

## 1. Beziehungen der japanischen Unternehmen untereinander

### Weder *giri* noch *ninjô*

- In Japan legen die Unternehmen gegenseitig großen Wert auf die Beziehungen zu ihren Partnerunternehmen.

#### Erklärungen:

- Alte japanische Tradition: *giri* (Pflichtbewusstsein) und *ninjô* (menschliche Neigungen);
- Traditioneller Brauch der Handelshäuser, „einen nur einmal vorbeischieuenden Kunden nicht zu bedienen“ als Grundlage der „Vertrauensbeziehungen“;
- Gruppenhandel als Gruppenbewusstsein der Japaner.

Kritik: Die Beziehungen zwischen Unternehmen sind rein institutioneller Natur und lassen sich nicht als der Dimension zwischenmenschlicher Beziehungen zugehörig betrachten. Sie sind ausschließlich institutioneller Natur.

- Der von gebildeten Körperschaften („Korporationen“ im Sinne von *corporations*) beherrschte Kapitalismus im Nachkriegs-Japan hat den Privataktionär nahezu vollständig verdrängt und erhielt seine endgültige Gestalt, indem die Körperschaften zu Großaktionären wurden.
- Beim Korporationskapitalismus Japans handelt es sich um eine gegenseitige Stützung der Körperschaften untereinander.

### Wie Übernahmen verhindert werden

- In Japan wurde 1971 *Take over bid-System* (Übernahmeangebot) eingeführt. Aber in Japan ist es bislang tatsächlich nur in Einzelfällen zur Anwendung gekommen, ernsthaft angewendet worden ist es noch kein einziges Mal.
- Die Übernahme einer Gesellschaft durch Aktienaufkauf kommt äußerst selten vor, und auch ein echtes *take over bid* findet nicht statt.
- Einigen Wissenschaftlern zufolge gibt es in Japan gar keine kapitalistische Wirtschaft.
- Nach dem Prinzip der totalen Fixierung auf die Firma betrachten sowohl Manager als auch Beschäftigte ihr Unternehmen geradezu als eine Festung.
- In Japan kommt es zwar nur selten zur Übernahme einer Firma, Aktienaufkauf zu anderen Zwecken findet aber durchaus statt. Er wird mit dem Ziel durchgeführt, nach dem Erwerb der Aktien dasjenige Unternehmen, das die Aktien emittiert hat, dazu zu bewegen, die Aktien zu einem hohen Preis zurückzuerwerben – ein Vorgehen, das man als „japanischen Aufkauf“ (*Nihon-teki kaishime*) bezeichnet hat und das ausgesprochen häufig praktiziert wird. In den 80er Jahren stand diese Art von „japanischem Aufkauf“ in Verbindung mit der organisierten Kriminalität und wurde daher zu einer Bedrohung für den Korporationskapitalismus.

- Als Folge der Auflösung der *zaibatsu* in den 50er Jahren befindet sich jeweils mehr als die Hälfte der Aktien fast aller börsennotierten Unternehmen im Besitz sogenannter „sicherer“ Aktionäre. Indem die großen Unternehmen Japans füreinander als „sichere Aktionäre“ fungieren, wird einer Übernahme von außen vorgebeugt.

### **Handeln nach der Maxime „Am Anfang war der Handelspartner“**

- In Japan ist der Umsatz, den die Unternehmen untereinander erzielen, größer als der Umsatz durch den Handel mit dem privaten Endverbraucher, da die Unternehmen einen Großteil ihrer Aktivitäten ausgelagert haben.
- Im Handel von Unternehmen zu Unternehmen werden häufig zunächst der oder die Partner bestimmt und dann erst die Handelskonditionen wie Preis, Produktqualität oder besondere Dienstleistungen vereinbart. Um eine Marktwirtschaft im üblichen Sinne handelt es sich dabei nicht.
- Der Geschäftspartner wird zum Stammkunden.
- Im Zwischenhandel gilt die größte Aufmerksamkeit den Unternehmen aus derselben Unternehmensgruppe sowie denjenigen, die zur selben *keiretsu*, d.h. zum selben, vertikal organisierten Unternehmensverbund gehören.
- Die Kontrolle mittels des japanischen Antimonopolgesetzes bezüglich des Zwischenhandels fand bisher nicht in ausreichendem Maße statt.

## **2. Unternehmensgruppen (*kigyô shûDan*)**

### **Restrukturierung durch Auflösung der *zaibatsu***

- *Zaibatsu* sind Firmen oder Familien-Holdinggesellschaften wie Mitsui oder Sumitomo mit ihrer rund vierhundertjährigen oder Mitsubishi mit seiner immerhin mehr als hundertjährigen Geschichte.
- Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden *zaibatsu* von der amerikanischen Besatzungsmacht aufgelöst. Die Firmen, die sich unter dem Schirm eines der *zaibatsu* befunden hatten, verloren ihre Bindungen untereinander.
- 1950 etablierten sich Firmen aus Anlass des Korea-Krieges von neuem.
- Nach der zweiten Novellierung des Antimonopolgesetzes von 1953 schritt die Überkreuzverflechtung der Unternehmen voran, und mit der Einrichtung regelmäßiger Versammlungen der Firmenchefs (*shachôkai*) formierten sie sich als Unternehmensgruppen neu.
- Außer alten *zaibatsu* Mitsui, Mitsubishi und Sumitomo entstanden auch neue mit jeweils einer Großbank im Zentrum, der Fuji-Bank, der Dai-Ichi Bank und der Sanwa Bank.
- Die drei großen Vorkriegs-*zaibatsu* waren sozusagen Allround-Konzerne von Banken und Versicherungen bis hin zur Steinkohleförderung, zur verarbeitenden Industrie und zu Generalhandelshäusern.

### **Die Großaktionäre entscheiden: die Funktion der *shachôkai***

- Die einzelnen Unternehmen halten wechselseitig Anteile (Überkreuzverschachtelung mittels Aktienbesitzen).
- Diese Überkreuzverflechtung nehmen die Form eines Kreises oder einer Matrix an.

- 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.
- Das Instrumentarium der Faktums der wechselseitig gehaltenen Aktienanteile sind Treffen der Vorstandsvorsitzenden (*presidents oder shachô*). Dabei handelt es sich de facto um Zusammenkünfte von Großaktionären.

### **Wie sehen die Transaktionen innerhalb einer Unternehmensgruppe aus**

- Der Handel innerhalb der Unternehmensgruppen tendiert zu wechselseitigem Handel, wobei „wechselseitiger Handel“ hier bedeutet: Ich kaufe von meinem Gegenüber nur unter der Bedingung, dass auch er Waren von mir kauft („Handel zu beiderseitigem Nutzen“).
- 1990 veröffentlichte die Kommission für Fairen Handel den „Leitfaden zu Markt- und Handelspraktiken auf Grundlage des Antimonopolgesetzes“ und beschloss, dem illegalen gegenseitigen Handel Beschränkungen aufzuerlegen. Doch niemand in Japan würde derartige Beschränkungen in einen Vertrag schreiben, denn gegenseitiger Handel wird auf der Basis mündlicher Abmachungen getätigt.

### **Im Zentrum der Unternehmensgruppen: Schwer- und Chemieindustrie**

- Um eine Bank und ein Generalhandelshaus – den inneren Kern – sind herum Unternehmen der Schwer- und Chemieindustrie als Herzstück der Unternehmensgruppen gruppiert.
- In der Phase der hohen Wirtschaftswachstumsraten verlagerten die Mitglieder der Unternehmensgruppen den Schwerpunkt ihrer internen Ausrichtung auf die Schwer- und Chemieindustrie, zogen sich aus der im Niedergang begriffenen Steinkohle- und Textilindustrie zurück und legten das Hauptgewicht ihrer Entwicklung auf die Petrochemie, die Elektronikindustrie und den Fahrzeugbau.

## **3. Vertikal affilierte Unternehmensketten (*kigyô keiretsu*)**

- Die japanische Unternehmen spezialisieren sich zunehmend und lagern sich aus.
- Die Unternehmensketten sind hierarchisch strukturiert: Die Muttergesellschaft erteilt einem Zulieferbetrieb Aufträge, dieser wiederum vergibt Aufträge an ihm untergeordnete Firmen usw., so dass die Kette die Gestalt einer Pyramide annimmt, in welcher die Firmen gewöhnlich von Stufe zu Stufe an Größe abnehmen; nach unten hin werden die Firmen immer kleiner.
- Der Hauptgrund dafür, dass man die vertikale Verflechtung in Japan in breitem Umfang vorantrieb, liegt in der Lohndifferenz zwischen den Großunternehmen und den kleinen und mittleren Betrieben.
- Bei „Entsendung“ handelt es sich darum, dass ein Direktor bzw. ein Angestellter des Mutterunternehmens sein Angestelltenverhältnis beim diesem Unternehmen aufgibt und als hochrangiger Angestellter bei dem affilierten Unternehmen einsteigt. Rechtlich betrachtet liegt hier kein Fall von Unternehmensverbindungen vor, da der Betreffende sein Angestelltenverhältnis bei der Muttergesellschaft ja zuvor gekündigt hat. In Wirklichkeit aber folgt er als Entsandter des Mutterunternehmens stets loyal dessen Weisungen, das Stammhaus verfügt über die Kontrolle. Zunehmend werden dein entsandten Top-Manager aber quasi als „Besatzungstreitkräfte“ von Beschäftigten empfunden.

- Die an Unternehmen gehaltenen Aktienpakete reichen nicht an eine absolute Mehrheit heran, sondern stellen in der Mehrzahl der Fälle Minderheitsbeteiligung dar. Eine hinreichende Beherrschung ist in Japan mit einer nur 20%igen oder auch nur 10%igen Beteiligung gewährleistet.

#### 4. Kritik an *keiretsu*

- 1989-90 fanden japanisch-amerikanische Gespräche über strukturelle Handelshindernisse und darunter *keiretsu*-Problematik statt.
- Die amerikanische Seite erhob von der japanischen Regierung folgende Forderungen:
  - Schwächung der Bindungen der Unternehmen;
  - Erhöhung des Wettbewerbs auf dem japanischen Markt;
  - Förderung ausländischer Direktinvestitionen;
  - Verringerung der Obergrenze für den von Banken gehaltenen Aktien-Anlagebestands an Unternehmen von derzeit 5 auf 2 Prozent oder gar das Verbot dessen;
  - Begrenzung des Besitzes der Generalhandelshäuser von Aktienpaketen an Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes oder das Verbot;
  - Zulassung von unabhängiger Vertreter zu den Vorstandsvorsitzenden-Treffen der Unternehmensgruppe oder Veröffentlichung der Versammlungsprotokolle dieser Treffen;
  - Verfahren der japanischen Unternehmen hinsichtlich des Einkaufs von Waren und Dienstleistungen nicht einfach auf der Grundlage bereits bestehender Handelsbeziehungen, sondern ausgehend von Preisen, Warenqualität, Lieferzeiten und anschließenden Serviceleistungen.
- Die japanische Regierung setzte die Behauptung entgegen, die *keiretsu* seien in ökonomischer Hinsicht rational:
  - Einsparung von Transaktionskosten;
  - Austausch von Information und Technologie;
  - Kostenersparnis durch bis ins Detail abgestimmte Kooperation;
  - Einsparung von Absatzkosten.
- *Keiretsu* behindern den Absatz amerikanischer Produkte und die Anlage amerikanischen Kapitals in Japan.
- Die amerikanische Regierung wählte die Strategie, sich zum Anwalt des japanischen Verbrauchers zu erklären, indem sie die Frage aufwarf, ob man diese Beziehungen überhaupt fair nennen könne:
 

Die Beziehungen zwischen Unternehmen beeinflussen schließlich auch die zwischenmenschlichen Beziehungen. Dass hierbei die eine Seite einen überlegenen Status innehat, bedeutet in menschenrechtsorientierter Sicht schlicht Ungleichheit.
- Aber: Dies widerspricht der eigenen Terminologie, denn „der Begriff des Missbrauchs einer überlegenen Position existiert in den USA nicht.“
- Kritik: Die amerikanischen Unternehmen leiden an der „Großunternehmenskrankheit“ und als Großorganisationen viel zu aufgebläht sind (Organisationshypertrophie).