

12. Dezember 1997

# Netzwerke im japanischen Mittelstand

Cornelia Storz, Hochschule Bremen

## 1 Vorbemerkungen

Der Innovationsprozeß setzt sich aus unterschiedlichen Phasen zusammen: Er reicht von der Entdeckung und Erfindung eines Produkts oder eines Prozesses über deren/dessen Einführung bis zu deren/dessen Nutzung und Anwendung. Dieser Beitrag konzentriert sich auf die Frage, wie mittelständische Unternehmer Ideen für Innovationen generieren. Im Laufe der Untersuchung wird dabei deutlich, daß dem Aufbau von Netzwerken - hier definiert als dauerhafte und auf Vertrauen und Reziprozität angelegte institutionelle Arrangements<sup>1</sup> - in Japan eine besondere Funktion zukommt.

Nachfolgend wird zunächst das Innovationsverhalten von Gründern, dann das Verhalten von Selbständigen untersucht. Die Differenzierung erfolgt, um bei der Beschreibung der ersten Phasen im Innovationsprozeß eine möglichst hohe Tiefenschärfe zu erreichen.

In Japan wird dem konkreten Innovationsprozeß im Mittelstand nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Selbst grundlegendes Material ist auch originalsprachig nur schwer erhältlich. Auch die aktuelle Studie des Japan Small Business Research Institute, die nach dem Beitrag von Netzwerken zu Innovationen fragt, vertieft die Fragestellung nur punktuell (JSBRI 1995). Dieses Papier soll ein erster Schritt sein, um diese Forschungslücke zu schließen. Weitere, insbesondere empirische Untersuchungen werden für eine umfassende Analyse unerlässlich sein.

## 2 Innovationsverhalten von Gründern

Gründer entwickeln Ideen für Innovationen häufig bei ihrem ehemaligen Arbeitgeber. Da sie bei diesem Arbeitgeber ihre Ideen nicht verwirklichen können, machen sie sich selbständig: Diese Gründungen zählen zu den sogenannten spin-off-Gründungen<sup>2</sup>: In der Regel haben

---

<sup>1</sup> Vgl. Scheidt 1995: 281, 293.

<sup>2</sup> Hinsichtlich der Gründungsform wird zwischen Gründungen unterschieden, die als spin-off (auch als spin-out bezeichnet), und solchen, die als sponsored spin-off, also geförderte spin-offs, gegründet werden. Weitere Kategorien sind z.B. die split-off-Gründung oder die buy-out Gründung. In diesem Zusammenhang ist besonders die geförderte Gründung, also die sponsored-off-Gründung relevant (Kulicke 1987).

solche Gründer in 2-3 mittelständischen Firmen gearbeitet. Ihr angeworbenes Know-How transferieren sie in die von ihnen neu gegründete Firma. Auf japanisch wird diese Gründungsform auch mit *dassara*, das „Weggehen eines Angestellten“ oder die „Beendigung eines Angestelltenverhältnisses“, bezeichnet. Heute ist ungefähr jede zweite Gründung eine solche spin-off-Gründung. Dieser Gründungsform liegen, wie noch detaillierter gezeigt wird, bestehende Netzwerke im vorherigen Unternehmen zugrunde.

Eine Betrachtung der Gründungsformen zeigt für Japan noch eine weitere Besonderheit: Viele Innovationen gehen auf Ausgründungen bestehender Unternehmen zurück, die eigens für diesen Zweck gegründet werden: Ungefähr jede vierte Gründung in Japan ist heutzutage eine *bunsha*-Gründung. (*Bunsha* kann mit „Unternehmensteilung“ übersetzt werden; *bunsha*-Gründungen sind Tochtergesellschaften oder assoziierte Firmen bestehender Klein- und Mittelunternehmen. Geschäftsführer des neu gegründeten *bunsha*-Unternehmens ist i.d.R. der Geschäftsführer des bestehenden Unternehmens oder ein Familienmitglied.) Das mit über 41,4% am häufigsten genannte Ziel einer solchen Gründung ist es, neue Geschäftsfelder zu erschließen. 56,5% dieser Gründungsunternehmen haben dieses Ziel ganz, 29,3% teilweise erreicht. Insofern übernehmen die *bunsha*-Gründungen Aufgaben selbständiger Neugründungen. In der mittelstandspolitischen Diskussion in Japan finden diese „Quasi-Gründungen“ große Beachtung, da man sich von ihnen einen Beitrag für das gesamtwirtschaftliche Wachstum erhofft. Innovationen dürften damit zu einem nicht geringen Teil aus solchen „Quasi-Gründungen“ hervorgehen (Chôsa Geppô 01/1993: 10-12; Chûshô Kigyôchô 1995: 377, Kokumin Kinyû Kôko Sôgô 1994: 94, 117; Nikkei Sangyô 10.05.1993; Gespräch PFC).

Eine Betrachtung der Gründungsformen in Japan zeigt im Detail folgende Ergebnisse:

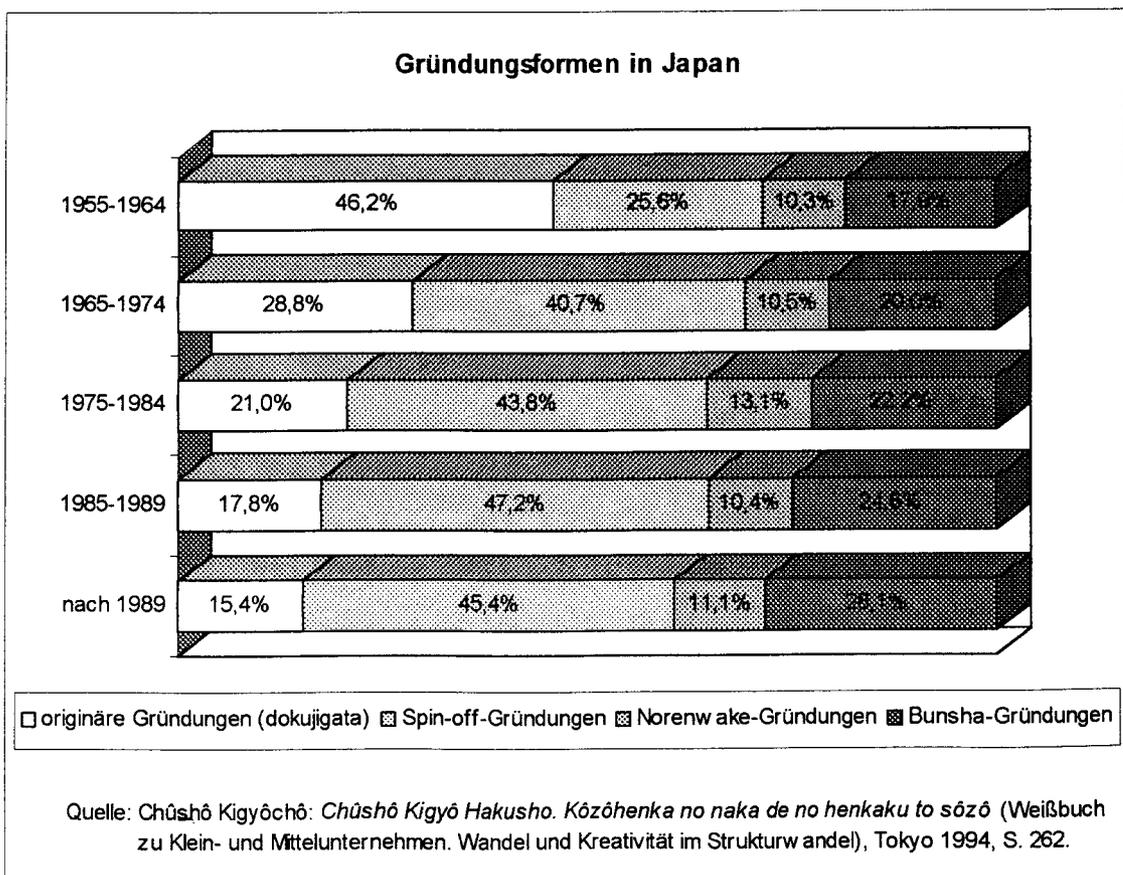


Abbildung 2.1 Gründungsformen in Japan

- Die meisten Unternehmensgründungen, nämlich 45,4%, zählen zu den spin-off-Gründungen. Für Japan ist charakteristisch, daß viele dieser Gründungen vom Arbeitgeber gefördert werden („sponsored-spin-offs“)<sup>3</sup>.
- Ungefähr 26% der neugegründeten Unternehmen zählen zu den sog. *bunsha*-Gründungen.
- 15,4% der Unternehmen sind „originäre“ (*dokujigata*) Gründungen, also Gründungen, in denen der Gründer über keine Berufserfahrung und daher sehr wahrscheinlich über weniger Kontakte verfügt. Im Zeitverlauf hat diese Gründung an Bedeutung verloren: Während zwischen 1955-1964 noch 46,2% zu dieser Gründungsform zählten, waren es nach 1989 nur noch 15,4%.
- 11,1% der Gründungen zählen zu den sogenannten *norenwake*-Gründungen. Der Anteil dieser Gründungen hat sich seit Beginn der Datenerhebung kaum verändert. *Norenwake* meint, daß der künftige Gründer ein bestehendes Unternehmen verläßt, dabei aber von seinem ehemaligen Arbeitgeber unterstützt wird („Zellteilung“). Diese Hilfestellung wird i.d.R. beim Eintritt in das Unternehmen vom Arbeitgeber zugesagt. Diese Gründungsform findet sich besonders im Einzelhandel und in der Gastronomie. Sie sind die traditionelle Form derivativer Gründungen (vgl. Abbildung 2.1).

*Welche Rolle spielen Netzwerke von Gründern im Innovationsprozeß? Warum greifen Gründer auf bestehende Netzwerke zurück?*

Charakteristisch für Japan ist, daß viele Gründer vom (ehemaligen) Arbeitgeber gefördert werden. Sie können damit nicht nur auf Kapital und Personal zurückgreifen, sondern auch auf neue Absatzkanäle und/oder technologisches und betriebswirtschaftliches Know-How. Dies dürfte den Markteintritt erheblich erleichtern.

Durch die Bereitschaft jedes dritten Arbeitgebers, den künftigen Gründer auch im Bereich Technologie zu unterstützen und mit ihm in diesem Bereich zu kooperieren, dürfte der ehemalige Arbeitgeber zur Ideengenerierung des Gründers erheblich beitragen. Befragt man im übrigen nur Arbeitgeber, in deren Betrieben es tatsächlich gründungswillige Arbeitnehmer gibt, dann steigt ihre Bereitschaft, mit diesen im technischen Bereich zu kooperieren, auf 46,5%. Ähnliches gilt auch für die Bereiche Kapital, Vermittlung eines Geschäftspartner und Personal (vgl. Abbildung 2.2; Tokyo-toritsu 1992: 37).

Daß die Arbeitgeber auch tatsächlich ihr Angebot in die Praxis umsetzen, dokumentiert eine Studie des Japan Small Business Research Institute. Hier wurden Arbeitgeber (mit einer etwas andere Fragenkategorie) danach befragt, ob sie bereits einen (ehemaligen) Angestellten bei einer Gründung unterstützt hätten. Dies wurde (je nach Fragestellung) von 30-40% der Arbeitgeber bejaht (JSBRI 1993: 58-59).

In Deutschland ist ein solches Verhalten kaum denkbar. Mittelständische Arbeitgeber scheinen der Idee eines Angestellten, sich selbständig zu machen, sehr kritisch gegenüber zu stehen; eine Kooperation findet sich in den wenigsten Fällen. Nur 15,5% der Inkubatoren in Deutschland stehen der Gründungsidee zustimmend, 34,5% stehen der Gründung sogar ablehnend gegenüber. Bei jeder zweiten Gründung fanden keine Gespräche zwischen Inkubator und Gründer statt. Nur 5-6% der Gründungen in Deutschland sind sponsored-spin-offs, also vom Arbeitgeber geförderte Gründungen. Das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Gründer ist damit im Unterschied zu Japan deutlich weniger von Kooperation und Vertrauen geprägt sein (Hunsdiek 1987: 166; vgl. auch Hunsdiek 1987: 162-163, 165-166, 173, 230; Kulicke 1987: 38).

<sup>3</sup> So z.B. über Kapital, Personal, Know-How in Marketing, Technik u.a. Vgl. zur Definition auch Hunsdiek 1987: 162, 164, 229.

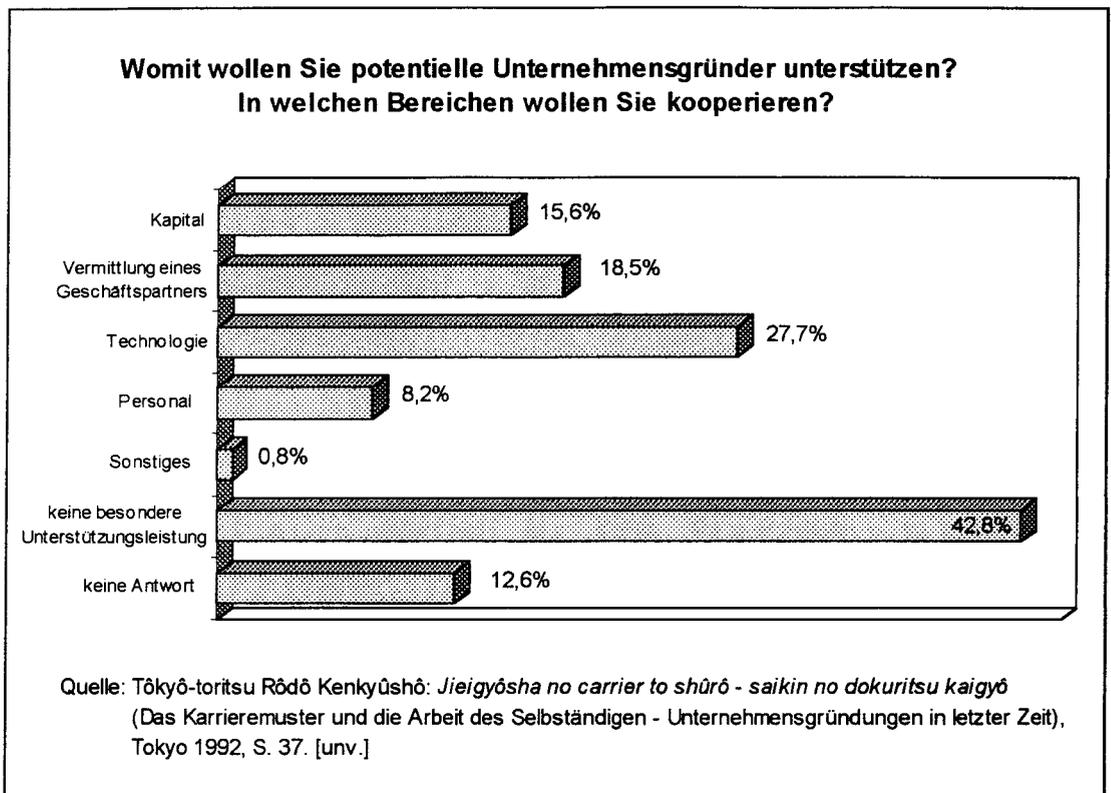


Abbildung 2.2 Unterstützungsleistungen mittelständischer Arbeitgeber an Gründer aus ihrem Betrieb

Japanische Gründer greifen damit beim Aufbau eines Unternehmens im Unterschied zu Deutschland deutlich häufiger auf bestehende Netzwerke zurück. Dabei kooperieren sie häufig mit ihrem ehemaligen Arbeitgeber in den Bereichen Technologie und Austausch von Know-How<sup>4</sup>. Ein Grund für das Verhalten des Arbeitgebers dürfte in seinem Wunsch liegen, mit Zulieferer zusammenzuarbeiten, zu denen er Vertrauen hat. Diese Netzwerke dürften, so die These, im Prozeß der Ideengenerierung eine sehr wichtige Rolle spielen - verstärkt dadurch, daß sich die Unternehmen in einer sensiblen Lebenszyklusphase befinden.

### 3 Innovationsverhalten von Selbständigen

Ähnlich wie bei Gründern spielen auch bei Selbständigen Netzwerke in der Phase des „Entdeckens“ und „Durchführens“ von Innovationen eine wichtige Rolle: In einer interessanten Studie von Hirata und Okumura (1995) werden Unternehmer (Gründer, Nachfolger) und Führungskräfte<sup>5</sup> in Großunternehmen hinsichtlich der Netzwerke<sup>6</sup>, die sie aufbauen, verglichen.

<sup>4</sup> Auch zu dem Fragenkreis, wie langfristig die Kooperation zwischen Arbeitgeber und Gründer gestaltet ist, liegen m.W. keine Informationen vor.

<sup>5</sup> Im Original: „office manager“ ohne weitere hierarchische Positionsbezeichnung.

<sup>6</sup> Netzwerke sind hier z.B. Geschäftsleute der eigenen Branche oder Absolventen derselben Universität.

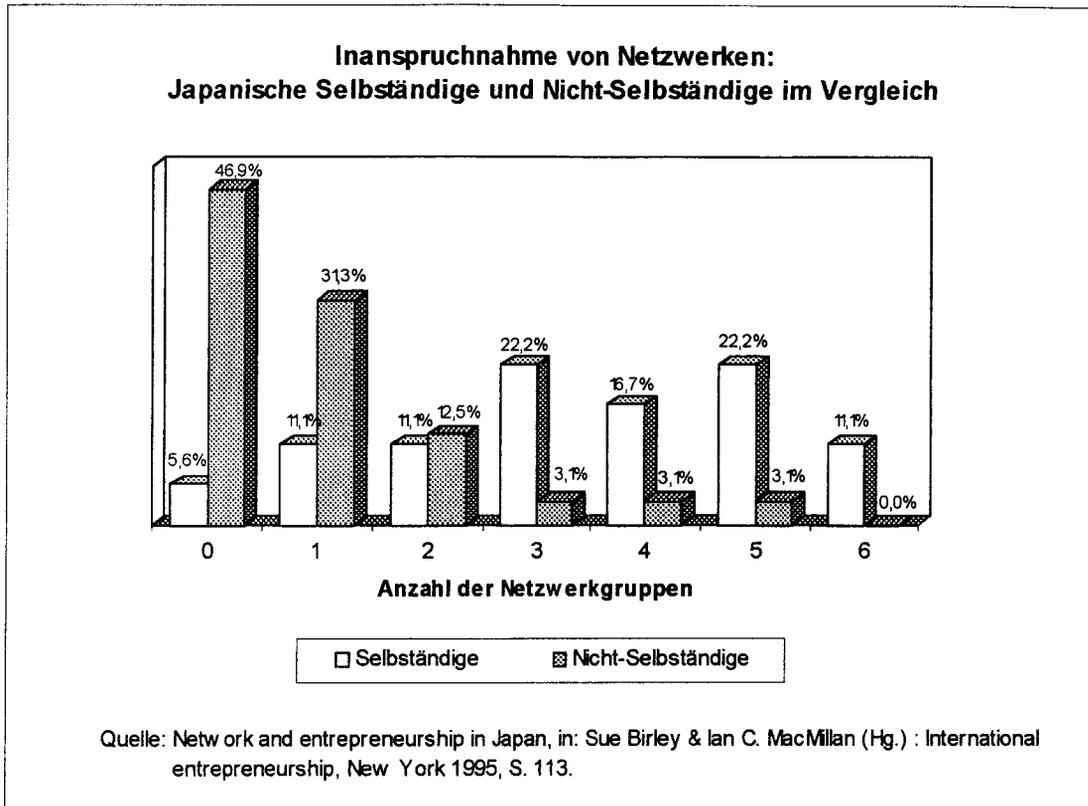


Abbildung 3.1 Netzwerke von Unternehmern und Nicht-Unternehmern im Vergleich

Nach diesen Ergebnissen verbringen mittelständische Unternehmer (Gründer und Nachfolger) deutlich mehr Zeit mit Personen außerhalb des Unternehmens als mit Personen, die aus dem eigenen Unternehmen stammen. Damit dürfte auch der Zufluß von externem Know-How in mittelständische Unternehmen höher sein. Ein Vergleich der beiden Gruppen „Selbständige“ und „Nicht-Selbständige“ zeigt, daß die Netzwerke von Selbständigen weitaus differenzierter sind: Während die überwiegende Mehrzahl der Führungskräfte nur bis zu einem Netzwerkpartner Kontakte pflegt (46,9%; 31,3%), nimmt die Mehrheit der Selbständigen drei bis fünf Akteure in Anspruch (zusammen: 61,1%)<sup>7</sup>. Unter diesen Netzwerken spielen im übrigen die Gruppen „andere Geschäftsleute“, „Unternehmer der gleichen Branche“ und „Absolventen derselben Universität“ die größte Rolle (vgl. Abbildung 3.1; Hirata & Okumura 1995: 113).

Eine Studie des Japan Small Business Research Institute vertieft diese Fragestellung. In dieser empirischen Untersuchung werden die Unternehmer danach befragt, welcher ihrer Netzwerkpartner bzw. welche Informationsquelle für sie besonders wichtig sei. Die meisten befragten Selbständigen nennen hier

- Mutterunternehmen/Abnehmer (35,7%)
- Lieferanten (9,2%) und
- Unternehmer derselben Branche (7,3%; vgl. Abbildung 3.2; CKS 1995a: 46, 52).

<sup>7</sup> Im Durchschnitt: Selbständige unterhalten Kontakte zu 3,44, Nicht-Selbständige zu 0,94 Gruppen.

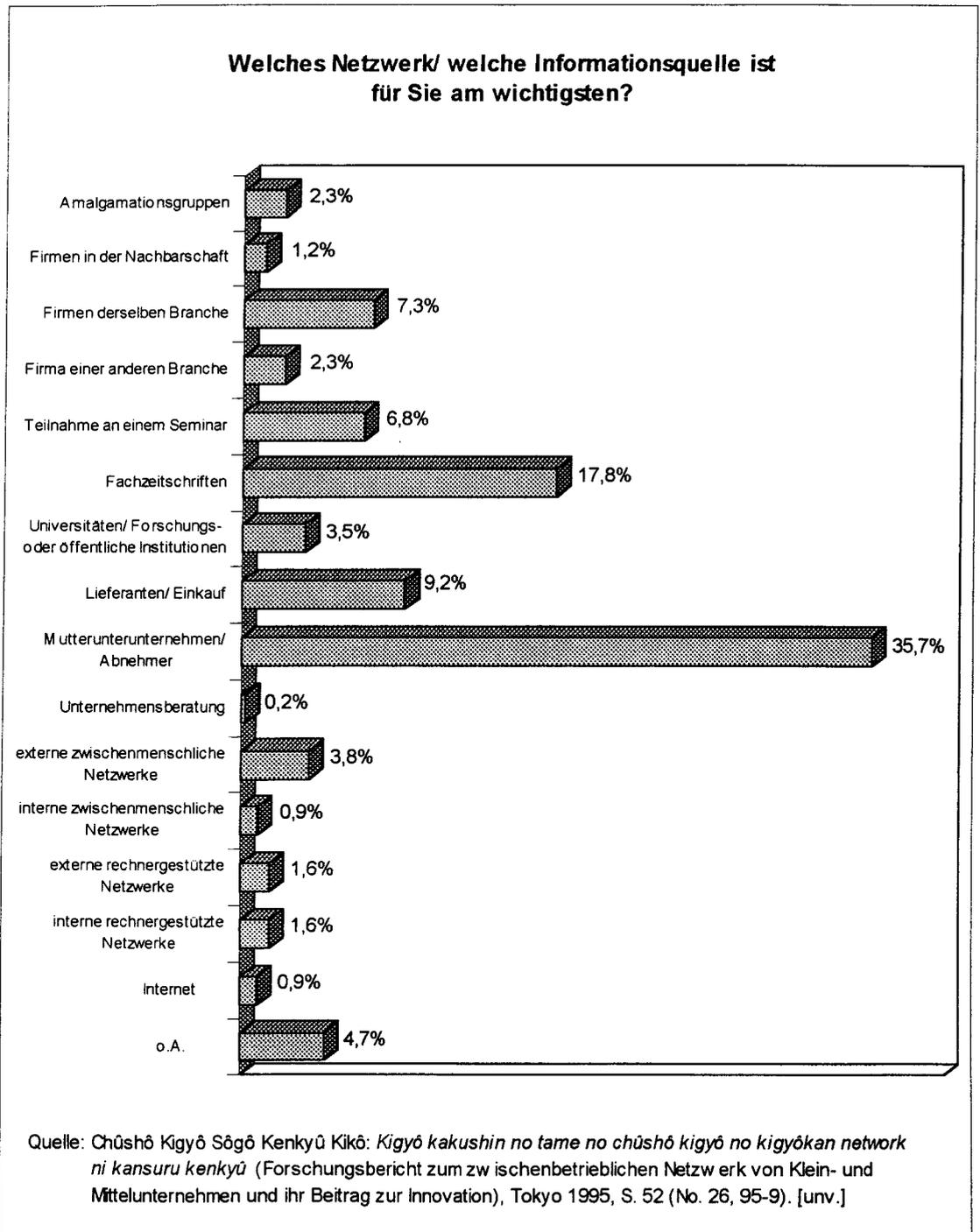
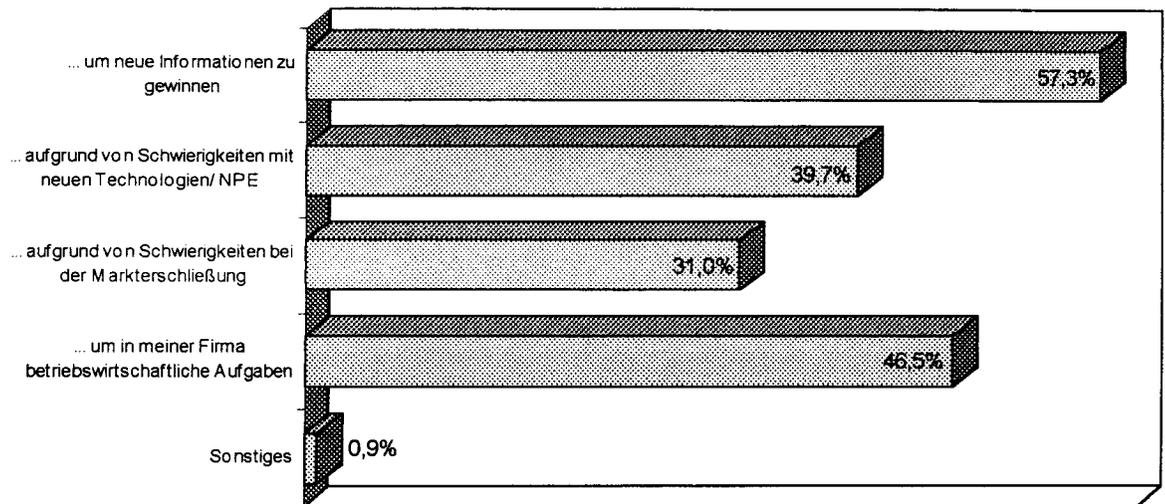


Abbildung 3.2 Netzwerke & Informationsquellen mittelständischer Unternehmer

Ein wesentliches Ziel dieser Netzwerke ist es, Unterstützung bei Neuproduktentwicklungen zu erhalten und neue Märkte zu erschließen: Knapp 40% der Unternehmer wollen durch zwischenbetriebliche Netzwerke Schwächen im F&E-Prozess entgegenwirken (vgl.

Abbildung 3.3).

**Warum nehmen Sie das Netzwerk/ die Informationsquelle in Anspruch, die Sie als die wichtigste bezeichnet haben?**



Quelle: Chūshō Kigyō Sōgō Kenkyū Kikō: *Kigyō kakushin no tame no chūshō kigyō no kigyōkan network ni kansuru kenkyū* (Forschungsbericht zum zwischenbetrieblichen Netzwerk von Klein- und Mittelunternehmen und ihr Beitrag zur Innovation), Tokyo 1995, S. 53 (No. 26, 95-9). [unv.]

Abbildung 3.3 Netzwerke mittelständischer Unternehmer

Diese Erwartungshaltung findet in konkreten Ergebnissen ihre Entsprechung: Ungefähr jeder dritte Selbständige gibt an, daß durch das spezifische Netzwerk Neuproduktentwicklungen möglich geworden seien (31,5%) und/oder neue Märkte erschlossen werden konnten (29,6%; CKS 1995a: 56)<sup>8</sup>.

Nach diesen Ergebnissen spielen „traditionelle“ Beziehungen - wie z.B. die Beziehung vom Zulieferer zum Mutterunternehmen oder die Beziehung zwischen Unternehmen derselben Branche mit gewachsenen Sozialbeziehungen, die häufig in „*sanchi*“ (Industrieagglomerationen) angesiedelt sind - im Innovationsprozeß eine wichtige Rolle. Einige Autoren sehen hier im übrigen eine Parallele zum „Kölschen Klüngel“ und sprechen von einem „rheinisch-japanischen‘ Gemeinschaftskapitalismus“<sup>9</sup>.

Neben diesen eher traditionellen Netzwerken<sup>10</sup> scheinen seit einigen Jahren neue Organisationsformen im Innovationsprozeß des Mittelständlers an Bedeutung zu gewinnen: Sogenannte „Koordinationsfirmen“ und „Amalgamationsgruppen“.

<sup>8</sup> Bezugsgröße: alle Selbständigen; Weitere Nennungen: 49,3%: Aufstellen einer Unternehmensstrategie; 23,7%: Verbesserung der Dienstleistungen für den Kunden; 19,2%: Kostensenkung; 16,4%: Vereinfachung innerbetrieblicher Abläufe; 12,9%: Einführung einer neuen Organisationsstruktur; 1,9%: Sonstiges (CKS 1995a: 56).

<sup>9</sup> Vgl. im einzelnen: Möglichkeiten zur Verbesserung des wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Umfeldes für Existenzgründer und kleine und mittlere Unternehmen - Wege zu einer neuen Kultur der Selbständigkeit. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft, Essen, Köln, München 1997 (Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Infratest Burke Sozialforschung), S. 23.

<sup>10</sup> Netzwerke scheinen in Japan im übrigen immer schon eine gewisse Bedeutung gehabt zu haben - dies zeigt sich auch im Gebrauch der Alltagssprache, nämlich z.B. in der positiven Konnotation des Ausdrucks *kao ga hiroi*, was eine anerkennende Bezeichnung für einen Menschen mit weitreichenden Kontakten meint.

Das Japan Small Business Research Institute stellt in einer Studie von 1996 sogenannte „Koordinationsfirmen“ (coordinating companies; *coordinator kigyō*) als wegweisendes Modell zur Produktinnovation im Mittelstand vor (JSBRI 1996: 150-152): Diese Firmen, selbst auf spezifische Technologien spezialisiert, arbeiten mit den Endabnehmern direkt zusammen und koordinieren die Tätigkeiten anderer spezialisierter Mittelständler; ihrerseits sind diese Unternehmen in Forschungsgruppen<sup>11</sup> zusammengeschlossen. Diese Gruppe ist recht groß, so daß auch komplexere Forschungstätigkeiten übernommen werden können. Das Besondere an diesen Unternehmen ist, daß sie nicht nur Aufträge der Endabnehmer entgegennehmen, sondern selbst aktiv an potentielle Endabnehmer herantreten und diesem Innovationen, welche die am Netzwerk Beteiligten leisten können, vorschlagen. Das technologische Know-How in diesem Netzwerk ist damit breiter gefächert als zuvor bei Primärsubkontraktoren (Briefwechsel JSBC, 30.6.1997)<sup>12</sup>.

Amalgamationsgruppen - auch als *igyōshu kōryū* oder INTAC (Inter-industrial Network for Technological Activities) bezeichnet - sind branchenübergreifende Netzwerke, in denen sich Unternehmen zusammenschließen, um technische und betriebswirtschaftliche Informationen auszutauschen und um dann, nach einer Phase des Kennenlernens, gemeinsam F&E zu betreiben. Gegenwärtig gibt es rund 2600 Gruppen mit rund 87.000 Mitgliedern<sup>13</sup>. Die Amalgamationsgruppen werden seit den 80er Jahren<sup>14</sup> staatlich gefördert, doch dürfte dies lediglich als Formalisierung eines sowieso bestehenden Trends im Mittelstand, nämlich die Intensivierung von Forschung durch branchenübergreifenden Austausch, zu verstehen sein. Wenngleich entsprechende Förderprogramme seit den 80er Jahren auch ein mittelstandspolitisches Signal waren, so scheint heute ein Großteil der interindustriellen Forschung weiterhin eigenständig und ohne staatliche Förderung zu erfolgen (CSK 1995a: 97; Whittaker 1997: 121)<sup>15</sup>.

Die meisten Amalgamationsgruppen befinden sich im Stadium des Informationsaustausches, nämlich 71,1%. Im Stadium einer gemeinsamen F&E befinden sich rund 1/6 der Gruppen (16,4%), weitere rund 10% kommerzialisieren die gemeinsam entwickelten Produkte (11,9%). Die meisten Mitglieder in den Gruppen, also die Akteure in den ersten beiden Phasen (Phase des gegenseitigen Austauschs und der gemeinsamen F&E) zeigen sich in der Mehrheit, nämlich

<sup>11</sup> Die Bezeichnung „Forschungsgruppen“ ist eine direkte Übersetzung des japanischen Begriffs „*R&D Groups*“. Diese Bezeichnung dürfte etwas zu euphorischen sein.

<sup>12</sup> Dies dürfte auch den Endabnehmern entgegenkommen: Sie können sich dadurch ggf. noch stärker auf Kernkompetenzen konzentrieren und gleichzeitig im Rahmen von Rationalisierungsmaßnahmen die Anzahl der Unternehmen, mit denen zusammengearbeitet wird, reduzieren. Die F&E-Kosten des Endabnehmers können so reduziert, gleichzeitig aber kürzere Produktlebenszyklen und eine diversifizierte Nachfrage realisiert werden. - Ein Beispiel, das die JSBC in ihrem jüngsten Bericht anführt, ist eine Firma mit Sitz in Tokyo. Der „Koordinator“, eine Firma mit 53 Beschäftigten, steht in direktem Kontakt zum Endabnehmer und zu den Unternehmen, die zusammen ein Netzwerk bilden. Da durch die unterschiedliche Qualifikation der beteiligten Firmen das Know-How gebündelt werden kann, können verschiedenartige Aufträge angenommen werden. I.d.R. setzt sich die Gruppe, nachdem der Koordinator eine Anfrage erhalten hat, zusammen, und bespricht die Aufgabenverteilung. Die Firmen befinden sich wegen Erfordernis zur Rücksprache in räumlicher Nähe voneinander (JSBRI 1996: 151-152).

<sup>13</sup> 1988 bestanden erst 1527 Gruppen mit 52.000 Mitgliedern. 1995 hat sich ihre Zahl auf 2623 Gruppen mit 87.000 Mitgliedern erhöht. In einem Zeitraum von 10 Jahren sind damit fast 1000 neue Gruppen gegründet worden (vgl. CSK 1990: 101; CSK 1995a: 97; Storz 1997a: 216-223; Storz 1997b; Whittaker 1997: 125). - Insgesamt gibt es rund 6,5 Mio. Unternehmen in Japan.

<sup>14</sup> Ein Beratungsgremium der SMEA (Small and Medium Enterprises Agency) empfiehlt 1972 den Wechsel von einer „harten“ zu einer „weichen“ (d.h. technologieintensiven) Industrie; das Weißbuch von 1973 spricht sich für einen interindustriellen Zusammenschluß zwischen mittelständischen Unternehmen aus; 1981 wurde ein erstes Förderprogramme für Amalgamationsgruppen erlassen, 1988 das sogenannte Amalgamationsgesetz (Whittaker 1997: 122).

<sup>15</sup> Im Bezirk Ota der Stadt Tokyo, bekannt für die Ansiedlung zahlreicher mittelständischer Unternehmen in der Branche Maschinenbau & Metalle, gibt es mehrere Austauschgruppen (*Ōta ku kigyō kōryūkai*: OKK1; RAF: Random and Flexibility, Joint 92). Mitglieder von OKK1 z.B. entwickelten eine Alternative zum Barcode; diese Entwicklung wurde auf lokaler Ebene von Tokyo unterstützt; die Mitglieder in RAF entwickeln umweltverträgliche Produkte, womit sie bisher recht erfolgreich waren. Es scheint, daß gerade in traditionellen Unternehmensansiedlungen, den *sanchi*, Amalgamationsgruppen und andere Netzwerke, die der Gewinnung von Know-How dienen (z.B. lokale Verbände), besonders häufig anzutreffen. Sie erfüllen eine Vielzahl von Funktionen, die über den Innovationsprozeß hinausgehen. Eine weitere Funktion liegt z.B. in der Aus- und Weiterbildung von Nachfolgern (Whittaker 1997: 122-123).

zu über 65%, mit den bisherigen Ergebnissen zufrieden bzw. sehr zufrieden. Die hohe Zufriedenheit dürfte aus den „by“-Ergebnissen der Zusammenschlüsse resultieren: Auch wenn die wenigsten Gruppen bisher tatsächlich eigene Produkte entwickelt haben, fördern die Gruppen z.B. eine systematische Auseinandersetzung mit möglichen Neuproduktentwicklungen oder erleichtern den Zugang zu externen Institutionen wie Universitäten oder technischen Forschungsinstituten (CSK 1990: 101; Furukawa u.a. 1990: 29, 35; Whittaker 1997: 123)<sup>16</sup>.

(Im übrigen dürften Arbeitnehmer bei „kleineren Innovationen“ eine gewisse Rolle spielen: In industriellen Agglomerationen wie den *sanchi* haben die Arbeitnehmer häufig freien Zugang zu den Grundstücken anderer Firmen, selbst wenn dort Schilder wie „kein Eintritt“ angebracht sind. Mittelstandsexperten berichten, daß diese Freizügigkeit auch seitens der Arbeitnehmer oftmals genutzt wird, um z.B. über technische Probleme zu diskutieren. Solche Gespräche dürften Basis für kleine Veränderungen an Produkten oder Prozessen sein; vgl. auch JSBRI 1997; JSBRI Report 1997; Whittaker 1997: 121).

In den letzten Jahren scheinen solche netzwerkähnlichen Organisationsstrukturen stark an Bedeutung gewonnen zu haben. Hierfür dürfte es mehrere Gründe geben. Ein wichtiger Grund ist das veränderte Umfeld, in dem sich Selbständige bewegen: Der zunehmende Wettbewerb und die partielle Auflösung traditioneller Beziehungen haben dazu geführt, daß Unternehmer mit eigenen Produkten an den Markt treten müssen. Produktinnovationen haben in diesem Prozeß stärker an Bedeutung gewonnen. Es ist anzunehmen, daß Selbständige in einem solchen Prozeß des Umbruchs besonders dazu geneigt sind, Unsicherheit zu reduzieren. Dies geschieht u.a. durch die Akkumulation von branchenübergreifendem Wissen oder durch Kooperationen im F&E-Bereich. Der hohe Zufriedenheitsgrad der Teilnehmer dürfte einen Hinweis darauf geben, daß dieses Ziel erreicht wurde (Furukawa u.a. 1990: 29).

Der Aufbau unternehmensindividueller, tragfähiger Netzwerke ist damit eine zentrale Aufgabe des Unternehmers. Seine soziale Kompetenz, die „richtigen“ Netzwerke zu pflegen, dürfte erfolgsrelevant sein<sup>17</sup>.

## 4 Schlußfolgerungen

Der Innovationsprozeß im japanischen Mittelstand findet zumindest teilweise in einem anderen Kontext als in Deutschland statt: Netzwerke scheinen in Japan für die Ideengenerierung, aber auch für die Durchführung von Innovationen eine größere Rolle zu spielen. Dies wurde in diesem Papier anhand verschiedener Betriebstypen und anhand unterschiedlicher Lebenszyklusphasen gezeigt:

- an der Rolle des Inkubators,
- an den Ausgründungen im Mittelstand,
- an der Zusammenarbeit von Zulieferern und Mutterunternehmen,
- anhand der Kooperation mit Unternehmen der gleichen Branche sowie

---

<sup>16</sup> Im übrigen werden Amalgamationsgruppen auch zur Ausbildung von Nachfolgern, insbesondere hinsichtlich einer Ausbildung zum „kreativen Denken“, eingesetzt. Technologiebasierte Netzwerke scheinen für die Gewinnung von Informationen bisher eine nur nachgeordnete Rolle zu spielen (Whittaker 1997: 123-124).

<sup>17</sup> Die Entscheidung für eine bestimmte Produkt- oder Prozessinnovation wird dann, im nächsten Schritt, vom Unternehmer weitgehend alleine gefällt (vgl. Storz 1997).

- anhand neuerer Organisations- und Kooperationsformen (INTAC; Koordinationsfirmen)<sup>18</sup>.

Die Bereitschaft vieler Mittelständler, solche Netzwerke zu nutzen, ist eigentlich überraschend: Die meisten Unternehmer haben sich selbständig gemacht, um unabhängig zu sein. Dennoch legen sie in allen Lebenszyklen großen Wert auf Netzwerke, wie auch im Unterschied zu Nicht-Selbständigen demonstriert wurde.

*Warum greifen japanische Mittelständler im Innovationsprozeß auf Netzwerke zurück?*

Nonaka hat bereits vor einiger Zeit (1988) darauf hingewiesen, daß eine face-to-face-Kommunikation den Vorteil bietet, Informationen zu selektieren. Irrelevante Informationen oder am Markt nicht durchsetzbare Innovationen können so im gemeinsamen Diskussionsprozeß mit anderen Unternehmern herausgefiltert werden. Gleichzeitig können im Gespräch mit anderen Unternehmern neue Ideen entwickelt werden. Netzwerke sind damit eine wichtige Ressource für die Kreativität des Selbständigen. Dies könnte auch erklären, warum sich japanische Unternehmer in Eigenbeschreibungen als deutlich kreativer als ihre Kollegen in Großunternehmen charakterisieren<sup>19</sup>. Der Erfolg eines Unternehmens dürfte damit auch davon beeinflusst werden, inwiefern der Gründer bzw. Geschäftsführer in der Lage ist, geeignete firmenspezifische Netzwerke aufzubauen (vgl. Hirata & Okumura 1995; Scheidt 1995: 289; 367).

Die Neigung, Netzwerke aufzubauen und zu nutzen - unabhängig davon, ob es sich um einen Gründer, einen Wagnisunternehmer oder einen Zulieferer handelt - ist damit ökonomisch-rational. Das dürfte erklären, warum auch junge Unternehmen wie *venture business* dieses Verhalten adaptieren.

Einige Netzwerktheoretiker verweisen darauf, daß Netzwerke dann besonders effizient sind, wenn Entscheidungen mit hoher Unsicherheit belastet sind (vgl. Grabher 1988, zit. in Scheidt 1995: 286). Tatsächlich besitzen Netzwerke in risikobehafteten Lebenszyklen eine besondere Bedeutung: Hier wurden sie in der Gründungsphase oder im Innovationsprozeß identifiziert. Es ist anzunehmen, daß in der Zukunft die Bedeutung von Netzwerken für den Erfolg eines Unternehmens an Bedeutung gewinnen wird: Der gegenwärtige Strukturwandel dürfte durch die damit einhergehende Unsicherheit für den Unternehmer die Entstehung von Netzwerken - folgt man oben aufgestellter These - begünstigen.

## Literatur:

CKC (Chûshô Kigyôchô) 1994: *Chûshô Kigyô Hakusho*, Tokyo 1994.

CKS (Chûshô Kigyô Sôgô Kenkyû Kikô) 1995a: *Kigyôkakushin no tame no chûshô Kigyô no kigyôkan network ni kansuru kenkyû* (Forschung zum zwischenbetrieblichen Netzwerk mittelständischer Unternehmen mit dem Ziel der Unternehmensreform), 95-9 (26gô), Tokyo 1995a.

CKS (Chûshô Kigyô Sôgô Kenkyû Kikô) 1995b: *Chûshô kigyôka seishin* (Mittelständischer Unternehmergeist), Tokyo 1995b.

Furukawa, Koichi; Teramoto, Yoshiya; Kanda Makoto: Network organization for inter-firm R&D-activities: experiences of Japanese small business, in: *Int. J. Technology Management*, 5:1, 1990, S. 27-40.

<sup>18</sup> Die Tendenz zu kooperieren wird im übrigen auch vom Verhalten japanischer Wagnisunternehmer bestätigt: Japanische Wagnisunternehmer gehen deutlich häufiger Kooperationen mit Privatunternehmen, Universitäten und Forschungsinstituten ein als ihre Kollegen in den USA (Kurokawa 1992: 55).

<sup>19</sup> Ein weiterer Vorteil dürfte darin liegen, daß in Gesprächen die Durchsetzbarkeit von Innovationen am Markt diskutiert werden kann.

- Herrmann-Pillath, Carsten: Netzwerke: Paradigmatische Grundlage chinabezogener Wirtschaftsforschung? (Duisburger Arbeitspapiere zur Ostasienwirtschaft, No. 29) 1996.
- Hirata Mitsuko & Okumura Akihiro: Networking and entrepreneurship in Japan, in: Sue Birley & Ian C. MacMillan (Hg.): International entrepreneurship, New York, 1995, S. 109-123.
- Hunsdiek, Detlef: Unternehmensgründung als Folgeinnovation. Struktur, Hemmnisse und Erfolgsbedingungen der Gründung industrieller innovativer Unternehmen, Stuttgart 1987 (Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 16 NF).
- Imai, Ken-ichi: Patterns of Innovation and Entrepreneurship in Japan, in: Arnold Heertje und Mark Perlman: Evolving Technology and Market Structure, Studies in Schumpeterian Economics, 1990, S. 187-207.
- JSBRI (Japan Small Business Research Institute) (1993): *Chûshô kigyô keieisha kenkyû* (93-7) (8gô). Tokyo 1993.
- JSBRI (Japan Small Business Research Institute) (1996): The age of small business-the foundation for reconstruction of the Japanese economy).
- JSBRI (Japan Small Business Research Institute): A Comparative Study of Industrial Districts in Italy and Japan, Tokyo 1997 (JSBRI Series No. 97-1). [unv.]
- JSBRI Report: „SMEs Aim at Product Innovation“, September 1997.
- KKK (Kokumin Kinyû Kôko Sôgô Kenkyûsho): *Shinki Kaigyô Hakusho*, 1992 (Heisei 4).
- KKK (Kokumin Kinyû Kôko Sôgô Kenkyûsho): *Bunsha suru chûshô kigyô* (Mittelständische Unternehmen teilen sich), Tokyo 1994.
- KKK (Kokumin Kinyû Kôko Sôgô Kenkyûsho): *Shinki Kaigyô Hakusho*, 1996 (Heisei 8).
- Kulicke, Marianne: Technologieorientierte Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Eine empirische Untersuchung der Strukturbildungs- und Wachstumsphase von Neugründungen, Frankfurt 1987 (Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 776).
- Kurokawa, S.: *Nichibei venture kigyô no jittai hikaku* (Empirischer Vergleich von amerikanischen und japanischen Wagnisunternehmen), in: Kigyô Shindan, 11/1992, S. 51-58.
- Nonaka, Ikujiro: Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms, in: California Management Review, Spring 1988, S. 57-73.
- Pascha, Werner: Japans Wirtschaft: Krise und Wandel, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 50/94, 16.Dez.1994, S. 11-18.
- Pascha, Werner: Wirtschaftsgesinnung und ökonomischer Aufstieg Japans, in: Geographische Rundschau 48, H6, 1996, S. 346-351.
- Scheidt, Beate: Die Einbindung junger Technologieunternehmen in Unternehmens- und Politiknetzwerke, Berlin 1995 (Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 447)
- Storz, Cornelia (1997a): Der mittelständische Unternehmer in Japan, Baden-Baden 1997.
- Storz, Cornelia (1997b): Possibilities for the improvement of economic and social environment for start-ups and SMEs in Japan, in: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung & Europäische Forschung und Beratung (Hg.): Möglichkeiten zur Verbesserung des wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Umfeldes für Existenzgründer und kleine und mittlere Unternehmen - Wege zu einer neuen Kultur der Selbständigkeit, Essen/ Köln/ München 1997, S. 144-176 (Anlageband Dokumentation des internationalen Workshops. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft).
- Whittaker, D.H.: Small firms in the Japanese Economy, New York 1997.