

Die Rückkehr der Samurai

Albrecht Rothacher

Die Rückkehr der Samurai

Japans Wirtschaft nach der Krise

Mit 10 Abbildungen

 Springer

Dr. Albrecht Rothacher
Argentinierstr. 26/10
1040 Wien
Österreich
albrecht.rothacher@ec.europa.eu

ISBN 978-3-540-45112-9 Springer Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk- sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2007

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Herstellung: LE-T_EX Jelonek, Schmidt & Vöckler GbR, Leipzig
Umschlaggestaltung: WMX Design GmbH, Heidelberg

SPIN 11870418

42/3100YL - 5 4 3 2 1 0

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Vorwort

Die Zeiten, in denen man in Europa vom japanischen Managementwissen die Geheimnisse des Orients für dauerhaftes Hochwachstum, stete Mitarbeitermotivation, rapide Innovation und die strategische Dominanz der Weltmärkte zu entlocken suchte, sind längst vorbei. Die zu Zeiten der Spekulationsblase (1985-91) schnell geschriebenen Bestseller stauben heute auf den Wühltischen der Buchdiscounter ein. Qualitätszirkel, dezentrale Ringi-Sho-Entscheidungen, Kaizen-Prozessrationalisierungen, Kanban („just-in-time“), der Faktor Z (William Ouchi), das 3C-Modell (Kenichi Ohmae), die Mysterien des Zen, oder gar arbeitslebenslange Beschäftigungssysteme haben keine Konjunktur mehr. Stattdessen sind chinesische und selbst indische Wirtschaftswunder angesagt, bevor sie überhaupt stattgefunden haben. Kein Zweifel, bald werden dem gläubigen Publikum eine Vielzahl chinesischer Wirtschaftsweisheiten offeriert werden, die mutmaßlich auf den Strategen Lao Tsu rekurren, oder jede Menge indische Ökonomiegurus, die unter Einbeziehung des Kamasutra neues postindustrielles Outsourcing propagieren könnten, natürlich nur bis die nächste Spekulationsblase platzt und eine neue Managementmode ihren bejubelten, gutbezahlten Einzug hält.

Das vorliegende Buch will also nicht 5 Methoden vorstellen, wie man an der Tokyoter Börse ohne Geld und Anstrengung 500.000 Yen am Tag verdienen kann. Noch geht es um die 7 Managementtricks, mit denen die Toyodas in 70 Jahren die Weltmarktführerschaft bei Automobilen errungen haben. Vielmehr möchte dieses Buch, das im Rahmen eines Graduiertenkurses an der Munich Business School im Frühsommer 2006 entstanden ist, nüchtern, schnörkellos und lesbar eine praxisorientierte Einführung in die Stärken und Schwächen der aktuellen Nachkrisen-Wirtschaft Japans geben, zum Nutzen und Frommen deutscher und europäischer Unternehmer und Manager. Japanische Firmen beobachten ihre Wettbewerber intensiv. Mancher mag glauben, die große Bedrohung durch die japanische Exportindustrie, die in den 80er Jahren allenthalben Besorgnis und Panik auslöste, sei endgültig geschwunden. Langfristig, wenn die demographischen Daten zu greifen beginnen und die Überalterung einer schrumpfenden Bevölkerung alles Wachstum abwürgen wird, mag dies sicher stim-

men. Doch bleibt Japan während der nächsten 15-20 Jahre ein ernsthafter Wettbewerber¹. Wenn zwischenzeitlich ein sektorieller Angriff erfolgt, ist es für den Konkurrenten, der wie die amerikanische Automobilindustrie seine Hausaufgaben vernachlässigt hat, zu spät.

Japans Wirtschaft ist weiterhin siebenmal größer als die des chinesischen Milliardenvolkes. Sein nominelles Prokopfeinkommen liegt mit \$ 33.000 hundertzwanzigfach über dem chinesischen und 50% über dem deutschen Durchschnitt. Es muss also noch sehr viel Wasser den Gelben Fluss hinabschwimmen, bis der chinesische Markt in bestenfalls 30 Jahren annähernd die Größe und Kaufkraft des japanischen Marktes erreicht hat, und dies nur unter der denkbar unwahrscheinlichen Voraussetzung, dass das aktuelle doppelstellige, von der Exportnachfrage und dem Zustrom von Auslandskapital abhängige chinesische Wachstum sich in den nächsten Jahrzehnten ungetrübt fortsetzen kann. Der japanische Markt bleibt also bis auf weiteres der mit Abstand größte und wichtigste Asiens, und die japanischen Unternehmen die weitaus härtesten und seriösesten Wettbewerber und Partner auf den Weltmärkten. Deshalb bleibt es unabdingbar, die strategischen Absichten, das taktische Vorgehen, die sozio-kulturellen Hintergründe und den Heimatmarkt seiner japanischen Gegner und Freunde möglichst gut zu kennen und Fehleinschätzungen und Fehlverhalten vor Ort zu minimieren. Diesem nicht ganz unwichtigen Zweck dient dieses Buch.

Albrecht Rothacher

Wien/Brüssel im Oktober 2006

¹ Malcolm Trever. „Japan: what international managers should know“ in: American Management Association (Hg.) *Managing New Horizons*. Brüssel 1996.

Inhaltsverzeichnis

1	Nachhaltiges Wachstum oder Strohfeuer in der Stagnationskrise?	1
2	Eine Wirtschaftsgeschichte: Von den Samurai des Shogunats zu den Salarymen der Spekulationswirtschaft	7
3	Die Keiretsu-Konglomerate nach der Krise	17
3.1	Die Organisation der Hochwirtschaft	17
3.2	Unternehmensporträt: Sumitomo Keiretsu	27
4	Wirtschaftliche und politische Machtstrukturen	41
5	Sozialbeziehungen in der Wirtschaft: Gewerkschaften, Frauenarbeit, Demographie	53
6	Japanisches Management	67
6.1	Führungsstile, Wirtschaftsethik, Unternehmensorganisation und Karrieren	67
6.2	Das Kanban-System bei Toyota	86
6.3	Akio Moritas Unternehmensphilosophie	95
7	Vertriebssysteme	109
7.1	Marketing und Vertrieb, Groß- und Einzelhandel	109
7.2	Seven-Eleven Japan Co.	116
8	Branchenanalysen	123
8.1	Biotechnologie	123
8.2	Automobilindustrie in Japan	129
8.3	Nahrungs- und Genussmittel, Nahrungsmittelmaschinen, Landwirtschaft	137
8.4	Die Unterwelt: Die Yakuza als Wirtschaftsfaktor	144

9 Firmenportraits	155
9.1 Canon: Die Erfolgsgeschichte einer Sanierung aus eigener Kraft	155
9.2 Toshiba: Heillos diversifiziert?	160
9.3 Matsushita: Lebensglück durch Elektrogeräte	167
9.4 Das Duell Samsung versus Sony	175
9.5 Toyota: Weltkonzern wider Willen	181
9.6 Honda: Von der Tüftler-AG zum Weltkonzern	189
9.7 Nissan: Auferstanden aus Ruinen	194
9.8 Yamaha: Motorräder und Musik	202
9.9 Nomura: Das dritte Leben eines Wertpapierhauses	209
9.10 Kikkoman: Soßen für die Welt	218
9.11 Hello Kitty: Das reiche Kätzchen von Sanrio	223
9.12 Der Aufstieg und Fall von Seibu	227
10 Regionalportraits	235
10.1 Kansai	235
10.2 Hokkaido	238
10.3 Okinawa	244
10.4 Die regionale Wirtschaftsförderung	251
11 Japan, Europa und die EU	255
12 Sozialverhalten im Wirtschaftsleben. Die Freuden und Leiden der Expats	261

1 Nachhaltiges Wachstum oder Strohfeuer in der Stagnationskrise?

Im Jahr 2005 wuchs die japanische Wirtschaft um 2,8%. Für 2006 werden vom IWF 2,75% und für 2007 2,0% Wachstum vorhergesehen¹. Die offizielle Arbeitslosigkeit sank von 5,4% (2002) auf 4,1% (2006). Die Regierung erklärt die Krise für vorläufig beendet. Japan sei ein neues „Hochwachstumsland“ jubelt pflichtgemäß ein Analyst von Meryll Lynch². Der Nikkei als Index der 225 führenden japanischen Aktienwerte stieg 2005/06 um 42%, und der TOPIX als erstes Segment der Tokyoter Börse um 50%. 70 Milliarden Euro legten ausländische Anleger binnen Jahresfrist in japanischen Aktien an. Alles im Lot also angesichts solcher für europäische Verhältnisse sagenhafter Zahlen?

Laut Akio Mikuni³ ist Japans Wirtschaftserholung keinesfalls Ausdruck erfolgreicher Wirtschaftsreformen. Sie beruht ausschließlich auf der Exportnachfrage aus den USA und China, sowie hoher Ersparnisse, die als billiges Kapital mit niedriger Rendite für Industrieinvestitionen und dem Staat für kreditfinanzierte Investitionsprogramme zur Verfügung stehen. Das war vor dem Platzen der Spekulationsblase von 1991/92 nicht anders. Man kann auch wie Richard Katz argumentieren, dass die massiven Reallohnkürzungen und die Zunahme prekärer Teilzeitbeschäftigungen die Binnennachfrage weiter unterdrücken. Das Wachstum beruht also nur auf der Exportnachfrage und den staatlichen Ausgabeprogrammen⁴. Weiter kann man Anthony M. Millers Argument folgen, dass bei 0-0,25% Zinsen die Banken und die Wirtschaft eigentlich so mit Liquidität geflutet sind, dass wiederum das Kapital ineffizient investiert wird, zumal Banken- und Unternehmensreformen mit dem Ziel der Verminderung von Überkapazitäten nicht ernsthaft unternommen wurden⁵.

¹ *Financial Times* 25.5.2006.

² Jesper Koll zitiert in: *Frankfurter Allgemeine* 6.3.2006.

³ Akio Mikuni. „Party time as Japan goes into self-destruct mode“ *Financial Times* 29.4.2004.

⁴ Richard Katz „Japan still waits for a turnaround“ *Financial Times* 1.12.2004.

⁵ Anthony M. Miller. „Deflation isn't Japan's Problem“ *Wall Street Journal* 28.2.2003.

Schon 1996 und 2000 hatte es mit 3,4% bzw. 2,8% Wachstum zwei kurzfristige Erholungsphasen gegeben, die von der Politik und den Analysten flugs zum endgültigen Aufschwung ernannt wurden, nur um jeweils im Folgejahr einmal nach einer zweiprozentigen Erhöhung der Mehrwertsteuer (1997: von 3% auf 5% – der Berliner Politik steht diese Erfahrung 2007 noch bevor) und dann nach dem Platzen der IT-Blase von 2000/01 wieder zum Minuswachstum zu schrumpfen. Dem aktuellen Wachstum könnte angesichts der Strukturschwächen der Hauptexportmärkte Ähnliches blühen. Die US-Nachfrage beruht auf der Verschuldung der US-Verbraucher sowie der USA selbst mit ihrem von den asiatischen Exportländern finanzierten Handelsbilanzdefizit. Die chinesische Nachfrage schließlich hängt von einem ausschließlich vom Auslandskapital und von Exporten alimentierten und vor der Überhitzung stehenden Boom ab, der eine vor dem Platzen stehende Spekulationsblase eigener Art nährt, zumal die Rechtsunsicherheit in der kommunistischen Kaderdiktatur die Gewinnträchtigkeit ausländischer Unternehmen deutlich beeinträchtigt. Von einer langfristig nachhaltigen Exportnachfrage kann für Japans und Asiens Exportindustrien also keine Rede sein.

In Japan selbst hat die Zentralbank das Land seit Jahren mit billigem Geld geflutet, um einer Neuauflage der Großen Depression zu entgehen. Sie hatte die Leitzinsen jahrelang auf 0% gesetzt und nutzte ihre Rücklagen, um massiv Staatsanleihen und notleidende Wertpapiere der Banken aufzukaufen. Der Staat hatte mit dem größten Deflationsprogramm der Weltgeschichte seine Verschuldung von 69% (1992) auf 180% (2005) des BIP, die in Summe 6.400 Milliarden Euro darstellt, hochgetrieben. Die Mittel wurden zur Sanierung fauler Bankenschulden, hauptsächlich aber für landesweite Infrastrukturprogramme ausgegeben. Um die aufgeblähte Bauindustrie vor dem Absturz zu bewahren, beträgt das jährliche Haushaltsdefizit noch immer – 6,5% des BIP, mehr als das Doppelte des Stabilitätslimits von Maastricht. Der Schuldendienst des Staates umfasst schon jetzt 130 Milliarden Euro im Jahr. Das sind 10% der öffentlichen Haushalte. Eine Sanierung durch erhöhte Steuern ist nirgendwo in Sicht.

Die Einkommens- und Unternehmenssteuern sind mit 50% bzw. 40,9% ohnehin schon hoch. Pläne zur Erhöhung der Mehrwertsteuer von derzeit 5% sind bis auf weiteres auf Eis. Die regierende LDP verkündet allen Ernstes, das Wirtschaftswachstum würde über steigende Steuereinnahmen das Schuldenproblem automatisch lösen.⁶

⁶ *Financial Times* 16.2.2006.

Während der letzten Jahre hatten sich die Verbraucher an sinkende Preise gewöhnt (- 0,9% im Jahr 2002) und deshalb ihre mittel- und langfristigen Konsumbedürfnisse in der Erwartung weiterer deflationärer Preisrückgänge aufgeschoben. Unsichere Beschäftigungsverhältnisse – zumal für Berufsanfänger, für Frauen und die über 54jährigen –, Reallohnkürzungen, ungenügende Rücklagen für Firmenrenten und sehr knapp bemessene sozialstaatliche Leistungen reduzierten durch die Notwendigkeit privater Rücklagen die Ausgabeneigung der Haushalte. Diese legten ihr gespartes Geld vorrangig in staatlichen Schuldverschreibungen an, die mit nur 0,1% verzinst werden. „Die Japaner sind reich. Der Staat ist pleite“, wird Klaus Wellerhoff von der UBS zitiert⁷. Wer seine Spargroschen bei einem konkursreifen Gläubiger gebunkert hat, der eigentlich nur an der Inflations- und Steuerschraube zu seiner Notrettung drehen kann, der ist vielleicht doch nur auf dem Papier reich. Mit diesen strukturellen Widrigkeiten kann der Aufschwung in Japan auch bei einer stark bleibenden Exportnachfrage mittel- und langfristig nur höchst unsicher bleiben.

Ich habe schon andernorts in Bezug auf die Transformation Mittelosteuropas nachzuweisen versucht⁸, dass es nicht so sehr darauf ankommt, sich zwei bis drei Makroindikatoren anzusehen und dann einen Aufschwung zu bejubeln oder den Abstieg eines Landes zu betrauern, sondern darauf, sich mit der tatsächlichen Unternehmensführung und dem konkreten Wirtschaftshandeln zu befassen. Wie alle empirischen Arbeiten ist dies natürlich ein mühsameres Geschäft als lediglich ein paar Bankenländerbriefe zu überfliegen. Japan ist bekanntlich eine duale Wirtschaft, bestehend aus gut tausend börsennotierten exportierenden Großbetrieben des TOPIX, und dem Rest der KMU als Zulieferer und örtliche Kleinproduzenten und Dienstleister. Die weitaus meisten – 4,5 Millionen – haben weniger als 20 Mitarbeiter.

Die erste Liga ist, wie wir in den Firmenstudien in dieser Arbeit dokumentieren, deutlich in vier Gruppen differenziert:

1. Konservative Firmen die von starken Unternehmenskulturen oder Unternehmerpersönlichkeiten an der Spitze geprägt werden, die sich während der verrückten 80er Dekade weiter auf ihr Kerngeschäft konzentrierten und sich von den Börsen-, Immobilien- und IT-Spekulationen kaum ablenken ließen. Toyota, Honda, Matsushita, Yamaha, Kyocera und Kikkoman gehören dazu.

⁷ In *Die Presse* 15.12.2005.

⁸ Albrecht Rothacher. *Im wilden Osten. Hinter den Kulissen des Umbruchs in Osteuropa*. Hamburg 2002.

2. Einige wenige Firmen, die in der Boomphase die Orientierung verloren hatten, sie dann aber durch energische Refokussierung und Unternehmensreformen entweder aus eigener Kraft (Canon)⁹ oder mit fremdem Management (Nissan, Mazda) nachhaltig wiedergewonnen haben.
3. Die große Mehrheit, die weiter ziellos auf diversifizierten Geschäftsfeldern umherirrt, weil ihre konsensorientierte Kollektivführung – der bekanntlich schlechteste Führungsstil überhaupt – zu harten strategischen Entscheidungen nicht fähig ist. Massenentlassungen, Einstellungsstops, Lohnkürzungen und Randverkäufe finden zwar notgedrungen statt. Es wird aber weiter in allen Sparten, von denen man sich nicht trennen kann, auf Wunderprodukte und auf diffuse Exportmärkte gehofft. Die Liste ist lang und reicht von Sony, Toshiba, Hitachi, Sanyo, NTT, Fujitsu über Sanrio bis zu Mitsubishi Motors und Japan Airlines. Zu den problematischen Sektoren zählen weiter die kaum genesene Finanzwirtschaft, einschließlich der Versicherer, die nach Umschuldungen ihre problematischen Megafusionen noch verdauen müssen, die überdimensionierte Bauwirtschaft, die Kaufhäuser und die nicht wettbewerbsfähige Ernährungswirtschaft, die in großen Teilen die nächste WTO Liberalisierungsrunde nicht überleben dürfte.
4. Schließlich gibt es noch jene traurigen Zombiefirmen, vor allem im Einzelhandel (Daiei [„The Zombie King“¹⁰], Sogo, Mycal), im Baugewerbe (Tobishima, Kumagai, Daikyo, Misawa Homes)¹¹ und in der Kreditwirtschaft, die seit 15 Jahren klinisch tot sind und weiter mit öffentlichen Garantien durch verlängerte Kreditlinien den Geschäftsbetrieb mühsam aufrecht erhalten. Ab und zu gelingen ausländischen Beteiligungsgesellschaften wie Ripplewood mit dem brutalen Charme amerikanischer Sanierer noch ein paar wundersame Wiedererweckungen, etwa mit Shinsei, der früheren Long Term Credit Bank of Japan¹². Meist aber stellen sie die früheren Kapitalvernichtungen aber als doch zu aberwitzig heraus.

⁹ Nihon Keizai Shimbun. *How Canon Got its Flash back*. Singapur 2004.

¹⁰ *Newsweek* 30.8.2004.

¹¹ Andrew Morse. *Twilight Zone. Far Eastern Economic Review* 2.9.2004.

¹² Gillian Tett. *Saving the Sun: A Wall Street Gamble to Rescue Japan from its Trillion Dollar Meltdown*. New York. 2003.

In Summe ergibt unser kursorischer empirischer Überblick – mehr dazu in den Kapiteln 8 bis 10 – eine eher skeptische Einschätzung des gegenwärtig sichtbaren Aufschwungs. Um nachhaltig zu werden, bedarf es noch weit- aus energischerer Unternehmensreformen in Stil von Canon und Nissan. Es ist jedoch angesichts der mühsam wiedergewonnenen hauchdünnen Gewinnmargen der meisten überdiversifizierten Großunternehmen unwahrscheinlich, dass dort viel passiert. Eher wird man in den dortigen Führungsetagen mit großer Erleichterung übereinstimmend und sich gegenseitig gratulierend feststellen, dass die Welt wieder in Ordnung ist und sich wie in alten Tagen wieder per Diensthubschrauber in den firmeneigenen Golfklub fliegen lassen.

Die nächste Krise kommt also bestimmt.

2 Eine Wirtschaftsgeschichte: Von den Samurai des Shogunats zu den Salarymen der Spekulationswirtschaft

Man mag die Zwänge der jahrtausendelangen Nassreiskultur bemühen oder die Insellage Japans oder die steten Zerstörungen und den Wiederaufbau nach Taifunen, Erdbeben und Großbränden, um Japans einzigartige Wirtschaftskultur und sein Arbeitsethos zu begründen. Noch Überzeugender dagegen scheint ein Rückblick auf die 250jährige Isolationsphase der frühen Neuzeit durch das Tokugawa-Shogunat und die folgende 50jährige staatlich gelenkte autoritäre Modernisierungsphase durch die Meiji-Reformer zu sein.

Aus den Wirren der Bürgerkriege des 16. Jahrhunderts ging ein Fürst, Tokugawa Ieyasu, als Einiger des Landes siegreich hervor. Er ließ sich zum Großkanzler und Shogun (Feldmarschall) des machtlosen, weiter in Kyoto residierenden Kaisers ausrufen, schottete Japan systematisch von fast allen ausländischen Einflüssen ab und ließ das Christentum, das sich durch spanische und portugiesische Missionare im Süden stark verbreitet hatte, grausam verfolgen. Nur in der Bucht von Nagasaki, auf dem Inselchen Deshima¹, durften niederländische Kaufleute, die jeglicher Missionstätigkeit abschwören mussten, streng kontrollierten Handel betreiben. Japanern waren Auslandsreisen gänzlich untersagt. Von deutschen Ärzten wie Engelbert Kaempfer, Caspar Schamberger und Philipp Franz von Siebold, die einige Jahre auf Deshima in niederländischen Diensten die medizinische Versorgung übernommen hatten und an den alljährlichen Fahrten zum Hof des Shogun in Edo (Tokyo) teilnahmen, besitzen wir sehr anschauliche und kenntnisreiche Schilderungen der sozialen und

¹ Heute ist die Insel verlandet. Als ich sie im Jahre 1979 erstmals besuchte, war dort ein Schrottplatz. In den 90er Jahren wurde ein aufwändiges, freilich ahistorisches „*Oranda-mura*“ (Holland-Dorf) als teures Wohnviertel und Touristenattraktion errichtet, das später in den Konkurs schlitterte.

wirtschaftlichen Lage in jenen abgeschotteten zweieinhalb Jahrhunderten (1603-1854)².

Das Tokugawa Shogunat war als strenger Feudalstaat organisiert. Die politische Macht lag bei der Familie des Shogun und dem Hofadel, den großen Regionalfürsten (*daimyo*). Es folgte der zahlreiche Ritterstand (*samurai*), der wegen der langen Friedenszeit weitgehend arbeitslos geworden war und sich wegen des strengen Bushido-Ehrenkodexes für Samurai nur als Grundbesitzer oder mit Verwaltungsarbeiten durchschlagen konnte. Viele gaben in der Spätphase des Shogunats verarmt ihren Adelsstand auf, um als Großbauern, Händler oder Unternehmer ein besseres Auskommen zu finden. Kaufleute wurden in der sozialen Rangordnung der feudalen Ständegesellschaft noch hinter die Bauern und Handwerker gereiht, da sie aus Sicht der herrschenden konfuzianistischen Staatslehre keine Werte schufen. Unter ihnen war nur noch die Unterschicht der sozial Ausgestoßenen angesiedelt, kleinkriminell gewordenes fahrendes Volk, Schausteller und nach buddhistischer Lehre unreine Berufe wie Abdecker, Metzger, Gerber und Henker, eine Gruppe, deren Nachfahren heute noch als *burakumin* (wegen ihrer besonderen Viertel „Siedlungsleute“ genannt) diskriminiert werden. Trotz seiner Isolation entwickelte sich Japan langsam aber stetig. Tokyo war 1730 mit 1,4 Millionen Einwohnern die damals größte Stadt der Welt. Dies setzte eine umfangreiche Arbeitsteilung voraus, mit einem differenzierten Handwerk, Bergbau, Manufakturen, Überschüssen in Landwirtschaft und Fischfang, eine funktionierende öffentliche Verwaltung und ein leistungsfähiger Transport- und Handelssektor. Ländliche Großgrundbesitzer verfügten über genügend Kapital, um als Unternehmer *sake* oder *shoyu* (Sojasoße) zu brauen. Osaka als Handelsstadt ermöglichte Investitionen in Baumwoll- und Seidenmanufakturen, in den Bergbau und das Hüttenwesen. So entstand der Sumitomo-Konzern schon 1590 mit der Kupferverhüttung in Kyoto. Mitsui wurde im 17. Jahrhundert von einem Samurai gegründet, der seine Nobilität aufgab, um sich dem Textilhandel und Geldwechsel zu widmen. Seine Erben sollten als japanische Fugger die Finanziere der Tokugawa-Shogune werden.

Ähnlich wie China und Korea war die wirtschaftliche und technische Entwicklung Japans in ihrer selbstgewählten Isolation gegenüber der stür-

² Herbert Scuria (Hg.). *Reisen in Nippon. Berichte deutscher Forscher des 17. und 19. Jahrhunderts aus Japan*. Berlin 1969; Michael Henker e.a. (Hg.). *Philipp Franz von Siebold. Ein Bayer als Mittler zwischen Japan und Europa*. München: 1993; Wolfgang Michel. *Von Leipzig nach Japan. Der Chirurg und Handelsmann Caspar Schamberger*. München 1999.

mischen Entwicklung im neuzeitlichen Europa und Nordamerika seit dem 18. Jahrhundert weit zurückgefallen. Als 1853 amerikanische Kriegsschiffe unter dem Kommando von Matthews Perry in der Bucht von Tokyo auftauchten und ultimativ die Öffnung des japanischen Marktes für amerikanische und westliche Produkte verlangten, hatte das Shogunat in Ermangelung einer hochseetüchtigen Flotte dem nichts entgegenzusetzen. Sein Versagen vor den Barbaren erschütterte in den Augen patriotischer Samurai die Legitimität des Shogunats. Bald begannen Aufstände und Verschwörungen der südlichen Daimyo, mit dem Ziel, die Herrschaft des Kaisers (*Tenno*) wiederherzustellen. Zwischen beiden Seiten begann ein Wettlauf, sich möglichst schnell überlegene westliche Waffen und Militärtechniken anzueignen³, auch in der Absicht, nach dem Sieg die Barbaren bald wieder hinauszuerwerfen.

1868 setzten sich die aufständischen Daimyo des Südens durch. Sie setzten die Tokugawa ab und inthronisierten den jugendlichen Kaiser Meiji in Tokyo. Gleichzeitig siegte auch die Einsicht, dass der nötige Aufholprozess Japans langwieriger sein würde als der Erwerb von Zündnadelgewehren und Feldgeschützen. Die Meiji-Reformer begannen einen systematischen Modernisierungsprozess aus eigener Kraft mit selektiven Anleihen bei den jeweils führenden europäischen Mächten⁴, der für andere Entwicklungsländer vorbildlich sein sollte. So wurden die rechtlichen Grundlagen für eine bürgerliche Gesellschaft geschaffen und feudale Vorrechte gegen geringe Entschädigungen abgeschafft. Mit einem bürgerlichen Gesetzbuch wurden umfassende Eigentumsrechte eingeführt und die ländliche Wirtschaft durch Bodensteuern monetarisiert. Das 1870 geschaffene Industrieministerium begann, staatliche Banken, die Post, Eisenbahnen, Schifffahrtslinien und Musterindustrien zu gründen. Private Investitionen flossen eher in Textil- und andere Leichtindustrien. 1889 wurde eine Verfassung nach preußischem Vorbild erlassen: eine konstitutionelle Monarchie mit einem starken Oberhaus, in dem die Meiji-Reformer der siegreichen Klans das Sagen hatten. Es begannen Gründerjahre, in denen die Schwerindustrie und Handelshäuser in Großbetrieben organisiert wurden. Die meisten wurden von politisch gut verbundenen Familienholdings als *Zaibatsu*-Konglomerate geführt. Sie profitierten auch

³ Interessant waren auch die Abenteuer deutscher Waffenhändler auf der Verliererseite des Bürgerkriegs: Holmer Stahncke. *Die Brüder Schnell und der Bürgerkrieg in Nordjapan*. Tokyo 1986.

⁴ W.G. Beasley. *The Meiji Restoration*. Stanford, CA 1972. S. 350ff.

von den preisgünstigen Privatisierungen erfolgreicher staatlicher Infrastruktur- und Industrieentwicklungen.

Nach dem Vorbild europäischer Kolonialmächte suchte sich Japan auch am reformunfähigen chinesischen Nachbarn zu bereichern. 1895 wurde Taiwan als Kolonie annektiert. Der bedrohliche russische Konkurrent wurde 1905 nach zwei Schlachten in der Mandschurei ausgeschaltet, seine baltische Flotte bei Tsushima versenkt. Als Ergebnis wurden 1905 Südsachalin und die Kurilen japanisch und das mittelalterlich zurückgebliebene Korea eine Kolonie Japans statt Russlands. Am Ersten Weltkrieg nahm Japan als Verbündeter Großbritanniens auf Seiten der Alliierten teil und eroberte und annektierte die deutschen Besitzungen in Fernost, darunter die Stadt Tsingtao und Teile der Schantung Halbinsel, sowie die Marianen, Karolinen und Marshallinseln⁵.

Der Erste Weltkrieg brachte Japan durch alliierte Rüstungsaufträge einen Wirtschaftsboom, der mit dem Frieden jäh zusammenbrach. Schon während des Krieges waren soziale Spannungen durch die starke Industrialisierung, Urbanisierung und rapide wachsende Ungleichheiten akut geworden, die sich 1918 in gewalttätigen Krawallen in Zusammenhang mit dem nach Missernten spekulativ verknappten Angebot von Reis entluden⁶. Diese sozialen Konflikte setzten sich wie in Europa als militante Streiks und blutige Auseinandersetzungen zwischen Rechts- und Linksradikalen in den Wirtschaftskrisen der 20er Jahre fort.

Derweil profitierten die *zaibatsu* von ihren guten politischen Beziehungen bei Privatisierungen und lukrativen öffentlichen Aufträgen. So sponsorte Mitsui die Liberale Partei des aus der Präfektur Yamaguchi stammenden Choshu-Klans und Mitsubishi die konkurrierende Demokratische Partei des in Kagoshima beheimateten Satsuma-Klans. Als Ergebnis kontrollierten in den 30er Jahren acht Familien über ihre Zaibatsu-Holdings 50% des Kapitals der japanischen Wirtschaft. Der anglophile Internationalismus und der „unjapanische“ kosmopolitische Lebensstil der japanischen Superreichen war rechtsradikalen Offizieren, die oft verarmten Bauernfamilien entstammten, so verhasst, dass etliche Zaibatsu-Führer, wie Baron Dan Takuma, ihren Attentaten zum Opfer fielen. Nach der Weltwirtschaftskrise von 1929 stürzte Japan in eine neue Wirtschaftsdepression. Die Regierung reagierte 1931 durch die Errichtung von Manschukuo, einer vom Militär kontrollierten neuen Siedlungskolonie für die überschüssige Landbevölkerung.

⁵ Horst Gründer. *Geschichte der deutschen Kolonien*. Paderborn 2000. S. 169ff.

⁶ Yujiro Hayami. *A Century of Agricultural Growth*. Tokyo 1975. S. 61.

1932 begann die Regierung angesichts des Ausbleibens privater Investitionen, noch bevor Keynes eine solche Politik erfunden hatte, mit kreditfinanzierten staatlichen Investitions- und Beschäftigungsprogrammen, mit Rüstungsaufträgen zugunsten der Schwerindustrie und einem massiven Importschutz. Auch fing die in der Mandschurei stationierte Kwantung-Armee an, auf eigene Faust Krieg gegen China zu führen, der 1937 eskalierte. Als der japanische Vorstoß entlang der Küste und ins Landesinnere strategische und wirtschaftliche Interessen der Alliierten in China zu bedrohen begann, reagierten die USA, Großbritannien und Niederländisch Ostindien 1941 mit einer Ölblockade, die der japanischen Kriegsmaschine ebenso wie seiner Wirtschaft in Kürze das Lebenslicht ausgeblasen hätte. In einem verzweifelten Befreiungsschlag griffen die Japaner bekanntlich am 7.12.1941 den amerikanischen Kriegshafen Pearl Harbour auf Hawaii an. Es spricht einiges dafür, dass jener *day of infamy* der amerikanischen Führung unter Roosevelt nicht ganz unerwartet und unwillkommen war⁷. Schon ab Ende 1942 begann sich das Kriegsglück, das bislang den Japanern gegen unzureichend gerüstete und schlecht geführte Kolonialarmeen in Südostasien hold war, mit der wachsenden amerikanischen Luft- und Seehoheit zu wenden. Japanische Truppen- und Versorgungstransporte waren bald kaum noch möglich. Die Städte wurden von amerikanischen Brandbombenteppichen verheert. Die Rüstungs- und Industrieproduktion verfiel. Die Versorgungsengpässe des Inselreiches wurden immer dramatischer. Nach den Atombomben auf Hiroshima und Nagasaki und dem Überfall der bislang neutralen Sowjetunion im August 1945 blieb nur noch die bedingungslose Kapitulation.

Das Besatzungsregime des imperial auftretenden US-Generals Douglas MacArthur suchte zunächst die Schuldigen des Krieges abzustrafen und auszuschalten. Bei Kriegsverbrechen war dies ziemlich einfach. Hielt man doch die kommandierenden Offiziere für die Untaten ihrer Untergebenen verantwortlich und hängte eine knappe Tausendschaft kurzerhand auf. Da es in Japan keine totalitäre Massenpartei wie die NSDAP gegeben hatte, wurden auch die meisten Politiker der Kriegszeit summarisch gesäubert, auch dann, wenn ihre Parteien nicht unbedingt antidemokratisch waren. Für Japans Aggressionen selbst hielten die USA nach Art der Vulgärmarxisten den Großgrundbesitz und das Großkapital für verantwortlich. Deshalb ließ MacArthur ohne Ansehen der Person alles Ackerland von mehr als 1ha (die Größe eines Fußballfeldes) und die Familienholdings aller *zaibatsu*

⁷ George Morgenstern. *Pearl Harbour 1941*. München 2001; Dirk Bavendamm. *Roosevelts Krieg*. München 1998.

enteignen und entflechten. Zur Entfeudalisierung wurden alle Adelsprädikate (außer jener des Kaisers) und alle erblichen Sitze im Oberhaus abgeschafft. Weil sie von der Militärpolizei (*kempetai*) besonders drangsaliert worden waren, hielten die Amerikaner die Kommunisten für besonders gute Demokraten und zunächst für besonders förderungswürdig. Als stalinistische Partei begann die KPJ jedoch bald Massenstreiks in dem ausgehungerten, ausgebombten Land mit seinen 7 Millionen Kriegsheimkehrern und Flüchtlingen, um nach chinesischem Vorbild die sozialistische Revolution vorzubereiten.

Als der Kalte Krieg im Jahr 1947 auch in Fernost einsetzte, hielten die Amerikaner die kommunistische Agitation für den Wiederaufbau nicht länger für förderlich und begannen nach einer politischen Kehrtwende mit dem *Red purge*, die Kommunisten und ihre Sympathisanten nunmehr aus öffentlichen Stellungen zu säubern. Bestreikten japanischen Unternehmen wurden jetzt Aussperrungen erlaubt, was diese prompt nutzten, um zahme Betriebsgewerkschaften zu gründen, mit denen Tarifverträge abgeschlossen und die Produktion wieder aufgenommen wurden. Die militanten Gewerkschaftler streikten bis zu ihrer Entlassung und der Auflösung ihrer Gewerkschaften weiter.

1948 führten die Amerikaner in einer weiteren Kehrtwendung mit dem Dodge-Plan eine solide makroökonomische Politik zur Bekämpfung der massiven Inflation und des Schwarzhandels ein. Die Rationierung und Preiskontrollen wurden aufgegeben, das Geld deflationär verknappt und der Staatshaushalt ausgeglichen. Der Yen-Kurs wurde zur Stützung der japanischen Exporte mit 360 Yen/US\$ sehr niedrig fixiert – und blieb auf diesem Niveau bis 1971! Mit dem Ausbruch des Korea-Krieges (1950-53) begann das amerikanische Militär mit seinen Beschaffungen aus Japan einen ersten Nachkriegsboom auszulösen.

Nach dem Friedensvertrag von San Francisco 1951 wieder souverän geworden, führte Japan mit seinen rehabilitierten Politikern und Wirtschaftsführern den Wirtschaftsaufschwung in Eigenregie weiter. Wie schon zu Meiji-Zeiten setzte das Industrieministerium MITI auf eine staatlich gelenkte Industriepolitik, indem es Devisen und billige Kredite jenen Unternehmen zuteilte, die in strategischen Bereichen Exporterfolge erzielt hatten. Gleichzeitig wurde der japanische Markt in allen jenen Sektoren gegen Warenimporte und ausländische Direktinvestitionen abgeschottet, in denen die japanische Wirtschaft noch nicht wettbewerbsfähig war⁸. Den

⁸ Chalmers Johnson. *MITI and the Japanese Miracle*. Stanford CA 1975; Robert S. Ozaki. *The Control of Imports and Foreign Capital in Japan*. New York 1971.

alten *zaibatsu* wurde gestattet, sich unter Leitung angestellter Manager durch Kreuzbeteiligungen wieder als Konzerngruppen (*keiretsu*) zu formieren. Dies ermöglichte eine kritische Masse für gemeinsam unternommene Kapitalinvestitionen, Exportmarketing durch die gemeinsame Außenhandelsfirma und aus Sicht des MITI genügend Wettbewerb der Konzerngruppen untereinander, um die weitgehende Ausschaltung ausländischer Konkurrenten auszugleichen. Häufig entstanden allerdings in der Folgezeit durch Kartelle auf dem Binnenmarkt Doppelpreissysteme, bei denen die japanischen Verbraucher durch hohe Binnenpreise das Preisdumping der Firmen auf den Auslandsmärkten subventionierten. Niedrige Löhne, lange Arbeitszeiten, ein niedrig fixierter Yen-Kurs und die Forschungs- und Entwicklungskosten sparende Produktimitation beflügelten die japanischen Exportoffensiven. In den 50er Jahren waren es Produkte der Textil- und Leichtindustrie, in den 60er Jahren die Stahlindustrie, der Schiffsbau, Uhren und Transistorradios, in den 70er Jahren PKWs, Motorräder, Kugellager, Kameras, Fernseher und andere Gebrauchselektronik. In den 80er Jahren kamen Werkzeugmaschinen, Industrieroboter, Computer und die Büroelektronik dazu. Obwohl den Bürokraten des MITI gelegentlich Fehler unterliefen – so versuchten sie Mitsubishi und Honda in den 60er Jahren die PKW-Herstellung mit der Begründung, elf Autobauer seien zu viel für Japan, zu untersagen oder mit viel Geld und wenig Erfolg den Flugzeugbau zu fördern –, so war doch Japans staatlich konzertiertes Wirtschaftswunder eine Erfolgsgeschichte ohnegleichen. Premierminister Hayato Ikeda versprach bei seinem Amtsantritt 1960, das Volkseinkommen binnen eines Jahrzehnts zu verdoppeln. Normalerweise sind solche Ankündigungen dazu bestimmt, möglichst rasch unerfüllt wieder vergessen zu werden. Ikeda dagegen konnte Wort halten. Allgemein gelten die Olympischen Sommerspiele von 1964 in Tokyo als symbolischer Meilenstein für das Ende der entbehrungsreichen Nachkriegszeit und den Beginn eines damals freilich noch bescheidenen Massenwohlstandes.

Korea und Taiwan waren als ehemalige Kolonien mit zeitlichem Verzug ebenso erfolgreiche Zöglinge des japanischen Entwicklungsmodells⁹. Andere Länder – von Malaysien bis Polen – versuchten die Imitation, allein – außer teurer Importprotektion und verlorenen Industriesubventionen – ohne sichtbaren Erfolg. Es fehlte dort an kritischen Variablen: an der Arbeitsethik im Management, am Wettbewerb auf dem Binnenmarkt und am Willen zur ernsthaften Restrukturierung.

⁹ Ryuichiro Inoue, Hirohasa Kohama and Shujiro Urata (Hg.). *Industrial Policy in East Asia*. Tokyo 1993.

Doch auch Japan hatte allzu offensichtlich die Kosten seines exportgeleiteten Wachstums auf seine Handelspartner externalisiert. 1969 riss den Amerikanern bei Textilien der Geduldsfaden. Sie belegten japanische Produkte mit engen Importquoten¹⁰ – zu einem Zeitpunkt freilich, an dem die Fertigung in Japan schon rückläufig und seine Exporte kaum noch wettbewerbsfähig waren. Zwei Jahre kündigten die von den Kosten des Vietnamkriegs und der Inflation gebeutelten USA über Nacht den für Japans Exporte 23 Jahre lang so günstigen Yen-Kurs auf. Jener „Nixon-Schock“ von 1971 zwang die japanische Exportwirtschaft in der Folge zu höherwertigen Exporten. Der gestärkte Yenkurs und die Restrukturierung der japanischen Wirtschaft weg von der Schwerindustrie ermöglichten es Japan, die Ölpreiskrisen von 1973/74 und 1978/79 deutlich besser zu verkraften als die meisten Europäer, deren Inflation und industrielle Arbeitslosigkeit massiv anstieg.

Da Japan mit seinen modernen Produktionskapazitäten munter weiter gewaltige Exportüberschüsse produzierte und keine sichtbaren Anstrengungen unternahm, durch Importe von Fertigwaren die Wertschöpfung und Arbeitsplatzbilanz seiner Partner zu unterstützen, erzwangen die Amerikaner im September 1985 in dem nach einem New Yorker Hotel benannten „Plaza Accord“ die dauerhafte Aufwertung des Yen im Bezug zum Dollar. Die japanische Zentralbank reagierte auf jene Yen-Teuerung (*endaka*), dessen Außenwert sich in zwei Jahren verdoppelte, indem sie das Land, um eine Rezession wegen der gebremsten Exporte zu vermeiden, mit Liquidität flutete. So sollte die Binnennachfrage angekurbelt werden. Die Japaner sparten jedoch eisern weiter: Zu niedrig blieben ihre Pensionen und zu eng die Wohnungen für neue Konsumsymbole. Das überschüssige Kapital fand in den Börsenwerten und in Immobilien seine Anlage. Fast täglich stiegen die Kurse auf neue historische Höchststände. Der Nikkei-Index verdreifachte seinen Wert von 13.000 (1985) auf 39.000 (1989). Manche Mittelständler gaben die wenig rentierliche Fertigung auf und steckten ihr Betriebskapital lieber in das clevere *zaitech*, das als *financial engineering* die Vervielfachung des Reichtums ohne körperliche oder geistige Anstrengung versprach. Die mit Einlagen überreich gesegneten Banken waren froh, wenn Spekulanten neues Kapital nachfragten. Sie akzeptierten kritiklos überbewertete Aktienpakete und Immobilien als Sicherheiten. Von 1985-90 stiegen die Immobilienpreise um das Vierfache. Rentabilitätskriterien spielten bei Kaufentscheidungen keine Rolle mehr. Entscheidend

¹⁰ I.M. Destler. *The Textile Wrangle – Conflict in Japanese American Relations 1969-1979*. Ithaka, NY. 1979.

war die Erwartung weiterer dramatischer Wertsteigerungen. Dies ist ein klares Zeichen einer Spekulationsblase, die vor dem Platzen steht. Zum Schluss, gegen 1991, wurde angesichts wahnwitziger Preise – etwa als die Bodenpreise des Tokyoer Geschäftsbezirks Marunouchi dem Gegenwert ganz Kaliforniens oder gar Kanadas entsprachen – nur noch argumentiert, ein Kollaps der Preise sei zu furchtbar, um vorstellbar zu sein.

Sie kollabierten ohnehin, auch wenn die Zentralbank mit dauernden Geldspritzen an die Banken dramatische Notverkäufe und die Regierung durch den Aufkauf von Aktienpaketen und unnützen Bauobjekten panikartige Preisstürze zu verzögern suchten. Wie immer, wenn Politik gegen die Marktlogik gemacht wird, erfolgte die Quittung unnachsichtig. Je länger ein solcher Unfug getrieben wird, desto teurer wird es. In Japan kostete der Spaß drei jährliche Bruttosozialprodukte und eine Rezession von andert-halb Jahrzehnten. Der drohende Staatskonkurs ist jedoch trotz der aktuellen konjunkturellen Erholung noch nicht ausgestanden.

3 Die Keiretsu-Konglomerate nach der Krise

3.1 Die Organisation der Hochwirtschaft

Japans Wirtschaft ist dual geprägt: Der kleinen Zahl international bekannter und global operierender Großkonzerne steht eine Masse von Klein- und Mittelbetrieben gegenüber, die als Zulieferbetriebe oder für lokale Märkte arbeiten. Profitabilität, Lohnniveaus und Arbeitsbedingungen sind meist deutlich schlechter als bei den Großbetrieben. All jene vielbeschriebenen Errungenschaften der 1992 zu Ende gegangenen Hochwachstumsphase der japanischen Volkswirtschaft wie arbeitslebenslange Beschäftigungsverhältnisse, das Senioritätsprinzip bei Beförderungen und kollegiale Konsensentscheidungen haben in jenen mittelständischen Betrieben im Familieneigentum kaum je Gültigkeit gehabt. Immerhin ist es wichtig zu wissen, dass jener KMU-Sektor mit zwei Dritteln aller Arbeitsplätze allen jenen Arbeit und Brot gibt, die aus dem Hamsterrad der Großbetriebe neigungs- oder altersbedingt ausgestiegen sind oder die, wie die meisten Berufsanfänger aufgrund nur durchschnittlicher Schulleistungen, dort nie eine Anstellungschance hatten und nunmehr in den vielen Klein- und Mittelstädten der Provinz ein vielleicht glücklicheres und sicher weniger stressvolles Auskommen finden.

Als Ausländer hat man jedoch in aller Regel mit den Spitzenunternehmen der japanischen Wirtschaft zu tun, die im Außenhandel, bei Auslandsinvestitionen, in der technologischen Innovation und in der Massengüterfertigung engagiert sind und meist mit Sitz in Tokyo an der Börse gehandelt werden. Die meisten jener Spitzenunternehmen sind in mehr oder minder enger Form als *keiretsu* organisiert, weswegen es sich lohnt, sich diese Unikate der Weltwirtschaft – bei den koreanischen Chaebol handelt es sich eher um Zaibatsu-Imitate – näher zu betrachten.

Bekanntlich hatte MacArthur 1945/46 die Besitzerfamilien der Zaibatsu, die Iwasaki von Mitsubishi, die Barone Mitsui etc. enteignen lassen, ihre Holdings aufgelöst und die Einzelfirmen gründlich zerschlagen lassen. So wurden die Außenhandelsfirmen Mitsui Bussan in 140 und Mitsubishi Shoji in 170 kleine Handelshäuser atomisiert. Nach dem Friedensvertrag von 1951 fusionierten in dem souverän gewordenen Japan die Teilfirmen von Konzerngruppen mit einer starken Unternehmenskultur wie Mitsubishi

und Sumitomo sehr bald wieder. Die konsolidierten Großfirmen der Gruppen formierten sich zu eng koordinierten *keiretsu*. Bei anderen, die wie Mitsui bis 1945 hauptsächlich von der Eignerfamilie dominiert worden waren, dauerte die Gruppenkonsolidierung bis Ende der 50er Jahre. Manche ehemaligen Mitsui-Firmen wie Toshiba, Toyota, die Mineralölfirma General Sekiyu und der Nahrungsmittelkonzern Toshoku hielten weiter Sicherheitsabstand und beteiligten sich nur sehr selektiv an den Aktivitäten der Mitsui-Familie¹. In wieder anderen Firmen genoss das neue Management so sehr seine neue Freiheit und Unabhängigkeit, dass sie sich höchstens auf ein loses „Banken-Keiretsu“, einen besseren Hausbankenklub, einlassen wollten. Dazu zählten die ehemaligen Firmen der Yasuda und Asano-Zaibatsu (die dann zum Fuyo Keiretsu der Fuji-Bank zählten) und die der Furukawa, Kawasaki, Suzuki Shoten, Fujiyama und Meiji Zaibatsu (die sich meist dem *keiretsu* der Daiichi Kangyo Bank, DKB, anschlossen).

Als horizontal organisierte Konzerngruppen hielten die Kernfirmen in den Mitsubishi-, Mitsui- und Sumitomo-Konglomeraten jeweils untereinander Aktienpakete (und eliminierten damit feindliche Übernahmerisiken oder Aktionäre, die frech auf höheren Dividenden oder bei Hauptversammlungen auf ernsthaften Antworten bestehen konnten), tauschten innerhalb des *keiretsu* Manager aus und ließen ihre Vorstandsvorsitzenden, ihre Stellvertreter, die Chefs ihrer Planungsabteilungen, sowie andere Führungskräfte sich allmonatlich regelmäßig treffen. So kommen die CEOs der 29 Mitsubishi-Kernfirmen jeden zweiten Freitag im Monat zum Präsidentenklub (*kinyukai*) zusammen². Dabei plaudern sie mutmaßlich nicht so sehr über ihr Golf-Handicap, ihre letzten Auslandsreisen, oder wie Minoru Makiyara, der Chef von Mitsubishi Shoji meint, über Spenden und Sponsoring³, als vielmehr über die Lage der Mitgliedsfirmen, gemeinsame strategische Reaktionen und Projekte, größere Auslandsinvestitionen und politische Anliegen, die gegenüber den Fraktionen und führenden Parlamentariern der Regierungspartei LDP und den Ministerien in Tokyo zu artikulieren sind. Die Sekretariatsfunktionen werden jeweils von der Hausbank und der Außenhandelsgesellschaft (*sogo shosha*) der Gruppe wahrgenommen. Diese gehören ebenso zum *keiretsu* wie Lebens- und Sachversicherer, chemische und Mineralölfirmen, Stahlkocher, Brauereien, Groß-

¹ John G. Roberts. *Mitsui. Three Centuries of Japanese Business*. New York. 1989.

² Yasuo Mishima. *The Mitsubishi. Its Challenge and Strategy*. Greenwich, Conn. 1989.

³ *The Economist* 23.10.1999.

firmen der Textil-, Papier-, Glas-, und Elektronikindustrie, Maschinenbauer, Präzisionsgeräte- und PKW-Hersteller, sowie Industriedienstleister wie Schiffahrts-, Speditions-, Lagerhaus- und Immobiliengesellschaften.⁴

Entscheidend ist, dass jede Branche nur von einer Einzelfirma vertreten ist, um den störenden Wettbewerb innerhalb des Keiretsu auszuschalten. Tunlichst werden Aufträge nur innerhalb der Konzerngruppe vergeben. So werden Mitsubishi-Produkte nur von Nippon Yusen transportiert, von der Mitsubishi-Bank finanziert, von Tokyo Marine and Fire Insurance versichert und von Mitsubishi Shoji im Ausland verkauft. Mitsubishi Construction baut alle Industrie- und Verwaltungsbauten der Gruppe, die anschließend von Mitsubishi Estate administriert werden. Es ist mehr als Ehrensache, dass die 80.000 Mitsubishi-Angestellten nur Fahrzeuge von Mitsubishi Motors fahren, ihre Lebensversicherung bei Meiji Life abschließen, Nikon-Kameras benutzen und nach der Arbeit (fast) nur Kirin-Bier trinken. Dominant waren Keiretsu-Strukturen bis 1992 in den Grundstoffindustrien (Eisen, Stahl, Chemie, Metalle, Papier, Zement, Glas), in der kapitalintensiven Fertigung (Autos, Schiffbau, Elektronik, Werkzeugmaschinen) und bei Industriedienstleistungen (Finanzen, Versicherungen, Handel, Schifffahrt, Bau, Lagerhaltung). Das Ausmaß der Intra-Keiretsu-Exklusivität wurde von den USA als so dramatisch eingeschätzt, dass sie diese Geschäftspraktiken als Diskriminierung von Importen – Waren wie Industriedienstleistungen – bei ihren damals „*Strategic Impediments Initiative*“ (SII) genannten Handelsverhandlungen 1989/91 mit der japanischen Regierung thematisierten, freilich ohne dass sich als Ergebnis irgendetwas substantiell geändert hätte.

Die von den Banken (Fuji, DKB, Sanwa) im Verein mit verbündeten Handelshäusern organisierten Keiretsu waren weniger kohärent, zumal sich aufgrund früherer Bankenfusionen teilweise konkurrierende Firmen in der gleichen Gruppe befanden. Doch auch sie wurden wie die drei großen Industrie-Keiretsu per Präsidentenklub kollektiv geführt und bemühten sich ebenso, den Schwerpunkt der Gruppen von chemischer und Schwerindustrie zu High-Tech-Produkten zu verlagern. Zu diesem Zweck wurden mit gemeinsam eingebrachtem Kapital und abgeordnetem Führungspersonal Tochterunternehmen in tatsächlichen oder vermeintlichen Zukunftsindustrien gegründet. In den 60er und 70er Jahren war dies die Kernenergie, später die Ölexploration, die Tiefseeforschung, die Immobilienwirtschaft und die elektronische Informationsverarbeitung. Dazu kam die Nutzung industrieller Dienstleistungen aus der eigenen Gruppe: Außenhandel, Finanzen (Kredite, Wertpapiergeschäft), Versicherungen, Leasing, Marketing, Bauwirtschaft,

⁴ Masafumi Matsuba. *The Contemporary Japanese Economy*. Tokyo 2001. S. 81ff.

Land- und Seetransport, Lagerhaltung, Datenverarbeitung usw. und die Pflege einer gemeinsamen Gruppenidentität mit gemeinsamen Logos und sozialen Unternehmungen. In der Sanwa Bank gab es zum Beispiel die Kampagne „Trink Suntory Whisky“, um die emotionalen Beziehungen zu dieser gruppenzugehörigen Brennerei zu kräftigen. Für nüchterne Bilanzanalysen war diese Kampagne nicht sonderlich zielführend. Bei Mitsubishi ging (und geht) das *bonding* soweit, dass seine Jungmannen für den Managementnachwuchs gemeinsam in ein Militärlager der Selbstverteidigungskräfte für einige Wochen zur körperlichen Ertüchtigung und Abhärtung gesteckt werden. Dieser robuste Ansatz stellte sich langfristig für den Konglomeratzusammenhalt erfolgreicher heraus als die gemeinsamen Golfausflüge und feuchtfröhlichen Umtrünke der Konkurrenz.

Denn kaum hatten sich die Führungsetagen und ihr Nachwuchs im Corporate Clubland ihrer Keiretsu so richtig gemütlich eingerichtet⁵, da erwischte sie der Crash von 1991/92 voll auf dem falschen Fuß. Mit 530 Milliarden US-Dollar fauler Bankschulden war die Partystimmung gründlich verdorben; – zum Vergleich: die Berliner Bankgesellschaft verlor 8 Milliarden US-Dollar in fehlinvestierten mitteldeutschen Immobilien im subventionierten Wiedervereinigungsrausch; die österreichische Gewerkschaftsbank BAWAG versenkte 3 Milliarden US-Dollar bei der Hedgefondsfinanzierung in der Karibik. Beim 200fachen Betrag waren die probaten Hausmittel Kreditverlängerung, Hoffnung auf bessere Zeiten und die Beschwichtigung der Einleger, kaum mehr möglich. Zu viele Milliardensummen waren in leeren Marmoralästen, ungenutzten Golflandschaften und abwegigen Themenparks unwiederbringlich verschwunden. Zur Stärkung der Eigenkapitalbasis und des Managements der maroden Banken erzwang die neue Bankenaufsicht Financial Services Agency (FSA), nachdem sie einen Gutteil der notleidenden Kredite in eine staatliche Auffanggesellschaft transferiert hatte, eine Serie von Bankenfusionen. Die FSA erhoffte sich von der Übernahme maroder Banken durch besser geführte das Ende der alten Freundschaftskredite, eine Praxis, die

⁵ Gelegentlich griffen bei tatsächlichen oder vermeintlichen Missständen „befreundete“ Keiretsu-Firmen auch energisch durch. So wurde nach öffentlich ruchbar werdenden Selbstbereicherungs- und Begünstigungsfällen der Vorstand des traditionsreichen Mitsukoshi-Kaufhauses von Mitsui hinausgeworfen. Der Nissan-Keiretsu verdrängte die ursprünglich Gründerfamilie Tsukatani aus den Managementfunktionen seines Scheinwerfer- und Rückspiegelherstellers Ichikoh, nachdem der Firmenerbe beim Nissan Management in Ungnade gefallen war (*Financial Times* 15.6.1991).

die teilschuldenden Banken aus alter Übung sogleich fortzusetzen drohten. Aus Sicht der betroffenen Banken waren Fusionen zwar unerfreulich, doch hofften sie, damit zum Sterben zu groß zu werden.

Die einzigartige Stärke von Firmenkulturen macht Fusionen in Japan stets problematisch. Als Nissan 1966 Prince Motors übernahm, gab es noch jahrelang später Feindseligkeiten zwischen den Arbeitern beider Firmenteile. Das gleiche passierte, nachdem sich 1970 die Yahata- und Fuji- Eisen- und Stahlwerke zu Nippon Steel verschmolzen. Dito nach der Fusion von JAL und Japan Air Systems im Jahr 2002⁶. Schon beim Zusammenschluss der Dai Ichi Bank und der Nippon Kangyo Bank 1971 zur weltgrößten Dai Ichi Kangyo Bank (DKB), war die Fusion ebenfalls lange nur additiv. Angesichts des nachhaltigen Widerstandes des Managements und der Belegschaften gab es auch Jahre später kaum Filialkonsolidierungen, weiter getrennte Computersysteme, keine Personalfreisetzen und fast überall Doppelbesetzungen in den Führungsetagen. 20 Jahre lang führten zwei Personalabteilungen die Geschicke der Dai-Ichi- und der Kangyo- Banker getrennt weiter. Ein dritte war für die Laufbahnen der nach der Fusion ins gemeinsame Unternehmen eingetretenen Mitarbeiter zuständig. Diesmal war es nicht anders. Von 1990 bis 2005 blieben von elf Großbanken nur dreieinhalb übrig. Kostenersparnisse erfolgten eher durch Lohnkürzungen (bei Boni und Überstunden), Einstellungsstops, die Entlassung von Teilzeitkräften, die Abordnung von Personal an Tochterunternehmen und durch Druck auf Lieferanten, seltener durch echte Rationalisierungen. Als Fuji, DKB und IBI sich vereinigten, wurden noch 18 Monate später die Geschicke der neuen Mizuho Bank vom Triumvirat der drei vormaligen Bankenchefs geleitet. Weder die IT-Netze noch die Bankfilialen wurden konsolidiert⁷. Wenn ein kleinerer Partner, wie 1996 die Bank of Tokyo, von Mitsubishi übernommen wird, fühlen sich die Mitarbeiter des geschluckten kleineren Unternehmens in ihren beruflichen Möglichkeiten dauerhaft diskriminiert und zurückgesetzt.⁸

Heute nennen sich die größten Banken Japans und der Welt etwas kryptisch MUFG (Mitsubishi UFJ Financial Group) und SMFG (Sumitomo Mitsui Financial Group).

So übernahm die Mitsubishi Bank zunächst die Bank von Tokyo und Mitsubishi Trust and Banking, und Ende 2005 die United Financial Japan

⁶ *Financial Times* 17.2.2006.

⁷ *Financial Times* 20.2.2002.

⁸ „Marriage in name only“ *The Economist* 2.3.2002.

(UFJ), den anno 2002 erfolgten Zusammenschluss der Sanwa Bank und der Tokai Bank.

Die Sumitomo Bank schluckte ihrerseits 2001 die Sakura („Kirschblüten“) Bank, eine Fusion der Mitsui Bank mit der Taiyo Kobe Bank aus dem Jahre 1990.

Die dritte große Bankengruppe nennt sich nunmehr Mizuho. Sie entstand, wie erwähnt, durch die Übernahme der DKB und der Industrial Bank (IBJ) durch die Fuji-Bank im Jahr 2002.

Schließlich gibt es dann noch die Resona Bank, die als eigentlich konkursreif im März 2003 verstaatlicht werden musste⁹. Sie war eine Fusion der Daiwa Bank, die nach Milliarden von Spekulationsverlusten in New York 1995 auf das Niveau einer Regionalbank in Kansai zurückgestutzt worden war, mit der Asahi Bank, die ihrerseits als Fusion der Kyowa mit der Saitama Bank 1991 entstanden war.

Die Stagnationskrise Japans und die Serie der Bankenfusionen konnten nicht ohne Folgen für die Organisation und den Zusammenhalt der *keiretsu* bleiben. Zum einen konnten die angeschlagenen Banken und Versicherungen ihren in Turbulenzen geratenen Mitgliedsfirmen, zumal der Bauwirtschaft, den Kaufhäusern und Broker, kaum noch zu Hilfe kommen. Viele Firmen begannen auch, ihre wenig rentierlichen Aktienpakete entfernt befreundeter Keiretsu-Firmen zu verflüssigen. Damit reduzierten sich die Überkreuz-Beteiligungen, zumal der Banken-Keiretsu, deutlich. Insgesamt sanken die gegenseitigen Beteiligungen an den Kernfirmen von 28% (1987) auf 16,7% (2004). Noch dramatischer war der Effekt der Bankenfusionen. Mitsubishi trotzte als Fels der widrigen Brandung. Es gelang dem Keiretsu sogar, die ungeliebte Daimler-Beteiligung an Mitsubishi Motors zu reduzieren und die Teilnahme von Rolf Eckrodt als erstem und mutmaßlich letzten *gaijin* (Ausländer) am Mitsubishi-Präsidentenklub zu beenden. Die Sumitomo Bank schluckte nicht nur die Sakura- (Mitsui) Bank. Sumitomo-Firmen übernahmen auch die Versicherungen, die Chemischen Industrien und die Bauwirtschaft des Mitsui-Keiretsu, so dass, eine gute Verdauung vorausgesetzt, das Sumitomo-Konglomerat heute – ebenso wie Mitsubishi – umsatzmäßig stärker dasteht denn je.

Von den Banken-Keiretsu lässt sich dies kaum noch sagen. Der Sanwa Keiretsu desintegrierte mit der Krise der Sanwa Bank. Als die Fuji Bank schließlich die DKB und die IBJ als Mizuho übernahm, fusionierten nomi-

⁹ Schon früher war eine Regionalbank, die Ashikaga Bank aus der Tochigi-Präfektur, wegen ihrer Bedeutung für die von der schlechten Binnenkonjunktur getroffene Regionalwirtschaft nicht geschlossen, sondern verstaatlicht worden.

nell zumindest die beiden großen Fuyo und DKB Keiretsu, sowie die kleinere IBJ Gruppe. Zwar gab die Bank den Vorsitz an die weniger belastete Handelsfirma Marubeni und die Yasuda Versicherungen ab¹⁰, doch war der Keiretsu einfach zu überdimensioniert geworden, um noch viel operative Bedeutung zu haben. So enthält er jetzt vier Außenhandelsgesellschaften (*sogo shosha*), drei Mineralölgesellschaften, vier Stahlfirmen¹¹ etc., die alle im Wettbewerb untereinander stehen. Großartige Gruppengefühle kommen da nicht mehr auf, in Japan genauso wenig wie andernorts.

Wie erwähnt, waren die Außenhandelsgesellschaften stets Co-Manager der klassischen Keiretsu. Zu Meiji-Zeiten waren sie privilegierte Kommissionshändler mit dem unergründlichen Ausland gewesen, beschafften Rohstoffe, Energieträger und Patente, und besorgten im Gegenzug den Absatz der japanischen Industrieexporte. Noch in den 70er Jahren organisierten sie 50% der Exporte und 66% der Importe Japans¹². Doch bald fühlten sich die PKW-, Kamera- und Elektronikhersteller selbst besser fähig, den Absatz, die Finanzierung und das Marketing ihrer Produkte auf den Weltmärkten zu bewerkstelligen als die generalistischen Außenhändler. In der umgekehrten Richtung nahmen ausländische Exporteure zunehmend den Direktabsatz ihrer Waren durch eigene Niederlassungen oder durch japanische Vertragsvertreter vor. Auch sank mit Japans diversifizierter Produktionsstruktur der Anteil der von den *sogo shosha* weiter betriebenen Rohstoffimporte an den japanischen Gesamtimporten. So wurden von ihnen im Jahr 2000 nur noch 17,8% der Exporte und 32,5% der Importe durchgeführt.

Auf ihre Existenzkrise reagierten die *sogo shosha* unterschiedlich. Überlebenskünstler wie Mitsubishi Shoji diversifizierten upstream in der Ressourcenerschließung als integrierter Rohstoffkonzern und downstream mit Restaurant-Ketten wie Kentucky Fried Chicken und den Sutor Coffee Shops am Ende der Wertschöpfungskette direkt an den Verbrauchern. Itochu verkaufte seine Tochter Techno-Science rechtzeitig mit Megaprofiten, bevor die IT-Blase krachte und trennte sich von den 10% hartnäckigen Verlustbringern unter seinen 740 Töchtern¹³. Andere versuchten sich mit Vertragsfertigungen, Entwicklungsprojekten auf (in der Regel stark überteuerte)

¹⁰ *Financial Times* 1.11.1999.

¹¹ Später fusionierte ein Teil jener Stahlfirmen als „JFE Holdings“.

¹² Max Eli „Die Bedeutung der Generalhandelshäuser für die Wirtschaft Japans“ in: Heide und Udo Simonis (Hg.). *Japan: Wirtschaftswachstum und soziale Wohlfahrt*. Frankfurt 1974. S. 123-42.

¹³ *The Economist* 25.5.2002.