

Hiroshi OKUMURA: *Japan und seine Unternehmen. Einführung in die gegenwärtigen Strukturprobleme*. Aus dem Japanischen übersetzt von Uwe Hohmann/Wolfgang Seifert. München/Wien: R. Oldenbourg Verlag 1998. 180 S. ISBN 3-486-23317-3. DM 49,80.

Noch vor wenigen Jahren lehrten japanische Unternehmen uns das Fürchten. Die beängstigenden Erfolge der Automobil-, Unterhaltungselektronik-, Computer- und weiterer Industrien sowie der Banken auf den Weltmärkten hatten westliche Konkurrenten in eine tiefe Krise gestürzt. Bizarre Erklärungsmuster japanischer Besonderheiten – zumeist exotische kulturelle Eigenarten hervorhebend – entstanden und wurden jahrzehntelang selbst von anerkannten Wissenschaftlern und Wirtschaftsexperten ungeprüft zitiert, obgleich sie recht offensichtlich falsch waren.

Erst Mitte der 90er Jahre machten drei deutschsprachige Bücher¹ mit diesen Illusionen Schluß. Als sie erschienen, war das Interesse an Japan jedoch bereits abgeflaut, denn nach dem Platzen der Seifenblasen-Wirtschaft (*bubble economy*) befand sich die japanische Wirtschaft ihrerseits in einer Krise, während westliche Unternehmen nach schmerzhaften Umstrukturierungen ein bravouröses Comeback feierten. Die Situation in Japan wurde zunächst mit hämischer Genugtuung, nach Ausbruch der Asien-Krise 1997 aber auch mit wachsender Sorge kommentiert.

Waren die Erfolgsfaktoren also plausibel erklärt und das verzerrte Japanbild korrigiert, so stellte sich nunmehr die Frage, wie Japan in derartige Schwierigkeiten geraten konnte. Dieser Problematik nimmt sich Okumura Hiroshi – Professor an der Chûô-Universität in Tôkyô und jahrelang Forscher am Japanischen Wertpapier-Forschungsinstitut – in dem vorliegenden Buch an.

Er konzentriert sich dabei auf das Phänomen des „Korporationskapitalismus“. Das bedeutet: Aktien japanischer Unternehmen befinden sich zu einem wesentlichen Teil nicht in den Händen privater Investoren – deren Anteil ging von 1949 bis 1991 von 69,1 auf 23,2% zurück – sondern im Besitz juristischer Personen wie Industrieunternehmen und Finanzinstituten (ohne Investment-Trusts). Daß deren Aktienbesitzquote im genannten Zeitraum von 15,5 auf 66% anstieg, bezeichnet Okumura als „Korporatisierung des Aktienbesitzes“ (S. 22).

Bemerkenswert ist hierbei vor allem eine geringe Aktienliquidität an den Börsen. Mitte der 60er Jahre haben sich japanische Unternehmen mit der Aktion „sicherer Aktienbesitz“ vor dem potentiellen Kauf durch ausländische Investoren abgeschottet. In Unternehmensketten bzw. Unternehmensgruppen zusammengeschlossene Firmen oder Firmen mit festen Geschäftsbeziehungen hielten gegenseitige und *de facto* unveräußerliche Aktienpakete. Diese systematischen Überkreuzverflechtungen wurden später weiter ausgebaut, indem Kapitalerhöhungen durchgeführt wurden, ohne daß ein einziger Yen floß (A kauft die neuen Aktien von B und umgekehrt), wodurch sich der Kapitalstock prinzipiell unbegrenzt aufblähen läßt. Das ging so lange gut, bis der Nikkei-Index Ende 1989 einen Höchststand von 38.915 Punkten erreichte. Im Januar 1990 begannen die Kurse abzustürzen, und um ihre auf dem Papier ausgewiesenen Gewinne nicht vollständig

1 Masami NOMURA/Ulrich JÜRGENS: *Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolges*. Berlin: Edition Sigma 1995; Hagen RUDOLPH: *Erfolgsfaktoren japanischer Großunternehmen*. Frankfurt a. M./New York: Campus 1996; Günther DISTELRATH: *Die japanische Produktionsweise. Zur wissenschaftlichen Genese einer stereotypen Sicht der japanischen Wirtschaft*. München: iudicium 1996 (s. Rezension in: *NOAG* 161–162, 1997, S. 261–264).

dahinschmelzen zu lassen, fingen erste Unternehmen an, Aktien von Partnerfirmen zu verkaufen. Zwar brach das System der Überkreuzverflechtungen nicht auseinander, aber die Furcht vor einem derartigen Ereignis sorgt doch für einige Nervosität. (Vor allem erkannte man langsam, in welchem beängstigendem Umfang „faule“ Kredite ohne echte Sicherheiten gewährt wurden – ein bis heute ungelöstes Problem, an dem inzwischen bereits mehrere Banken zugrunde gegangen sind.)

In der Regel sind die gegenseitigen Aktienanteile nicht besonders hoch. Beispiel Mitsubishi, neben Mitsui und Sumitomo eine der drei größten Gruppen. Selbst der bedeutendste Anteilseigner hält nur 6% an der Mitsubishi Corp. Nimmt man jedoch alle Mitgliedsunternehmen der Gruppe zusammen, dann halten sie gemeinsam 33% der Aktien von Mitsubishi Corp. „Kein einzelnes der Mitgliedsunternehmen einer Gruppe ist imstande, ein anderes Gruppenmitglied alleine zu beherrschen, doch die Gruppe insgesamt ist dazu sehr wohl in der Lage. Unter diesem Aspekt ist die gruppeninterne Aktien-Überkreuzverflechtung einerseits eine wirtschaftliche Kontrollmethode und andererseits auch eine kostengünstige Verteidigungsmaßnahme“ (S.52). In diesem Lichte gewinnen die regelmäßigen informellen Treffen der Unternehmenspräsidenten einer Firmengruppe (*shachōkai*), über die praktisch nie etwas nach außen dringt, den Charakter von Großaktionärszusammenkünften. Dies ist nicht ganz unbedenklich angesichts der Tatsache, daß hierfür jegliche gesetzliche Grundlage, Rechenschaftspflicht oder Kontrollmöglichkeit fehlt.

Derartige Foren für Absprachen, Klüngeleien usw. werden in westlichen Ländern kaum geduldet. In Japan hingegen erfährt das „Prinzip der totalen Firmenfixierung“ (S.81) staatliche Protektion – zu Lasten der Bevölkerung, die sich dem Wohl der Großunternehmen bis in die Gegenwart hinein unterordnen muß und der Ausbeutung von Kleinunternehmen oder überlangen Arbeitszeiten, Versetzung ohne die eigene Familie (*tanshin funin*), der Gefahr des Todes durch Überarbeitung (*karōshi*) und diversen anderen Diskriminierungen in Großunternehmen ohne staatlichen Schutz preisgegeben ist. Die Mißstände haben ein solches Ausmaß angenommen, daß inzwischen sogar Wirtschaftsverbände wie Keidanren und Nikkeiren eine Abkehr von der „totalen Firmenfixierung“ und dem „Ideal des Firmenmenschen“ fordern. Es treten nämlich Rekrutierungsprobleme auf, weil Berufseinsteiger die in Verruf geratenen Großunternehmen zunehmend meiden (S.90).

Als vorbildlicher Sozialstaat ist Japan noch nicht aufgefallen. Wenn es Wohlfahrts- und Sozialleistungen gibt, dann für die Stammbeschäftigten der Großunternehmen. Wer nicht dazu gehört, insbesondere alte Menschen, alleinerziehende Mütter, Behinderte und Kranke, bleibt sich selbst überlassen (S.101). Politik und Wirtschaft haben es nicht vermocht, die Bevölkerung halbwegs gleichmäßig am Reichtum des Landes teilhaben zu lassen, stecken aber ihrerseits in einem unabsehbaren Sumpf von Interessenverfilzung, Korruption und Skandalen fest.

Deshalb wächst der Unmut der Japaner, und „das Fundament des politisch-bürokratisch-industriellen Komplexes wankt“ (S.101). Mittlerweile „tragen die ‚Nichtfirmenmenschen‘ ihren Protest (...) nicht mehr als sozial Schwache vor, sondern Frauen, Junge und Alte fordern eine Verbesserung ihrer Situation von den Unternehmen aus einer Position der Stärke heraus. Und die Unternehmen können darauf nicht länger mit Mißachtung und Totschweigen reagieren“ (S.130). Das traditionelle System der Großunternehmen, Unternehmenskonglomerate und seiner Verflechtung mit Politik und Ministerialbürokratie scheint hoffnungslos veraltet und in Auflösung befindlich zu sein. Es fragt sich nur, was danach kommt.

Soweit grob skizziert die Argumentation des Buches. Okumura eröffnet einige interessante Einblicke in die japanische Wirtschaftspraxis. Aber sein Gedankengang ist nicht immer ganz stringent und weist einige Schwächen auf. So bezeichnet er beispielsweise die Praxis der gegenseitig gehaltenen Aktienanteile und der systematischen Überkreuzverflechtung ein wenig naiv mehrfach als „irrational“ (S. 30ff.), weil sie dem Geist (westlicher) Aktiengesetze zuwiderlaufen. Dabei ist jenes Verhalten in der Vergangenheit durchaus vorteilhaft für die Unternehmen gewesen und insofern aus ihrer Perspektive sehr rational, weil die Einbindung in Konglomerate sie ein wenig vor dem rauen Wind des Wettbewerbs geschützt hat. (Auch Monopolisten verhalten sich rational, wenn sie ihr Monopol verteidigen, obwohl dies den Kunden sowie verhinderten Wettbewerbern möglicherweise nicht gefällt, weil höhere Preise und geringer Innovationsdruck das Ergebnis sind.) Aus der Sicht individueller Akteure stellt sich rationales Verhalten mitunter anders dar als aus volkswirtschaftlicher Perspektive.

Veraltet ist die Darstellung westlicher Zulieferketten im Vergleich zu den japanischen *kigyō keiretsu* (S. 58ff). Gerade hier haben westliche Unternehmen viel von den Japanern lernen können und seit Mitte der 80er Jahre ihre Strukturen radikal verändert.² Schlichtweg falsch ist die Aussage, Aktiengesellschaften seien „Körperschaften des öffentlichen Rechts“ (S. 72). An dieser Stelle ist die Argumentation insgesamt etwas undurchsichtig, weil der Autor unter Rückgriff auf überholte Begrifflichkeiten („Gemeinschaft und Gesellschaft“) aus dem 19. Jahrhundert die Analyseebenen (innerbetriebliche Beziehungen und außerbetriebliche Besitzverhältnisse) vermischt.

Weitere (kleinere) Ungereimtheiten möchte ich hier nicht aufzählen, weil sie nicht allzu schwer wiegen. Ärgerlich sind allerdings die Satzfehler auf fast jeder Seite und die sich beim ersten Durchlesen bereits lösende Heftung des Buches.

Fazit: Trotz aller genannten Minuspunkte handelt es sich um ein wichtiges und lesenswertes Buch. Japan steckt mitten in einem gesellschaftspolitischen Wandel. Bis in die 90er Jahre existierende Strukturen lösen sich auf. Offensichtlich erduldet die Bevölkerung die Mißachtung ihrer Interessen und das Primat der Unternehmen nicht länger. Wenn gleich es nicht zu einem gewaltsamen Aufstand kommt, so äußert die Unzufriedenheit sich doch in so vielen Bereichen, daß nachhaltige Änderungen unausweichlich scheinen – zumal gleichzeitig eine existenzbedrohende wirtschaftliche Strukturkrise bewältigt werden muß.

Okumura macht einige Ursachen der Krise sowie deren historische Wurzeln (z. B. die Neuordnung nach dem Zweiten Weltkrieg) sichtbar. Aufgrund seiner beruflichen Herkunft kann er z. B. die Bedeutung der gegenseitigen Aktienbeteiligungen nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ erfassen und dem Leser nahe bringen. Sein Buch stellt somit eine Momentaufnahme in einer Umbruchphase dar, in der sich zwar die Fehler der Vergangenheit, aber noch nicht die zukünftigen Strukturen erkennen lassen.

Hagen Rudolph, Dahlenburg

2 Ausführlich analysiert in H. RUDOLPH, a. a. O., Kapitel 7. und 9.3.