade and Industry (1992): *Census of Manufactures 1989. Report by Enterprises*. Tōkyō: Ōkurashō Insatsukyoku.
- Nakamura Takafusa (1993): *Nihon keizai. Sono seichō to kōzō* [Die japanische Wirtschaft. Ihr Wachstum und ihre Struktur]. Tōkyō: Tōkyō University Press.
- North, Douglass C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Okamoto Yoshiyuki (1992): Yoroppa no keiretsu torihiki [Keiretsu-Transaktionen in Europa]. In: Kiyonari Tadao und Shimokawa Kōchi (Hg.): *Gendai no keiretsu* [Die heutigen keiretsu]. Tōkyō: Nihon Keizai Hyōronsha, 75–108.
- Sakamoto Kōji (1992): Waga kuni shitauke kigyō no keiei senryaku [Managementstrategien der Subkontraktunternehmen unseres Landes]. In: Kiyonari Tadao und Shimokawa Kōchi (Hg.): *Gendai no keiretsu* [Die heutigen keiretsu]. Tōkyō: Nihon Keizai Hyōronsha, 181–207.
- Sako, Mari (1992): *Prices, Quality and Trust. Inter-Firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Satō Yoshio (Hg.) (1980): *Teiseichō-ki ni okeru gaichū shitauke kanri* [Beschaffungs- und Subkontraktmanagement in der Phase niedrigen Wachstums]. Tōkyō: Chūō Keizaisha.
- Scherer, F. M. (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand-McNally.

- Shōkō Chūkin Chōsabu (1989): *Atarashii bungyō kōzō kōchiku o mezashite* [Auf dem Weg zu neuen Arbeitsteilungsstrukturen]. Tōkyō: Shōkō Chūkin Chōsabu (unveröff.).
- Smith, Adam (1981): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Liberty Classics Ausgabe. Indianapolis: Liberty Press (1776).
- Statistics Bureau, Management and Coordination Agency (1988): *1986 Establishment Census of Japan. Volume 3: Results for Incorporated Enterprises. Part 2. Division 1*. Tōkyō: Japan Statistical Association.
- Statistics Bureau, Management and Coordination Agency (1992a): *Japan Statistical Yearbook 1992*. Tōkyō: Japan Statistical Association.
- Statistics Bureau, Management and Coordination Agency (1992b): *1991 Establishment Census of Japan. Volume 3: Results for Incorporated Enterprises*. Tōkyō: Japan Statistical Association.
- Statistisches Bundesamt (1987): *Fachserie 2. Unternehmen und Arbeitsstätten. Einzelveröffentlichungen zur Arbeitsstättenzählung vom 25. Mai 1987. Heft 11. Arbeitsstätten, Unternehmen und Beschäftigte*. Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Statistisches Bundesamt (1991): *Statistisches Jahrbuch 1991*. Wiesbaden: Metzler-Poeschel.
- Stigler, George J. (1951): The Division of Labour is Limited by the Extent of the Market. In: *Journal of Political Economy* (Chicago) 54,3:185–193.
- Suzuki, Yoshitaka (1991): *Japanese Management Structures 1920–1980*. London: Macmillan.
- Thoburn, John und Makoto Takashima (1992): *Industrial Subcontracting in the UK and Japan*. Aldershot: Avebury.
- Tirole, Jean (1988): *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Tsūshō Sangyō Chōsakai (1990): *Nichibei kōzō mondai kyōgi. Saishū hōkoku* [Structural Impediments Initiative. Final Report]. Tōkyō: Tsūshō Sangyō Chōsakai.
- Waldenberger, Franz (1991): *Vertikale Integration von Unternehmen*. Köln: Institut für Wirtschaftspolitik der Universität zu Köln.
- Williamson, Oliver E. (1981): The Modern Corporation. Origins, Evolution, Attributes. In: *Journal of Economic Literature* (Nashville) 19,4:1537–1568.
- Womack, James P., Daniel T. Jones und Daniel Roos (1990): *The Machine that Changed the World*. New York: Macmillan.
- Yaginuma Hisashi (1992): Keiretsu mondai no rironteki apurōchi [Eine theoretische Analyse des keiretsu-Problems]. In: Kiyonari Tadao und Shimokawa Kōchi (Hg.): *Gendai no keiretsu* [Die heutigen keiretsu]. Tōkyō: Nihon Keizai Hyōronsha, 1–51.