

Comeback der *keiretsu* Neue Chance für Konglomerate

Keiretsu (Unternehmenskonglomerate) wurden von europäischen und amerikanischen Autoherstellern wegen ihrer undurchsichtigen Geschäftspraktiken und hohen Kosten abgelehnt. In den neunziger Jahren hielten wegen der starken Betonung der Wettbewerbsfähigkeit im Kostensektor zunehmend Geschäftspraktiken aus dem Westen Einzug in die japanischen Unternehmen. Nun aber werden *keiretsu* als eine Möglichkeit, erfolgreich Geschäfte zu machen, neu bewertet. Der japanische Stil von enger Kooperation zwischen einem Produzenten und seinen Zulieferern innerhalb einer Unternehmensgruppe wird zunehmend als ein Weg zur Senkung von Kosten und Erhöhung der Produktivität angesehen, um so mit der größer gewordenen Nachfrage aus China und anderen Ländern mithalten zu können.

Wiederauferstanden

Mit *keiretsu* wird eine pyramidenförmige Geschäftsstruktur bezeichnet, die ursprünglich aus Japan stammt, wobei ein großer Hersteller an der Spitze mit vielen Zulieferern an der Basis verknüpft ist. Die Unternehmen arbeiten bei der Entwicklung und Produktion von Gütern langfristig zusammen.

Japanische Automobilexporte nahmen nach den Ölkrisen in den siebziger Jahren rasant zu, als die Verbraucher in den Vereinigten Staaten und anderen Ländern entdeckten, dass diese Autos sehr gute Qualität und sparsamen Verbrauch bei niedrigen Preisen bieten. Dies führte in den achtziger Jahren zunehmend zu Handelsfriktionen zwischen Japan und den Vereinigten Staaten, insbesondere im Automobilbereich, und japanische Hersteller wurden schließlich für ihre *keiretsu*-Methoden und andere Praktiken kritisiert. Im Gegenzug errichteten sie neue Produktionsstätten in den Vereinigten Staaten und unternahmen große Anstrengungen, um die Spannungen abzubauen. Einige der großen japanischen Automobilhersteller entschieden, mehr Zubehörteile aus den Vereinigten Staaten zu verwenden, um so den Anteil der vor Ort produzierten Teile in ihren Autos zu erhöhen.

Der Zusammenbruch der sogenannten Bubble Economy in den frühen neunziger Jahren brachte manche japanischen Unternehmen an den Rand des Bankrotts, so dass einige ihr Überleben dadurch zu sichern suchten, indem sie sich stärker mit ausländischen Unternehmensgruppen verbanden. Ausländische Produzenten, die den japanischen Unternehmen Kapital zur Verfügung stellten, schenken den Verbindungen innerhalb der *keiretsu* wenig Beachtung und senkten die Kosten dadurch, indem sie den Zulieferern mit dem besten Angebot umfangreiche Aufträge erteilten.

Die Nissan Motor Co. ist dafür ein Paradebeispiel. Unter der Leitung von Carlos Ghosn, der von dem Mutterunternehmen von Nissan, dem französischen Automobilunternehmen Renault entsandt wurde, wurde eine Umstrukturierung vorangetrieben, die die Zahl der Zulieferbetriebe reduzierte und die

finanzielle Beteiligung von Seiten Nissans an fast sämtlichen 1400 Unternehmen der Gruppe beendete. Die Erfolge im Bereich der Kostensenkung führten das Unternehmen schließlich zurück in die schwarzen Zahlen.

Auswirkungen auf Zulieferer

Nun aber halten die *keiretsu* erneut Einzug in die Automobilindustrie. Im Juni 2005 gründete die Mitsubishi Motors Corporation eine neue Organisation, die größtenteils 160 Unternehmen umfasst, die bereits zum drei Jahre zuvor aufgelösten *keiretsu* gehörten. Mitsubishi Motors entsendet Ingenieure in die fünf einzelnen Sektionen der Gruppe, von denen jede eine bestimmte Komponente abdeckt und führt regelmäßige Studientreffen durch. Das Unternehmen ist davon überzeugt, dass es langfristig Kostensenkungen nur dadurch erreichen kann, indem das Mutterunternehmen mit den Zulieferern für die Qualitätsverbesserung bei Produkten und Geschäftspraktiken zusammenarbeitet.

Die großen Zulieferer beginnen den Wandel bereits zu spüren. Bislang verfolgte die Honda Motor Co. die Politik, ihre eigene Kerntechnologie zu entwickeln und verfügte nicht über Tochterunternehmen als Zulieferer wie andere große Unternehmen. Das Unternehmen hat nun jedoch seinen Kurs geändert und wird mit Zulieferern bei der Ausweitung der Produktivität zusammenarbeiten, um so mit der wachsenden chinesischen Wirtschaft mithalten zu können. Honda plant zudem, Hauptanteilseigner bei der Nihon Plast Co., einem Hersteller von Airbags und Kunststoffkomponenten, zu werden.

Im Januar 2005 erhöhte Nissan seinen Aktienanteil an der Calsonic Kansei Corporation, die sich auf die Produktion von Modulen, die aus einer Vielzahl von Teilen bestehen, spezialisiert hat, von 27,6 % auf 41,7 %. Und im Juni entsandte die Toyota Motor Corporation erstmals direkt einen Manager des Unternehmens zur Aisin Seiki, einem Tochterunternehmen, um dort die Führung zu übernehmen und das Management der Unternehmensgruppe zu stärken.

Einige Experten aus der Automobilindustrie glauben, dass die Vorteile der *keiretsu* künftig noch deutlicher hervortreten werden, da die japanischen Hersteller ihre Produktion in Übersee weiter ausbauen.

(Copyright © 2005 Web Japan. Hg. von Japan Echo Inc.)