

Sogo Sosha – Flechtwerk im Wandel

Am Beispiel der traditionsreichen japanischen *Universalhandelshäuser (Sogo Sosha)*, die mit ihren national und global verzweigten logistischen Netzwerken entscheidend zu Japans wirtschaftlichem Aufstieg nach dem Zweiten Weltkrieg beigetragen haben, soll gezeigt werden, wie auch diese typisch japanische Organisationsform durch den globalen Wandel der Wirtschaft bedroht ist und nach neuen Aufgabenfeldern suchen muss. Nur 8 von 16 dieser multinationalen Unternehmen haben die globalen Umwälzungen der vergangenen zwei Jahrzehnte überstanden und die Umsätze sind weiter rückläufig (M 2.81).

Die Gründe des Rückgangs sind teilweise fremdbestimmt, aber auch hausgemacht: Da zum Sogo-Sosha-Netzwerk auch eigene Banken gehören, konnten große Summen in riskante Projekte fließen, die durch die Yen-Aufwertung und die *Asienkrise* wie Seifenblasen platzten (*Bubble-Economy*). Vor allem die Umgehung der Handelshäuser in ihrer Funktion als Mittler zwischen den Produzenten und den Käufern macht den Sogo Sosha zu schaffen. Handelshäuser produzieren nicht, sondern leben davon, dass sie Waren kaufen und wieder verkaufen. Ihre Dienstleistung, für die der Kunde letztlich bezahlen muss, besteht in Transport und Marketing mit Angeboten für Finanzierung und Werbung. Will ein Handelsunternehmen überleben, muss es sowohl auf der Seite des Lieferanten als auch auf der Seite des

Abnehmers glaubhaft machen, dass seine Funktion einen Marktwert hat. Gelingt dies nicht, suchen die Abnehmer den direkten Kontakt zum Produzenten und umgekehrt. Der „Verkauf ab Werk“ verheißt günstige Preise und dadurch mehr Abnehmer!

Solche großen Unternehmen wie z. B. Toyota und Sony organisieren inzwischen weltweit eigene Vertriebsnetze, um den teuren Zwischenhandel zu umgehen. Die Sogo Sosha mit ihren traditionellen Vertriebswegen und Funktionen im Binnen-, Außen- und Dritthandel verlieren für sie an Bedeutung.

Mit unterschiedlichen Strategien versuchten sich die Sogo Sosha deshalb neue Aufgabenfelder zu erschließen, z. B. durch Allianzen und Fusionen untereinander, die Aufgabe unprofitabler Bereiche und die Spezialisierung. Gegenwärtig steht die Informationsbeschaffung an führender Stelle in der Rangliste ihrer künftigen Dienstleistungsfunktionen, gefolgt von der Finanzierungs-, Risikovermeidungs-, Logistik-, Entwicklungs- und Organisationsfunktion. Heute wollen die Universalhandelshäuser keine Sogo Sosha im früheren Sinne mehr sein. Man sucht nach einer neuen Identität und einem Namen, der die neuen Funktionen besser zum Ausdruck bringt. Diskutiert werden Titel wie: „New Value Creator“, „Multifunctional Enterprise“ oder „Navigator Company“. Wenn der Umbau der Unternehmen gelingt, können sie in den künftigen *Verflechtungen* der japanischen Wirtschaft wieder eine wichtige Rolle spielen.

M 2.81 Geschäftsentwicklung der japanischen Universalhandelshäuser zur Jahrtausendwende

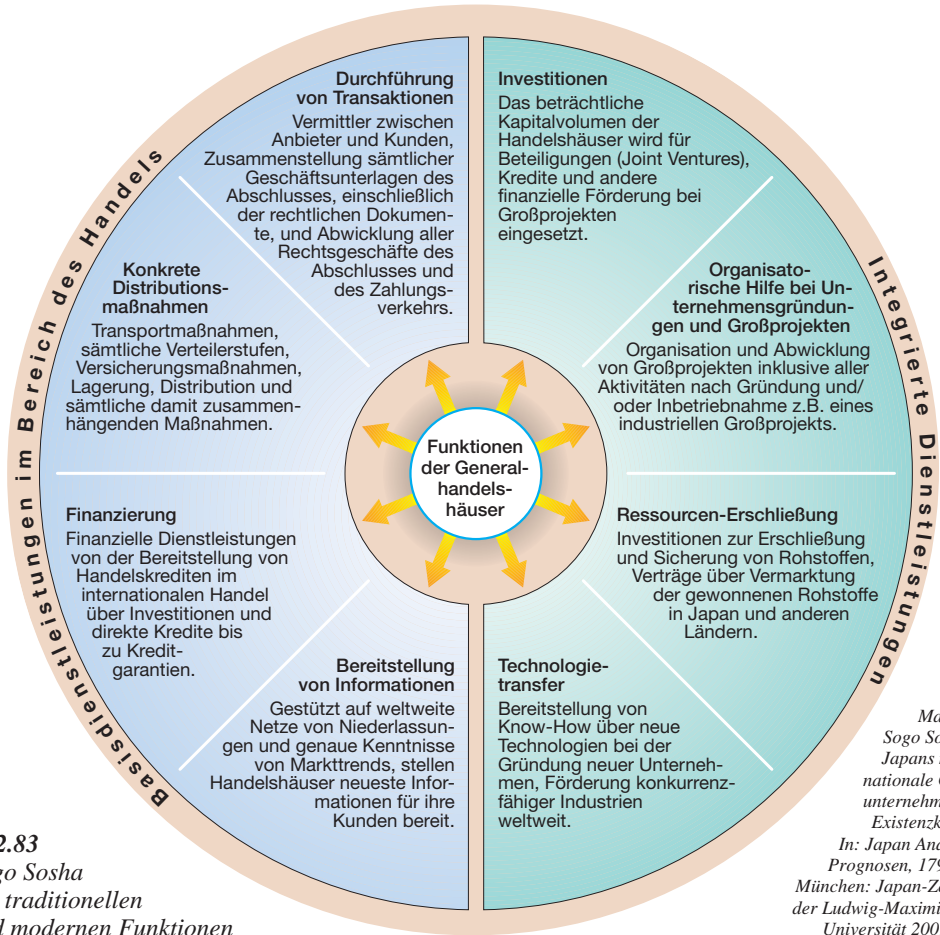
Nach Yoichi Anzai, a. a. O., S. 46; Japan Foreign Trade. Council, Tokyo

Unternehmung	Umsätze (Mrd. Yen)			Umsatzveränderungen (%)	
	1988	1999	2000	1988 auf 1999	1999 auf 2000
Mitsubishi Corporation	13 831	13 113	13 995	- 5,2	6,7
Mitsui & Co., Ltd.	14 828	13 201	13 048	- 11,0	- 1,2
Itochu Corporation	15 556	12 144	12 135	- 21,9	- 0,1
Sumitomo Corporation	14 571	10 656	10 080	- 26,9	- 5,4
Marubeni Corporation	14 189	10 222	9 437	- 28,0	- 7,7
Nissho Iwai Corporation	11 016	7 281	6 474	- 33,9	- 11,1
Toman Corporation	5 232	2 867	2 517	- 45,2	- 12,2
Nichimen Corporation	4 721	2 862	2 419	- 39,4	- 15,5
Insgesamt	93 944	72 346	70 105	- 23,0	- 3,1

M 2.82 Strukturelle Entwicklung der acht Sogo Sosha

Nach: Japan Foreign Trade Association

Fiskaljahre	Umsätze insgesamt (Mrd. Yen)	Anteil (%) an Japans			
		Exporten	Importen	Drittlands- handel	Binnen- handel
1980	69 628,1	47,4	53,7	12,1	43,2
1985	93 926,0	44,1	72,7	17,9	38,8
1990	120 775,8	34,7	60,0	27,9	43,1
1995	92 475,6	26,3	39,4	25,3	39,4
1999	60 527,4	19,5	32,1	17,9	47,1



M 2.83 Sogo Sosha mit traditionellen und modernen Funktionen

- 2.52 Erläutern Sie die Ursachen für den Bedeutungsverlust der Universalhandelshäuser Sogo Sosha.
- 2.53 Diskutieren Sie die Überlebenschancen der ehemaligen Sogo Sosha in ihren neuen Aufgabenfeldern.
- 2.54 Beschreiben Sie mögliche Wirkungen des „Global Sourcing“ auf die räumliche Entwicklung der japanischen Industrie.