

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 43 (1963-1964)
Heft: 3

Artikel: Das freie Unternehmertum in Japan : Tradition und Revolution-der
Ursprung des japanischen Unternehmertums
Autor: La Trobe, Fred de
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-161480>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 23.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Tugenden sind in den Augen der Welt durch den Militarismus und nun wieder durch den Nationalsozialismus kompromittiert worden. Ihre wirklichen Träger besitzen zur Zucht und Tapferkeit ein Ehrgefühl, das nicht nur die eigene Ehre, sondern ritterlich auch die der Mitmenschen bedenkt, und nur sie dürften noch die bei den Nationalsozialisten in Verruf gekommene Fähigkeit besitzen, eine Niederlage hinzunehmen.

Die wohlwollende Annahme, daß es neben dem nationalsozialistischen noch ein zum Schweigen verurteiltes anderes, besseres, humaneres Deutschland gebe, hat im gegnerischen Lager immer mehr an Boden verloren. Die Annahme ist aber richtig, es gab und gibt dieses andere Deutschland, wie es neben dem faschistischen Italien immer auch noch ein anderes gab. Dieses humanere Deutschland muß eines Tages die Soldaten wieder an die friedliche Arbeit schicken, die Jugend in die Schulstuben zurückführen, politisch Gestalt annehmen und sich zur europäischen Kulturgemeinschaft bekennen, zu der es gehört.

Das freie Unternehmertum in Japan

TRADITION UND REVOLUTION — DER URSPRUNG DES JAPANISCHEN UNTERNEHMERTUMS

FRED DE LA TROBE

Ogleich einige japanische Firmen wie Mitsui und Sumitomo auf eine lange Vergangenheit zurückblicken können, so ist doch das *heutige Unternehmertum* ein Produkt des *modernen Japans*, dessen Geschichte mit der *Meiji-Restauration* (1868) eingesetzt hat. Die Bezeichnung der tiefgreifenden Umwälzungen, die mit dem Sturz des Shogunats¹ und der Übernahme der Regierungsgewalt durch den Kaiser verbunden waren, als «Erneuerung» oder «Wiederherstellung» ist typisch für das Bestreben, den Bruch mit der Vergangenheit durch die Berufung auf die Vergangenheit zu legitimieren. Die geschichtlich-rechtliche Argumentation, die den Umsturz der alten Ordnung rechtfertigen sollte, wurde im Verlaufe der Meiji-Periode herausgearbeitet und erhielt ihre letzte Prägung durch den Chauvinismus der Kriegszeit, aber ihre Grundgedanken waren bereits in der Staatsphilosophie der sogenannten *kokugaku*-Bewegung enthalten². Die *Abschaffung des Feudalsystems* erhielt ihren Sinn durch die Schaffung des moder-

¹ Der Shôgun oder Armeeführer war der tatsächliche Herrscher Japans von 1603—1867.

² S. H. Böhner, *Jinnô-Shôtô-ki*, Buch von der Wahren Gott-Kaiser-Herrschafts-Linie, 2 Bde., Tokyo, 1935, 1939; Heinrich Dumoulin, *Kamo Mabuchi*, 1. Bd., Tokyo, 1943.

nen Staates. Die Mitglieder der Clans von Satsuma und Chôshû³, deren heißsporniger Fremdenhaß die Regierung des Shôguns in Schwierigkeiten mit den ausländischen Mächten gebracht hatte und die unter der Parole *sônno joi* (ehrt den Kaiser, vertreibt die Barbaren) das Shogunat gestürzt hatten, erkannten bald, daß eine radikale *Modernisierung des Landes* eine unerläßliche Bedingung für die *Bewahrung seiner Unabhängigkeit* bildete⁴. Den politischen Führern, die ausnahmslos der alten Kriegerkaste entstammten, schien nichts einleuchtender, als daß Japan der Bedrohung durch den europäischen Kolonialismus nur durch den Aufbau einer Militärmacht begegnen könne. Aber sie erkannten bald, daß die militärische Position des Landes von seiner allgemeinen Entwicklung abhängt; diese Erkenntnis bestimmte die in dem Schlagwort *fukoku kyôbei* (ein reiches Land und ein starkes Heer) formulierte Politik. Eine unmittelbare Folge dieser Reorientierung war eine radikale *Änderung in den Beziehungen zum Ausland*. Japan wurde der gelehrige Schüler des Abendlandes und Fortschritt identisch mit der Einführung der westlichen Zivilisation.

Es war für die politische Revolution der Meijizeit bezeichnend, daß die Führung der Opposition gegen das Shogunat frühzeitig den Händen des Militäradels entglitt und Angehörige der unteren Samuraiklassen die Lenkung des neuen Staates übernahmen. Dies mag viel zu ihrer Aufgeschlossenheit für die Forderungen der neuen Situation beigetragen haben, aber es trug auch zu der Einseitigkeit bei, mit der sie ihren Staat zu einem geradezu absoluten Wert und zum Inhalt ihres Lebens machen konnten. Ihr Modernisierungsprogramm blieb nicht bei der Schaffung eines neuen Staatsgefüges und der Organisation eines auf dem Prinzip der allgemeinen Wehrpflicht gegründeten Heeres stehen, sondern erstreckte sich auch auf den *Aufbau einer neuen Wirtschaftsordnung*, insbesondere einer mit westlichen Techniken ausgerüsteten Industrie. *Shokusan kôgyô* (Steigerung der Produktion und Pflege der Industrie), ein anderes, häufig zitiertes Motto der Meijizeit, proklamierte die industrielle Revolution als patriotische Aufgabe⁵. Obgleich andere Motive nicht fehlten, ging doch die Ini-

³ Die vier Klans Satsuma, Chôshû, Tosa und Hizen bildeten zusammen mit einem Teil des Hofadels die Opposition gegen das Shogunat.

⁴ E. H. Norman, *Japan's Emergence as a Modern State*, New York 1940, S. 117 ff.

⁵ « Japanese industry was a state-sponsored defense against western imperialism. » Jerome B. Cohen, *Japan's Economy in War and Reconstruction*, University of Minnesota Press, 1949, p. 3, n. 6. Zur Wirtschaftsgeschichte des modernen Japans siehe G. C. Allen, *A Short Economic History of Modern Japan*, London, 1946; William W. Lockwood, *The Economy Development of Japan, Growth and Structural Change*, Princeton University Press, 1954; E. B. Schumpeter (ed.), *The Industrialization of Japan and Manchukuo*, New York 1940; Jerome B. Cohen, *Japan's Postwar Economy*, n. d. (1958); zur Entwicklung des Geldwesens siehe *Banking in Modern Japan*, *Fuji Bank Bulletin*, vol. XI, No. 4. Außer den vielen Büchern über das Haus Mitsui (zum Beispiel Oland D. Russel, *The House of Mitsui*, Boston 1939) ist Charles David Sheldon, *The Rise of the Merchant Class in Tokugawa Japan, 1600—1868*, n. d. (1958), sehr informativ. Über die Gedankenwelt des japanischen Unternehmertums unterrichteten Eijirô Honjô, *Nihon Keizai Shisôshi Kenkyû* (*Studies in the History of Japanese*

tiative in der wirtschaftlichen Umgestaltung des Landes vom *Staate* aus. Die ersten Anfänge der Industrialisierung des Landes nach westlichem Vorbild datieren aus den fünfziger Jahren des neunzehnten Jahrhunderts, als die Shogunatsregierung zwei Schiffswerften baute und fremde Ingenieure für Bergbau und Industrie berief. An verschiedenen andern Orten des Landes entstanden unter der Assistenz westlicher Fachleute industrielle Unternehmungen. Nachdem die Mineralvorkommen in Staatsbesitz übergeführt worden waren, wurden Schürfungen und Abbaurechte an Unternehmer verpachtet; die wichtigsten Gruben (Kohle, Kupfer und Edelmetalle) wurden vom Staat ausgebeutet und ihr Betrieb mit Hilfe westlicher Ingenieure und importierter Maschinen modernisiert. Besonders auf dem Gebiet des *Verkehrswesens* war die Tätigkeit des Staates sehr ausgedehnt.

Zu dieser Zeit war aber bereits eine grundsätzliche *Änderung in der Politik der Regierung* eingetreten. Die Staatsunternehmen stellten für die öffentliche Hand eine große finanzielle Belastung dar; Aufwand und Ertrag standen in einem krassen Mißverhältnis und verlangten strenge Sparmaßnahmen. Bereits eine Verordnung aus dem Jahre 1880 verfügte den *Verkauf der Staatsunternehmen an Private*. Bestimmend für die Entwicklung des japanischen Unternehmertums war, daß die Leute, in deren Besitz die Staatsunternehmen übergingen, zum größten Teil keine Fabrikanten oder Gewerbetreibende waren. Obschon die Anlagen zu äußerst niedrigen Preisen verkauft wurden⁶, verfügten die Vertreter der alten handwerklichen Produktion — trotz eines bereits erheblichen Fortschrittes — weder über das Kapital noch über die organisatorische und betriebsleiterische Erfahrung, um sich auf das Gebiet der industriellen Produktion zu wagen. Vor allem fehlten ihnen die Verbindungen zur Bürokratie, in deren Händen die Übertragung der Unternehmen lag. Sie wurden größtenteils von den Finanzleuten erworben, die später die *zaijatsu* aufbauten und die führende Schicht des japanischen Unternehmertums bildeten. Der Aufstieg dieser Klasse war eng mit den finanziellen Maßnahmen verbunden, die die Regierung zur Ablösung der feudalen Ordnung traf.

Unmittelbar nach der Machtübernahme des Kaisers wurde eine Zentralregierung nach vorfeudalem Muster eingesetzt. Sie bestand aus einem Kabinett, *dajôkan* genannt, und einer Reihe von Ministerien. Die Feudalfürsten entsagten ihrer Autorität über Land und Leute und übertrugen sie an den Kaiser. Die

Economic Thought), Tokyo 1942, suppl. vol. 1947; Mataji Miyamoto, Kinsei Shônin Ishiki no Kenkyû (Studies in the Merchant Mentality of the Early Modern Period), Tokyo 1941.

⁶ Eine Kupfergrube, deren Ausbau die Regierung 540 000 Yen gekostet hatte, wurde für 273 000 Yen verkauft; davon waren 200 000 Yen, zahlbar in 25 Jahresraten, für Sachanlagen und 73 000 Yen, zahlbar in 16 Jahresraten, für Lagervorräte. Der Preis einer Glasfabrik, die einen Anlagewert von 189 000 Yen darstellte, war 80 000 Yen, die nach einer Frist von 5 Jahren in 55 Jahresraten bezahlt werden konnten. S. Fuji Bank Bulletin, vol. XI, No. 4, S. 29.

neue Regierung übernahm die Schulden der Clans, die im Jahre 1871 aufgelöst und durch ein *Verwaltungssystem nach französischem Muster* ersetzt wurden. Die alte Klassenordnung mit ihrer kastenmäßigen Unterscheidung von Kriegern, Bauern, Handwerkern und Händlern wurde abgeschafft, Berufsfreiheit eingeführt, das Verbot, Ackerland zu verkaufen, aufgehoben und der Handel mit Landwirtschaftsprodukten freigegeben. Die Kriegerklasse verlor nach und nach ihre Privilegien, aber anfänglich bezahlte die Regierung ihre Bezüge weiter. Diese Zahlungen drückten jedoch schwer auf die Staatsfinanzen, zumal die Einkünfte der Regierung, die zum größten Teil aus Reis bestanden, nur langsam einfließen und kein einheitliches Steuersystem bestand. Im Jahre 1873 bot die Regierung den Angehörigen der alten Kriegerklasse eine Kapitalisierung der Renten an: die Hälfte des Kapitals (6 Jahreszahlungen für erbliche und 4 Jahreszahlungen für Leibrenten) sollte in bar, die andere Hälfte in achtprozentigen Staatsobligationen ausbezahlt werden. Der Umtausch wurde im Jahre 1876 obligatorisch erklärt, aber da das Zinseinkommen selbst für ein bescheidenes Leben nicht genügte, verkaufte die Regierung Land zur Urbarmachung und förderte die Gründung von Spinnereien und anderen Unternehmen, insbesondere von Banken.

Die Zahl der Rentenempfänger betrug etwa 400 000; das von der Regierung durch den Umtausch in der Form von Staatsobligationen geschaffene Kapital⁷ diente verschiedenen alten Daimyôs und Samurais als Grundlage für den Aufbau einer neuen Existenz. Aus diesem Impuls flossen auch jene Energien, die zu den ersten Ansätzen der Entstehung eines modernen Bankensystems führten (Gründung der sogenannten Nationalbanken vor allem durch ehemalige Samurai). Nach dem Ethos der alten Kriegerklasse war der Gelderwerb zu verachten, und der Kaufmannsstand bildete die unterste der vier Klassen der feudalen Gesellschaftsordnung. Aber der dem Ideal der Zeit nach «verachtete» Reichtum war nicht nur von den oft verschuldeten Feudalherren sehr begehrt, sondern hatte auch den Kaufleuten Achtung und Einfluß gebracht. Es war daher nicht verwunderlich, daß die Samurai die Gelegenheit, reich zu werden, ohne Bedenken ergriffen. Den Samurai, die selbst nicht die Mittel hatten, Unternehmer zu werden, war neben den freien Berufen (für die sie im Anfang nicht vorbereitet waren) die Anstellung in einer der neuen Firmen, sei es in der Industrie, im Handel oder in den Banken, oft das einzige Mittel, ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Andererseits war ihre Bildung, ihre Lebensanschauung und ihre ethische Haltung von großem Wert für die neuen Unternehmen und den neuen Staat. Sie brachten den Geist unbedingter *Loyali-*

⁷ Vgl. hierzu: Shigenobu Ôkuma, A General View of Financial Policy During Thirteen Years, 1868—1880; in: The Currency of Japan, Yokohama, 1882, S. 67. Nach Ôkuma betrug die ausstehende Staatsschuld im Jahre 1880 249 Millionen Yen (Inlandsverschuldung 238 Mill. Yen, Auslandsverschuldung 11 Mill. Yen). Außerdem waren 155 Mill. Yen in Papiergeld im Umlauf.

tät und *Zuverlässigkeit*, Treue und Pflichterfüllung in die neue Wirtschaft und waren empfänglich für die neue nationale Disziplin, die die *wirtschaftliche Tätigkeit* als *vaterländische Pflicht* verherrlichte.

Viele der neuen Banken waren äußerst kleine Unternehmen⁸. Die japanische «Gründerzeit» stand an phantastischen Plänen jener des Westens in nichts nach; aber einige der von der alten Kriegerklasse gegründeten Banken waren solide Unternehmen, so etwa die 15. Nationalbank, deren Kapital von Angehörigen des Adels gezeichnet worden war und die deshalb auch *Peers' Bank* genannt wurde. Zu den Kunden der Bank zählte das Kaiserliche Haushaltsministerium. Lange Zeit hindurch deponierten die Ministerien ihre flüssigen Mittel in Privatbanken, und noch heute besteht eine enge Zusammenarbeit zwischen staatlichen und kommunalen Behörden und den Banken. Bezeichnend für die Entwicklung des modernen Kapitalismus in Japan ist die Tatsache, daß er als Geldkapitalismus begann und daß die Kapitalschöpfung des Staates seine Grundlage bildete. Wilde Spekulationen sowie auch die negativen Einflüsse von Schwindelunternehmungen vermochten indessen den Schwung zur modernen Industriegesellschaft nicht zu brechen.

Japans *Außenhandel* hatte mit den traditionellen Produkten des Landes begonnen: Seide, Tee und verhältnismäßig geringen Mengen von Porzellan, japanischem Papier, Lack- und Bronzewaren. Seide blieb bis kurz vor Beginn des Zweiten Weltkriegs Japans wichtigster Exportartikel; der Hauptantrieb kam jedoch von den mit westlichen Produktionsmethoden arbeitenden *Baumwollspinnereien*. Die charakteristischen Züge der industriellen Entwicklung des Landes spiegeln sich auch im Werdegang des Außenhandels: die *enge Verbindung mit der staatlichen Politik* und die Bildung einer Unternehmerklasse, die nicht im traditionellen Gewerbe oder Handel wurzelte, sondern von den Vertretern des Geldkapitals gebildet wurde. Obgleich die Bewahrung der nationalen Unabhängigkeit die ausschlaggebende Erwägung in der Modernisierung des Landes war, so wurden doch der Chinesisch-Japanische Krieg (1894/95) und der Russisch-Japanische Krieg (1904/05) durch die politische und wirtschaftliche Expansion auf dem asiatischen Festland ausgelöst. Und die Zwischenkriegszeit brachte trotz einer gewaltigen wirtschaftlichen Ausweitung eine gewisse *Konsolidierung*. Die China auferlegte Kriegsentschädigung von 230 Mill. Taels (£ 37 836 000) diente dazu, die Währung auf den *Goldstandard* umzustellen. Diese Maßnahme war von weittragender Bedeutung für die Wirtschaft des Landes; sie half Japan die Kinderkrankheiten seines modernen Wirtschaftssystems zu überwinden und sich als kapitalistischer Industriestaat zu entwickeln.

In dieselbe Periode fällt die Gründung der meisten *Spezialbanken*, die für die Finanzierung der japanischen Industrie und die Erschließung der über-

⁸ Vgl. hierzu: *The Currency of Japan*, S. 109—111.

seischen Besitzungen eine bedeutende Rolle spielten. In diese Epoche (1882) fällt auch die Gründung der Bank von Japan, der Notenbank des Landes. Die Industriebank (*kōgyō ginkō*), die Hypothekenbank (*kangyō ginkō*) und die Banken für Landwirtschaft und Industrie (*nōkō ginkō*) sowie die Hokkaidō-Kolonialbank und die Bank für Taiwan (Formosa) nahmen zwischen dem Ende des Chinesisch-Japanischen Krieges und der Jahrhundertwende ihre Tätigkeit auf. In diesen Banken fand die Tradition, staatliche Mittel für private Unternehmen zur Verfügung zu stellen, eine institutionelle Verankerung, und die Bereitstellung öffentlicher Mittel für privatwirtschaftliche Zwecke erhielt besondere Bedeutung in Krisenzeiten; seit dem Jahre 1890 versuchten die «Rettungsaktionen» der Regierung, durch die Bereitstellung von Krediten die Wirtschaft vor den schlimmsten Folgen der Konjunkturschwankungen zu beschützen. Dieses System ist teilweise dafür verantwortlich, daß der japanische Unternehmer stark geneigt ist, die Gegebenheiten der Marktwirtschaft nicht so stark in seine Dispositionen einzubeziehen wie sein westlicher Kollege.

Im Staatshaushalt zeigten die *Rüstungsausgaben* eine gewaltige Steigerung, und zur gleichen Zeit gründete die Regierung die Yawata-Eisenwerke, um die einheimische Produktion von Kriegsmaterial sicherzustellen. Nach dem Russisch-Japanischen Krieg nahmen die Rüstungsausgaben weiter zu; der Staat erweiterte die Sphäre seiner *direkten wirtschaftlichen Tätigkeit* vor allem durch die Nationalisierung der Eisenbahnen sowie die Gründung der Südmandschurischen Eisenbahngesellschaft.

Andere Staatsunternehmen waren die Monopole für Tabak, Salz und Kampfer, die hauptsächlich der Einkünfte wegen errichtet worden waren (sie bestehen heute noch). Dazu waren große Forste im Staatsbesitz. Aber im allgemeinen verfolgte der Staat der Meijizeit keine ökonomischen Ziele um ihrer selbst willen. Erst um die Mitte der dreißiger Jahre war Japan vor die Notwendigkeit gestellt, eine der beiden Alternativen zu wählen, die in der Devise «ein reiches Land und ein starkes Heer» zum Ausdruck kamen, und seine Führer opferten rücksichtslos die Wirtschaft den utopischen Zielen des chauvinistischen Militarismus. Noch weniger spielten soziale Rücksichten eine Rolle. Wenn die Auswirkungen der Konjunkturschwankungen auf die Bevölkerung zu drückend wurden, traf die Regierung Hilfsmaßnahmen, die einige der Symptome milderten, ohne das System irgendwie zu ändern. Obwohl nach Matsukatas Finanzreform die Kreditausweitung nicht mehr in der rohen Form der unbeschränkten Papiergeldausgabe vor sich ging, so war doch die inflationistische Aufwärtsbewegung der Preise — sie stiegen von 1868 bis 1938 auf das Dreifache — eine der Hauptquellen, aus denen die Kapitalanlagen des Landes finanziert wurden. Durch Spartätigkeit allein konnte die Ausweitung des Produktionsapparates zusammen mit den gewaltigen militärischen Ausgaben nicht finanziert werden.

Die Vorliebe der japanischen Finanziere und Politiker für den «bequemen Weg der Kreditausweitung» ist bis auf den heutigen Tag geblieben und damit auch die Versuchung, sich in riskante und wirtschaftlich unverantwortliche Spekulationen einzulassen. Nur selten hat das Unternehmertum die strenge Zucht des Marktes in seiner vollen Schärfe erfahren; die Problematik der heutigen «Liberalisierung» erklärt sich denn auch zum Teil aus dieser Tradition⁹.

Obwohl die Auswirkungen der staatlichen Politik und insbesondere der Finanzwirtschaft das Unternehmertum förderten, so geschah dies nicht im Interesse des Kapitals, sondern des *Staates*. Die Konzessionen an die *liberalen Strömungen*, wie sie etwa die Verfassung von 1889 widerspiegelte, schufen keine wesentliche Änderung in der Stellung der Oligarchie, die durch die Meiji-Restauration an die Macht gekommen war. Die Kämpfe innerhalb der Führung, die mitunter offen, meist aber hinter den Kulissen ausgetragen wurden, blieben in dieser Zeit ohne Bedeutung für das Unternehmertum. Erst nach dem Ersten Weltkrieg wurde die Politik ein Mittel kapitalistischer Beherrschung und die Politiker Werkzeuge der *zaibatsu*.

Bedeutungsvoll für den Werdegang des japanischen Unternehmertums waren sodann die Verhältnisse in der Periode unmittelbar vor dem Ersten Weltkrieg, die im Jahre 1908 in einer scharfen Depression ihren Höhepunkt fand; sie provozierte eine Welle Zusammenschlüsse und Kartellbildungen und verstärkte damit die Tendenz, die Unternehmerpersönlichkeit durch die *Unternehmensorganisation* zu ersetzen. Diese Veränderungen in der Struktur des Landes mögen die Ursache dafür gewesen sein, daß, im Gegensatz zur frühen und mittleren Meijizeit, echte Führerpersönlichkeiten seltener wurden.

Die Jahre vor dem Ersten Weltkrieg waren sodann im Bereiche der *Außenbeziehungen* durch einen ständig *wachsenden Einfluß des Auslandskapitals* gekennzeichnet; sie waren markiert durch eine enorm angestiegene Außenverschuldung des Landes. Und die expansionistische Wirtschaftspolitik führte zu ungünstigen Zahlungsbilanzverhältnissen¹⁰. Damit verbunden war die bis heute herrschende Neigung, in den Kapitalanlagen der Industrie wie in den Ausgaben der Regierung das zur vollen Ausnützung der technisch gegebenen Möglichkeiten hinreichende Maß zu überschreiten¹¹. Der Erste Weltkrieg hätte für Japan kaum zu einem günstigeren Zeitpunkt ausbrechen können (das gleiche kann vom Krieg in Korea 1950 gesagt werden). Die Wirtschaft befand sich in

⁹ «Japanese businessmen and their bankers were apt to prefer the feather bed of cheap credit to the spure of sagging profit margins. They contrived through most of the prewar decades to have their way.» Lockwood, l. c., S. 521.

¹⁰ S. Margaret S. Gordon, Japan's Balance of International Payments 1904—1931, in: E. B. Schumpeter (ed.), The Industrialization of Japan and Manchukuo; Lockwood, l. c., S. 36, 254f.; Fuji Bank Bulletin, Vol. XI, No. 4, S. 61.

¹¹ Lockwood, l. c., S. 299.

einer Periode der Stagnation, und die Devisenlage war äußerst schwierig. Das Frühjahr 1915 brachte eine Hausse, von der vor allem der Schiffbau, die Schifffahrt, die Bereiche der Eisen- und Stahlindustrie, der Chemie- sowie Textilindustrie und des Bergbaues profitierten.

Aber die überstürzte Expansion hatte auch ihre Schattenseiten. Sie zeigten sich in Preissteigerung (Reisunruhen von 1918) sowie in häufigen Streiks und einer sozialen Unrast. Andererseits jedoch konnte Japan seine monetäre Auslandsabhängigkeit liquidieren, die Goldreserven wieder ganz beträchtlich auffüllen und sich von einer Schuldner- zu einer *Gläubigernation* wandeln.

Die *Zwischenkriegszeit* war dann eine der bewegtesten Perioden in der Geschichte des modernen Japan. Vorerst erfreute sich Japan noch eines — allerdings mit gewissen Schwankungen — vehementen wirtschaftlichen Aufschwungs, der bisweilen Züge einer geradezu fieberhaften Expansion annahm. Im Bereiche des Unternehmertums zeigte sich diese Entwicklung in einer rapiden Zunahme der *Neugründungen*. Am 15. März 1920 jedoch schlug die Stimmung der wirtschaftlichen Euphorie plötzlich in eine Krisenlage um; sie manifestierte sich im Zusammenbruch der Börsen, im Untergang zahlreicher Unternehmen, in einem Rückgang des Produktionswertes der Industrie, in einem Absinken des Außenhandels, in einer Verschlechterung der monetären Lage — kurz in der Entstehung einer *wirtschaftlichen Stagnation*, einer eigentlichen Krisensituation. Nur Stützungsaktionen der Regierung und der Notenbank verhinderten ein völliges Chaos. Damit war aber das Schicksal Japans in den unmittelbaren Nachkriegsjahren noch nicht erfüllt.

Japans Wirtschaft erlitt einen neuen Schlag durch das große Erdbeben vom 1. September 1923, das die Dimensionen einer eigentlichen *nationalen Katastrophe* annahm. Mehr noch als die Verluste, die unmittelbar durch das Naturereignis verursacht wurden, waren die Nachwirkungen der Hilfsmaßnahmen der Regierung für die Entwicklung des japanischen Unternehmertums von Bedeutung. Die Regierung (Rejirô Wakatsuki) erkannte, daß nur eine *tiefgreifende Sanierung* die wirtschaftliche Lage des Landes wieder stabilisieren konnte. Die Geschichte dieser Sanierungsanstrengungen, die das Unternehmertum wieder auf den tragfähigen Boden geordneter Wirtschaftsverhältnisse zurückführen sollte, ist reich an überraschenden und dramatischen Wendungen; sie ist gekennzeichnet durch eine Kabinettskrise und mündet in eine Welle von Konkursen aus, die sich vor dem Hintergrund einer panikartigen Stimmung in der Bevölkerung vollzog. Und die «Bank von Taiwan-Affaire» ist als eine der schwersten Belastungsproben in die Geschichte des japanischen Unternehmertums eingegangen. Aber auch nach dem Abschluß dieser Phase kehrte Japan nicht in die ruhigen Gewässer einer ausgewogenen wirtschaftlichen Entwicklung zurück; das wirtschaftspolitische Hauptthema, nämlich die Aufhebung des Goldembargos, das 1917 verfügt worden war, provozierte nicht nur das Fieber spekulativer Bewegungen, sondern vollzog sich auch im Klima

unruhiger politischer Verhältnisse, die ihren Ausdruck in häufigen personellen Änderungen in der Regierung fand.

Als Japan am 11. Januar 1930 unter dem Ministerpräsidenten *Osachi Hamaguchi* und dem fähigen Finanzminister *Junnosuke Inouye* zur Wiederherstellung des Golddevisenstandards zurückkehrte, fielen bereits die ersten Schatten der heraufziehenden *Weltwirtschaftskrise* der dreißiger Jahre auf die Wirtschaft des Landes; von neuem geriet Japan in den Strudel einer rückläufigen wirtschaftlichen Entwicklung mit all ihren Folgen. Besonders seit dem Juli 1931, als die Danatbank zusammenbrach, begannen sich die Ereignisse in einer dramatischen Kadenz zu jagen. Japans Devisenlage verschlechterte sich ständig, aber die Regierung *Wakatsuki* (Hamaguchi war am 14. November 1930 von einem Attentäter schwer verletzt worden und bald darauf verschieden) hielt am Goldstandard fest, selbst nachdem England am 21. September 1931 den Goldstandard aufgegeben hatte. Finanzminister Inouye war der Ansicht, daß die dadurch ausgelösten großen Dollarspekulationen (in Erwartung einer Entwertung des Yen durch die Aufgabe des Goldstandards) zufolge der Geldknappheit zusammenbrechen würden. Anfangs Dezember kam es zu einer Verschärfung der Krise; einige Minister, die die Interessen der Dollarspekulanten vertraten, wandten sich gegen die offizielle Politik, und am 11. Dezember demissionierte das Kabinett. Die Oppositionspartei unter *Tsuyoshi Inukai* kam wieder ans Ruder, und *Korekiyo Takahashi* kehrte als Finanzminister zurück. Am 13. Dezember trat das Goldembargo wieder in Kraft; am 17. wurde die Konvertibilität des Yen aufgehoben. Tatsächlich gab Japan damit den Goldstandard auf.

In der Zwischenzeit hatte mit dem Ausbruch des «Mandschurischen Zwischenfalls» in der Nacht vom 18. September 1931 eine neue Epoche in der Geschichte des modernen Japans begonnen, die mit der völligen Unterordnung der Wirtschaft unter den chauvinistischen Militarismus enden sollte. Die Periode, die mit den eben erwähnten Ereignissen zum Abschluß kam, kann als Zenit des japanischen Geldkapitalismus angesehen werden. Der Entwicklungsrhythmus der modernen japanischen Wirtschaft mit seinen überstürzten Expansionen, scharfen Kontraktionen und langen Depressionen schuf *tiefgreifende Veränderungen in der Unternehmensstruktur*.

Der Euphorismus der Ausweitung brachte eine beträchtliche Zunahme der Zahl der Unternehmen, aber viele dieser Gründungen waren *Zwergbetriebe* mit einer äußerst schmalen Kapitalbasis. Alle einschlägigen Statistiken¹² bringen diese auch heute noch für Japan typische Industriestruktur, die sogenannte *dualistische Wirtschaftsordnung*, mit aller Deutlichkeit zum Ausdruck.

Aufstieg und Niedergang der Zaibatsu

Die *zaibatsu*, deren *beherrschende Stellung* in der Wirtschaft für das Japan der

¹² Lockwood, l. c., S. 208.

Vorkriegszeit sprichwörtlich war, dürfen als wichtigster Faktor in der Konsolidierung der japanischen Wirtschaft betrachtet werden¹³. Die großen Zaibatsu, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo und Yasuda, waren Familienunternehmen, in denen die Familienmitglieder nicht nur Eigentümer, sondern auch *Manager* waren. Die Familie Mitsui¹⁴ etwa betrieb nachweislich schon im Jahre 1673 Tuchläden in Kioto, Yedo (Tokio) und Osaka, und sie dehnte im Jahre 1683 ihren Tätigkeitsbereich auf das Wechselgeschäft aus. Die Geschichte der Zaibatsu-Familien trägt ihre eigenen Profile; sie trägt die für Japan typischen Merkmale der Entstehung einer Unternehmerschicht; sie offenbart die enge Verbindung zwischen Regierung und Unternehmertum und zeigt den geschickten Aufbau von wirtschaftlichen Imperien, die schließlich bis zum Zweiten Weltkrieg zu einer beherrschenden Macht im Lande wurden. Die Geschichte dieser Konzerne ist eng mit der Hinwendung Japans zur Industrialisation sowie natürlich auch mit der offiziellen Politik des Landes verbunden; ihr Aufbau und ihre gewaltige Ausdehnung hat für die wirtschaftliche Entfaltung des Landes symbolhafte Bedeutung erlangt.

Die *zaibatsu* erreichten den Zenith ihres Einflusses um das Jahr 1929; ihre Ausdehnung setzte sich aber auch noch während des Zweiten Weltkrieges gewaltig fort. Zur Zeit ihrer *Entflechtung* nach dem Kriege beherrschten nach einem Bericht der *Holding Company Liquidation Commission* (HCLC) die vier großen *zaibatsu* 24,5% des einbezahlten Kapitals aller japanischen Firmen, 49,7% der Finanzinstitute und 32,4% der Schwerindustrie; die entsprechenden Zahlen für 1937 waren 10,4% des einbezahlten Kapitals, 22,5% der Finanzinstitute und 14,6% der Schwerindustrie. Nach der Terminologie der HCLC war eine Firma von einer Holdinggesellschaft der *zaibatsu* beherrscht, wenn diese mehr als 10% der Aktien der betreffenden Firma besaß. Falls diese Firma Tochtergesellschaften hatte, galten sie gleichfalls als unter *zaibatsu*-Kontrolle. Das einbezahlte Kapital der in diesem Sinne von Mitsui beherrschten Firmen belief sich beispielsweise zur Zeit der Entflechtung auf 3061 Mill. Yen, 9,4% des gesamten Kapitals aller japanischen Firmen. Mitsuis Anteil war besonders hoch in den folgenden Bereichen: Finanzwesen (Banken, Treuhand- und Versicherungsgesellschaften) 13,9%, Schwerindustrie 12,7% (darunter Bergbau 15,7%, Maschinenbau 13,9%, chemische Industrie 19,1%) und Schifffahrt 18,1%.

¹³ Eine Übersicht über die Rolle der *zaibatsu* in der Vorkriegszeit bietet G. C. Allen, *Japanese Industry: Its Organization and Development to 1937*; in: E. B. Schumpeter (ed.), *The Industrialization of Japan and Manchukuo*, S. 626—643. Für die Nachkriegszeit siehe Mitsui-Mitsubishi-Sumitomo, *Present Status of Former Zaibatsu Enterprises*; Mitsubishi Economic Research Institute, Tokyo 1955; ferner zwei Artikelserien im *Oriental Economist*: *Zaibatsu Revival?*, December 1958—August 1959; *Zaibatsu Leadership Race*, February to June 1961.

¹⁴ Baron Takaharu Mitsui, *Das Familiengesetz des Hauses Mitsui*; in: *Monumenta Nipponica*, Vol. 5 (1942).

Obgleich jeder der großen Konzerne seine Eigenart besaß und in gewissen Branchen führend war, so gab es doch genug Gebiete, auf denen sie miteinander in *scharfer Konkurrenz* lagen. Dies war besonders der Fall im Bank-, Treuhand- und Versicherungsgeschäft, im Außenhandel, im Bergbau und in der chemischen Industrie. Im allgemeinen finanzierten die *zaibatsu*-Banken keine Unternehmen der Rivalen, und sie vermieden es auch, von der Zentralbank zu leihen. In gleicher Weise nahmen die Unternehmen der *zaibatsu* keine Anleihen von anderen Banken auf, und erst die gewaltige Expansion zur Vorbereitung des Krieges bewirkte eine Änderung in dieser Politik. Lange Zeit blieben die *zaibatsu* auch dem Kapitalmarkt fern, und selbst nach der Umformung vieler Unternehmen in Aktiengesellschaften wurden ihre Aktien nicht auf der Börse gehandelt. Im Grunde besteht jedoch die Tendenz, Aktien der zu einem *zaibatsu* gehörenden Unternehmen nicht in die Hände von Außenstehenden kommen zu lassen, auch heute noch. Der Verkauf des Aktienbesitzes der Holdinggesellschaften hat sicher eine ziemliche Streuung des Besitzes zur Folge gehabt, und die Besitzkonzentration ist in der Vorkriegsform nicht wieder möglich. Dazu hat das *Antimonopolgesetz* dem Aktienerwerb durch Banken Grenzen gesetzt. Aber in allen Nachkriegsgruppen ist es üblich, daß jedes Unternehmen ein mehr oder weniger großes Aktienpaket einiger Unternehmen der Gruppe besitzt.

Neben den vier großen *zaibatsu* gab es eine Reihe von kleineren Konzernen oder Gruppen, die eine relativ große Konzentration von Unternehmen darstellten. Unter den Banken war etwa die *Dai-Ichi* (Erste) *Bank* der Mittelpunkt einer großen Zahl von Unternehmen, die in Organisation und Leitung voneinander unabhängig waren, aber für ihre Finanzierung von Dai-Ichi abhingen.

Das Hauptgewicht der sogenannten «neuen» *zaibatsu* lag in der Schwerindustrie und Chemie; im allgemeinen bestand zwischen den Unternehmen jeder Gruppe ein in der *Produktionstechnik* begründeter Zusammenhang (nicht notwendigerweise identisch mit vertikaler Integration). Sie hatten untereinander keine finanziellen Bindungen, stützten sich jedoch stark auf Außenkapital und verließen sich gewöhnlich auf Darlehen der Industriebank. Die bedeutendsten der neuen *zaibatsu* waren die folgenden: 1. Der *Nissan-Konzern*, den Gisuke Aikawa aufbaute; 2. Der Konzern, der von der *Japan Nitrogen Fertilizer Co.* beherrscht wurde; 3. Der *Mori-Konzern*; 4. Der *Japan-Soda-Konzern*; 5. Der *Riken-Konzern*. Riken ist eine Zusammenziehung von Rikagaku Kenkyûsho, das heißt Physikalisch-Chemisches Forschungsinstitut.

Andere Vorkriegskonzerne waren Ôkura (Handel, Bergbau, Textilien und Transport), Asano (Zement, Bergbau, Eisen und Stahl, Maschinen), Ogawa-Tanaka (chemische Industrie), Kawasaki (Bank- und Versicherungsgeschäft, Zellstoff) und Furukawa (Kupfergewinnung, elektrische Kabel).

Die durch die *zaibatsu* bewirkte Konzentration hat sich für die Wirtschaft in sehr verschiedener Weise ausgewirkt. In einigen Zweigen (zum Beispiel

Papier und Tafelglas) konnten *zaibatsu*-Firmen eine unbestrittene Monopolstellung behaupten; in andern Sektoren (zum Beispiel Bier) beherrschten einige große Firmen die Produktion, machten sich aber gegenseitig scharfe Konkurrenz. In weitaus den meisten Fällen ging der Konkurrenzkampf trotz der starken Stellung der *zaibatsu* weiter.

Formen der unternehmerischen Zusammenarbeit

Das eigentlich *Charakteristische des japanischen Unternehmertums* kommt in den Maßnahmen zum Ausdruck, mit denen die Wirtschaft versuchte, Krisen und Depressionen zu überleben. Neben der finanziellen Hilfe des Staates waren es Übereinkommen, Verabredungen, Kartellisierung und Konsolidierung, durch die man der Schwierigkeiten Herr zu werden hoffte. Zusammenschlüsse waren natürlich nicht auf solche Gelegenheiten beschränkt, aber sie wurden oft durch die wirtschaftliche Entwicklung induziert. Stark verbreitet war und ist eine Art von *Affiliierung*, durch die kleinere Unternehmen sich an größere anlehnen und entweder exklusiv für sie arbeiten oder dieser Firma eine Vorzugsstellung einräumen. Die abhängige Firma bleibt rechtlich und organisatorisch selbständig, aber sie verläßt sich für ihre Aufträge und ihren Absatz auf die größere Firma. Das System (gewöhnlich *keiretsuka* genannt) ist nicht notwendig auf Unterlieferanten beschränkt; manche Handelsfirmen besitzen ein solches Netz von selbständigen Unternehmern, die für sie arbeiten. Der Ursprung dieser Verbindungen geht nicht auf Depressionen, sondern auf Expansionen zurück. Es ermöglichte eine Ausweitung der Produktion, ohne die eigenen Anlagen auszubauen, oder die Herstellung von Produkten, für die den eigenen Betriebsstätten die nötigen Einrichtungen fehlten. Die größeren Betriebe sparen auf diese Weise Anlage- und Betriebskapital und vermeiden das Risiko ungenutzter Kapazität¹⁵. In schlechten Zeiten ist der Druck auf die Preise sehr stark, aber meist betrachten es die größeren Unternehmen als eine Art moralischer Pflicht, die von ihnen beherrschten Unternehmen vor dem völligen Zusammenbruch zu bewahren. Von manchen japanischen Industriellen wird diese Art der «Zuordnung» der Betriebe geradezu als ideal angesehen, da sie eine Lösung des Problems der «übermäßigen» Konkurrenz zu bieten scheint. Sie entspricht der «feudalen» *Vorstellung einer hierarchischen Sozialordnung*, in der jeder «seinen» Platz ausfüllt und dadurch auf eine dieser Stellung entsprechende Lebenshaltung Anspruch gewinnt.

Das älteste Kartell in der japanischen Industrie findet sich im Sektor der Baumwollspinnerei, in der die im Jahre 1882 gegründete *Cotton Spinners Association* die Betriebszeit der Fabriken regelte¹⁶. Obgleich der Staat der Kartell-

¹⁵ Erich Gutenberg, Über japanische Unternehmen, Wiesbaden, o. J. (1960), S. 46.

¹⁶ G. C. Allen, The Development of Industrial Combinations; in: E. B. Schumpeter, The Industrialization of Japan and Manchukuo, S. 680ff.

bildung freundlich gegenüberstand und durch das im Jahre 1884 erlassene Genossenschaftsgesetz (*Dôgyô Kumiai-hô*) eine neue Form der alten Gilden sanktionierte, so ging doch, abgesehen von der Landwirtschaft und der Fischerei, die Initiative bis zu dem im Jahre 1931 erlassenen Major Industries Control Law im allgemeinen von der Industrie aus.

Die Haupttätigkeit der *dôgyô kumiai* bestand in der *Inspektion* der Erzeugnisse wichtiger Industrien und der Bescheinigung ihrer Qualität. In den zwanziger Jahren wurden die *Genossenschaften* systematisch ausgebaut. In der Landwirtschaft übernahmen die *sangyô kumiai* (Produktionsgenossenschaften) die Aufgaben von Einkaufs-, Verkaufs- und Kreditgenossenschaften, und die Regierung unterstützte ihre Tätigkeit durch vorteilhafte Kreditbedingungen und Subventionen. Ähnliche Formen des genossenschaftlichen Zusammenschlusses mit staatlicher Unterstützung setzten sich auch auf verschiedenen andern Gebieten durch, so etwa im Fischfang (*suisan kumiai*) oder im Außenhandel (*kôgyô kumiai*).

Die meisten Kartelle dienen der *Preis- und Produktionskontrolle*, aber die Bildung von Verkaufskartellen war und ist noch eine beliebte Art der Regelung. Oft war die Bildung von Kartellen ein Manöver der *zaibatsu*, um die Konkurrenz der kleinen Produzenten auszuschalten; durch ihren Einfluß auf die Finanzierung der Industrie und ihre Kontrolle über den Geldmarkt konnten sie auch Kartelle in Industrien beherrschen, in denen sie selbst als Produzenten nicht tätig waren. Nicht selten waren die Kartelle aber nur eine Fassade, hinter der sich scharfe Konkurrenzkämpfe abspielten.

Bis zu dem auf die Depression von 1930/31 zurückgehenden Gesetz von 1931 bildeten wirtschaftliche Erwägungen der *Rationalisierung und Kostensenkung* das Hauptmotiv der Kartellisierung, aber im Gesetz zur Kontrolle der Schlüsselindustrien zeigen sich bereits Gründe, die bald ausschlaggebend werden sollten, nämlich die Stärkung des Rüstungspotentials und die Verhinderung übermäßiger Gewinne der Kapitalisten. Private Kartelle zur Einschränkung der Erzeugung, zur Verteilung von Aufträgen, zur Aufteilung der Produktion durch Quoten oder nach Distrikten, zur Preisregelung oder zur Kontrolle der Verteilung wurden gesetzlich verpflichtend auch für Außenseiter in allen Industriezweigen, die die Regierung durch Kabinettsorder bezeichnete. Im Juli 1937 wurde das Gesetz auf über 100 Sektoren der Industrie angewandt, und nach einer Änderung des Gesetzes im August desselben Jahres erhöhte sich deren Zahl auf 1172. Die Durchführung der Kartellabkommen wurde unter *staatlichem Zwang* viel schwieriger, besonders da Betriebe mit verschiedenen Produktionsprozessen und unterschiedlicher Struktur (zum Beispiel Produktion für den eigenen Bedarf, Produktion eines spezifischen Erzeugnisses oder Verwertung eines Nebenproduktes) unter dieselbe Regelung kamen.

Die dreißiger Jahre waren für Japan eine Zeit tiefgehender *sozialer und politischer Unruhen*, die sich in Verschwörungen und Attentaten entluden. Die revolutionäre Linke wie die ultranationalistische Rechte waren sich einig in der Opposition gegen das korrupte Parteiregime, gegen die asoziale Verwaltung eines bürokratischen Beamtentums sowie gegen die Ausbeutung des Staates durch die kapitalistische Oligarchie. Die praktischen Ziele beider Richtungen waren oft schwer zu unterscheiden, und viele der jungen Offiziere der Sakura-kai (Kirschblütengesellschaft) verbanden antikapitalistische und sozialistische Ideen mit ihrem militaristischen Chauvinismus. Die Unrast der Zeit, die sich auch in politischen Attentaten und einer Reihe von Verschwörungen äußerte, hob schließlich das System der Parteiregierungen aus den Angeln und trat mithin als Wegbereiter des japanischen Faschismus auf; das war im Jahre 1932. In der Folge hob für Japan auch eine Epoche an, in der das Land in eine immer stärkere außenpolitische Isolierung geriet. (Austritt aus dem Völkerbund und gewaltige Aufblähung der Rüstungsausgaben!)

Auf dem wirtschaftlichen Felde folgte der Aufhebung des Goldstandards zunächst eine Periode *geplanter Inflation*. Finanzminister *Korekiyo Takabashi* erzielte durch begrenzte Defizite im Staatshaushalt eine gelinde Stimulierung der Konjunktur, und im Jahre 1933 hatte sich die Wirtschaft so weit erholt, daß eine Drosselung der inflationistischen Politik geboten schien. Aber die Ausweitung der Rüstungsausgaben machte alle Anstrengungen zur Begrenzung der monetären Aufblähung illusorisch. Die japanische Finanzpolitik wurde in der innenpolitischen Auseinandersetzung mehr und mehr zum Streitobjekt zwischen den Finanzministern und den «expansionistischen» Militärs, die schließlich die Oberhand gewannen und durch ihre militärpolitischen Forderungen eine geordnete Finanzpolitik völlig verunmöglichten.

Für die Zeit von Februar 1936 bis zum Ausbruch des Pazifischen Krieges am 8. Dezember 1941 gebrauchen die Japaner die Bezeichnung *Quasi-Kriegszeit-Wirtschaft*. Sie war gekennzeichnet durch volle Beschäftigung, die durch ungedeckte Haushaltsausgaben finanziert wurden. Die Ausweitung war sowohl auf der Geldseite wie in der industriellen Produktion enorm. Ein Blick auf die Struktur des Staatshaushaltes dieser Zeit lehrt, daß eine hemmungslose Ausgabenpolitik betrieben wurde. Parallel zu dieser öffentlichen Finanzpolitik vollzogen sich im Bankensektor tiefgreifende Verschiebungen, und die Produktionsstruktur nahm einen immer stärkeren Entwicklungstrend in Richtung auf die Leicht- und Schwerindustrie an.

Hand in Hand mit dieser Bewegung ging eine verschärfte *Kontrolle* und eine mehr oder weniger erzwungene *Konzentration*. Die kleineren Unternehmen waren schon durch die Depression schwer getroffen; das Verschwinden der vielen kleinen Banken nahm den Kleinunternehmen ihre Kreditquellen, die durch

neue staatliche Institute und Hilfsmaßnahmen der Regierung nur teilweise ersetzt wurden. Der Beginn des Krieges mit China brachte eine verschärfte Anwendung der Außenhandelsbeschränkungen, die bereits gesetzlich sanktioniert waren. Im Jahre 1938 gab das «Allgemeine nationale Mobilmachungsgesetz» der Regierung Vollmachten, über Arbeit, Material, Kapital und industrielle Anlagen zu verfügen, Preise zu regeln und beinahe sämtliche Lebensgebiete zu kontrollieren.

Damit traten Japan und sein Unternehmertum in jene Phase ein, die durch eine eigentliche *kriegswirtschaftliche Strukturierung* ausgezeichnet war; damit wurde es in die engen Grenzen einer *öffentlich gesteuerten Wirtschaftspolitik* eingespannt. Der staatliche Zugriff auf die Wirtschaft erfolgte mit den verschiedensten Mitteln. Ein im Jahre 1938 entworfener Mobilisierungsplan für Material etwa regelte Produktion und Verkauf von Waren, die für den einheimischen Konsum bestimmt waren, und im November des gleichen Jahres wurde ein Vierjahresplan für die Entwicklung Japans und der Mandschurei aufgestellt, der Japan in bezug auf 15 wichtige Grundstoffe autark machen sollte. Diese Maßnahmen erfaßten alle Hilfsquellen in der Rüstungsindustrie, so daß eine Knappheit an Konsumgütern, elektrischer Kraft und Kohle entstand, ehe noch der Pazifische Krieg angefangen hatte.

Da die Privatwirtschaft nicht in der Lage (oder nicht geneigt) war, die Ausweitung der Schwerindustrie mit der von der Regierung gewünschten Schnelligkeit und in dem geplanten Ausmaß zu betreiben, wurden mit Unterstützung der Regierung eine große Zahl von Firmen gegründet, die die Ausbeutung von Rohstoffvorkommen, die Gewinnung von Brenn- und Betriebsstoff, die Erschließung der Kolonien und der besetzten Gebiete, die Erfassung und Verteilung wichtiger Rohmaterialien und die Integration des Transportwesens zum Ziele hatten. Diese Firmen wurden *kokusaku kaisha*, nationale Planungsgesellschaften, genannt.

Die Regierungskontrolle erreichte sodann um 1940 herum ein Ausmaß und eine «Variationsbreite», die selbst die Beamten in Verwirrung brachte. In der Praxis wirkten sich die weitgehenden Vollmachten der Regierung und die zu der «Selbstregulierung» der Industrie durch Kartelle und andere Abkommen hinzukommende direkte Kontrolle in ganz verschiedener Weise aus, weil die Regelungen nicht von einer Instanz durchgeführt und überwacht wurden, sondern jedes Ministerium eifersüchtig über seine Prärogativen wachte und die Anwendung auf seinen Verwaltungsbereich nach Gutdünken auslegte. Während die zu offiziellen Preisen verfügbaren Waren mehr und mehr verschwanden, nahm der Schwarzhandel und die Gewährung besonderer Vergünstigungen auch in der Planung der Industrie immer größere Bedeutung an¹⁷.

¹⁷ «With influence one could do business, without influence, it was well nigh impossible. Even with influence, high prices, shortages and delays by a government not adequately

Im Mosaik der kriegswirtschaftlichen Bedingungen verdient vielleicht die *Verordnung bezüglich der Vereinigungen von Schlüsselindustrien*, die am 1. September 1941 in Kraft trat und zwei Arten von Kontrollorganisationen schuf, besondere Erwähnung. Die erste, *tôsei-kai* genannt, waren Landesverbände zur Kontrolle eines bestimmten Industriezweiges; die zweite, *tôsei kumiai*, waren Kontrollvereinigungen der Unternehmen in einem bestimmten Bezirk. Die Aufgabe der Landesverbände war die Aufstellung von *Produktions- und Verteilungsprogrammen* in Verbindung mit der Regierung; diese Programme umfaßten Arbeitskräfte, Rohmaterialien und Kapital; Kontrolle und Leitung von Produktion und Verteilung; Anlagen und Maschinen, die Erarbeitung technischer Verfahren und die Erhöhung der Produktivität, die Vereinheitlichung der Regeln und Verbesserung der Leitung. Die Verbände unterstanden jedoch nicht einer Zentralinstanz, sondern jeder Verband fiel unter die Jurisdiktion des Ministeriums, das für den betreffenden Sachbereich zuständig war (außer Heer und Marine waren es Land- und Forstwirtschaft, Handel und Industrie, Post, Eisenbahnen, Kolonien und Gesundheitswesen). Kabinettsverordnungen bezeichneten die Industriezweige, für die Kontrollverbände errichtet wurden; daraufhin mußten alle Unternehmer in diesen Branchen Mitglieder des Verbandes ihrer Branche werden. Die Statuten der Verbände unterlagen der Genehmigung des zuständigen Ministers. Die Verbände, denen immer mehr Vollmachten gegeben wurden, lagerten sich wie ein riesiges Netz über die Wirtschaft; sie waren eigentliche *Planungsorganisationen*, richteten aber zufolge ihrer spezifischen Struktur in der Wirtschaft nicht selten eine heillose Verwirrung an.

Im Laufe der kriegerischen Auseinandersetzung geriet die Wirtschaft immer mehr in die Fesseln der kriegswirtschaftlichen Anordnungen, verschob sich in ständig stärkerem Maße ins Zentrum der kriegswirtschaftlich bedingten Notwendigkeiten, wobei die Organisations- und Koordinationsschwierigkeiten Formen annahmen, die kaum noch zu meistern waren. Das kriegerische Abenteuer, das in der Verblendung eines Blitzkrieges begonnen wurde, endete schließlich mit dem totalen Zusammenbruch und mit der völligen Paralyse der Wirtschaft des Landes.

«*Demokratisierung*» in der Nachkriegszeit

Obgleich bei Kriegsende ein beträchtlicher Teil der industriellen Anlagen zerstört war, so waren doch in manchen Sektoren noch genug Kapazitäten vorhanden, um die Produktion einigermaßen, wenn vorerst auch nur rudimentär,

geared to handle its control responsibilities created conditions not to the liking of industry.»
Jerome B. Cohen, *Japan's Economy in War and Reconstruction*, 1949, S. 28.

wieder in Gang zu bringen. Die Lähmung des Wirtschaftslebens war vor allem durch die Zustände im Transportwesen verursacht.

Die durch den Krieg bewirkte «Neuordnung» wurde durch die von den Besatzungsbehörden befohlenen oder veranlaßten Maßnahmen aufs neue umgestürzt. Das Programm der Besatzung wurde in zwei Schlagworte charakterisiert: *Demilitarisierung* und *Demokratisierung*. In Verbindung mit dem ersten Ziel wurden die *Kontrollmaßnahmen* und Kontrollorganisation der Kriegszeit grundsätzlich *abgeschafft*; ein Teil des Kontrollapparates blieb allerdings intakt, insbesondere die *Preisregulierungen* und die Rationierung von Reis und andern Verbrauchsgütern. Damit blieben natürlich die Unfähigkeit und Korruption der Kriegsjahre, was den Wiederaufbau stark verzögerte; aber viel schwerwiegender war, daß das Problem der *Regierungskontrolle* über die Wirtschaft nicht gelöst wurde.

Unter den Demokratisierungsmaßnahmen waren die *Entflechtung der zaibatsu* und die *Landwirtschaftsreform* von besonderer Bedeutung. Die vier «großen» *zaibatsu*, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo und Yasuda, arbeiteten gemeinschaftlich mit Keizô Shibusawa, dem Finanzminister im Kabinett Kijûrô Shideharas, einen Auflösungsplan aus, der am 4. November 1945 den Besatzungsbehörden vorgelegt und zwei Tage später genehmigt wurde, womit ein Kapitel typisch japanischer Unternehmergeschichte sein Ende fand.

Eine *Holding Company Liquidation Commission* (HCLC) übernahm die Aufgabe, im Rahmen der aufgestellten Regeln die Entflechtungspolitik durchzuführen. Bis zum September 1947 wurden 83 Holdinggesellschaften für die Entflechtung bestimmt, darunter auch, auf ausdrücklichen Befehl der Besatzung, Mitsui Bussan und Mitsubishi Shôji, die größten Handelsfirmen. Die Zahl der Tochtergesellschaften dieser 83 Holdinggesellschaften belief sich auf ungefähr 4500. Außer den Gesellschaften mußten auf ausdrückliches Verlangen der Besatzung 53 Mitglieder der *zaibatsu*-Familien ihre persönlichen Aktienbesitze liquidieren. Bis zu ihrer Auflösung im Juli 1951 verkaufte die HCLC über 165 673 000 Aktien, die einen einbezahlten Wert von 7572 Mill. Yen repräsentierten.

Um einer monopolistischen Beherrschung der Wirtschaft vorzubeugen, wurde im Jahre 1947 ein *Antimonopolgesetz* erlassen, das stark von amerikanischen Vorstellungen durchsetzt war, dessen strenge Bestimmungen aber bereits im September 1953 weitgehend gemildert wurden. Die zur Überwachung monopolistischer Tendenzen im Gesetz vorgesehene *Wettbewerbskommission* wurde ermächtigt, unter gewissen Voraussetzungen zwischenbetriebliche Abkommen und Abreden zu gestatten. Das einzige Verbot, das bestehen blieb, war die Bildung von Privatmonopolen durch den Zusammenschluß von Unternehmen. Während das Gesetz in seiner ursprünglichen Fassung viel Gewicht auf die Vorbeugung der Monopolbildung legte, unterscheidet die heutige Gesetzgebung zwischen erlaubten Kartellen und Abkommen, wie zum Beispiel Export-, Rationalisierungs- und Depressionskartelle, und Monopolen, die gesetzwidrig

sind, weil sie sich in ungesetzlichen Beschränkungen der Wirtschaft auswirken.

Während diese Vorgehen die Beherrschung von Unternehmen durch andere Unternehmen verhindern sollten, hatte das sogenannte *Dekonzentrationsgesetz* (Gesetz zur Abschaffung übermäßiger wirtschaftlicher Machtkonzentration) zum Ziel, die *Größe* der einzelnen Unternehmen zu begrenzen und von der Tätigkeit der Unternehmen alle Transaktionen auszuschließen, die keine Beziehung zum eigentlichen Zweck des Unternehmens hatten. Auf Grund dieses Gesetzes bezeichnete die HCLC 325 Firmen als übermäßige Machtkonzentrationen. Diese Firmen stellten naturgemäß die Auslese der japanischen Unternehmen dar, und ihre Auflösung würde praktisch das Ende der Großindustrie bedeutet haben.

Mit den Verschiebungen in der weltpolitischen Lage in der letzten Hälfte des Jahres 1947 änderte sich indessen auch die *Besatzungspolitik*, und im September 1948 veröffentlichte ein aus fünf amerikanischen Wirtschaftsfachleuten bestehender *Deconcentration Review Board* eine Reihe von Prinzipien für die Anwendung des Gesetzes, die die Auswirkung auf die Industrie sehr milderten. Nur noch 18 Firmen wurden als «übermäßige Machtkonzentrationen» qualifiziert, und die Aufspaltung dieser Unternehmen wurde gegenüber den ursprünglichen Plänen in wesentlich gemilderter Form durchgeführt.

Staatsintervention als wirtschaftspolitische Maxime

Japans Wirtschaft brauchte einige Jahre, um wieder voll in Gang zu kommen. Was das Land schließlich rettete, war der *Ausbruch des Krieges in Korea* und die dadurch ausgelöste Hochkonjunktur. Mit Ausnahme einiger Maßnahmen, wie das von *Joseph M. Dodge* überwachte *Stabilisationsprogramm*, das die Inflation beendete, war die Wirtschaftspolitik der Besatzung und vor allem der japanischen Regierung verworren und erfolglos. Von Bedeutung war jedoch das Ausmaß und die Methode der *Staatsintervention*, die die Gestalt der Wirtschaft in der Nachkriegszeit entscheidend beeinflusste.

Der tiefgreifende Einfluß des Staates auf die Wirtschaftsentwicklung hat nicht nur den Aufbau der Wirtschaft bestimmt, sondern auch auf die Haltung des japanischen Unternehmertums, seine Denkart und Arbeitsweise eingewirkt. Trotz des Einströmens westlicher Ideen und Vorstellungen besitzt Japan *keine* «liberale» *Tradition*. Die Modernisierung der Meijizeit schuf eine Form der Staatsintervention, die bürokratische Kontrolle mit «freiwilliger» Zusammenarbeit zwischen Regierung und Wirtschaft verband, sich auf den Schutz der Regierung gegen fremde Konkurrenz verließ, auf ihre Unterstützung in Krisen und Depressionen rechnete und vom Staat die Förderung des Außenhandels erwartete. Die Kontrollen der Kriegszeit brachten eine fast völlige Integrierung der Wirtschaft mit dem militärischen Apparat, und das bis

heute bestehende Resultat war die gänzliche Verwischung der Grenzen der staatlichen Kompetenz im Wirtschaftsbereich. Eingriffe werden als gerechtfertigt angesehen auf den bloßen Grund hin, daß sie vom Staat ausgehen, sei es in der Form von Gesetzen oder Verwaltungsakten; die Annahme unbegrenzter Staatsbefugnisse, die während des Krieges herrschend wurde, dauert nicht nur in den Ministerien, sondern auch im Denken der Politiker fort, besonders derer, die während des Krieges in der Verwaltung tätig waren. Die Reformen der Nachkriegszeit haben das *Dogma der Staatsomnipotenz* nicht zerstören können. In manchen Fällen ist der Eingriff der Regierung in die Wirtschaft gesetzlich verankert, in andern entspricht er der traditionellen Haltung der Anpassung und des Kompromisses, und in wiederum anderen Fällen kommt er den Wünschen der Wirtschaft entgegen, die vom Staat als dem Hüter wohlervorbener Rechte und dem Beschützer der bestehenden Ordnung ein protektionistisches und selbst paternalistisches Eingreifen *erwartet*.

Der Mangel an Wirtschaftsführern, die Ordnung in das Chaos der Nachkriegszeit hätten bringen und den Wiederaufbau im Sinne einer echten Demokratisierung leiten können, führte zur Beibehaltung einer großen Zahl von Kriegsmaßnahmen und scharfer Kontrolle. Die Ausschaltung der durch die Zusammenarbeit mit dem Militär kompromittierten Wirtschaftsführer während der Besatzungsjahre ist später oft beklagt worden; aber selbst wenn ihre technische Kompetenz über jeden Zweifel erhaben gewesen wäre, so ist ihre ideologische Unfähigkeit durch die weitere Entwicklung doch klar zutage getreten. Die Besatzung verband politische Demokratie und eine «fortschrittliche» Arbeiterbewegung mit einer bürokratischen Überwachung der Wirtschaft, die durch ziemlich unrealistische Zielsetzungen das Chaos nur vermehrte.

Eine teilweise *Aufhebung der Kontrollbestimmungen* der Kriegszeit verringerte die Zahl der kontrollierten Güter von ungefähr 87 000 auf 2128 im April 1949 und auf 531 im April 1950; aber Reis und die Hauptrohstoffe der Industrie blieben weiter unter Kontrolle. Am umständlichsten gestalteten sich die Beschränkungen des Außenhandels, der bis zu Beginn des Jahres 1950 mancherlei Phasen der institutionellen Umorganisation über sich ergehen lassen mußte. Der Außenhandel befand sich am Ende des Krieges praktisch völlig im Manövriertfeld des Staates, wobei nicht zuletzt die Gewichte der Devisenbewirtschaftung stark auf ihn drückten.

Von großem Einfluß auf die *Nachkriegsinflation* werden verschiedentlich die von den im Januar 1947 gegründeten *Wiederaufbankassen* angewandten Finanzierungsmethoden betrachtet, die tatsächlich einer inflationären Dimension nicht entbehrten. Die Regierung versuchte die Inflation durch ein regulierendes Preissystem einzudämmen, was bei der Größe des Bedarfs und dem enormen Mangel an Gütern allerdings ein aussichtsloses Unterfangen war. Das *Katayama-Kabinett* (die einzige sozialistische Regierung in der Geschichte Japans) hatte die Kluft zwischen den Schwarzhandels- und den offiziellen Preisen durch eine

Revision des Preissystems etwas geschlossen. Für die wichtigsten Warengattungen wurde eine Stabilisierungszone festgesetzt, die das 60- bis 65fache des Durchschnitts von 1934—1936 betrug (die Löhne wurden auf das 27,8-fache beschränkt). Wenn die Gestehungskosten die Stabilisierungspreise überstiegen, wurden die Produzenten für die Differenz von der Regierung entschädigt.

Nach der Festlegung der «Dodge-Linie» im Jahre 1949 ging die Regierung langsam davon ab, unmittelbar wirtschaftlich aktiv zu werden. Die staatliche Kontrolle im Außenhandel und dem Devisensektor blieb allerdings vorläufig ungeschmälert bestehen. Das ursprüngliche Ziel der Kontrolle war der Aufbau einer ausreichenden Devisenreserve und die Vermeidung allzu großer Passivsaldo in der Zahlungsbilanz. Mit der Zeit aber verschob sich die Zielsetzung. Die Einfuhrbeschränkungen wurden zu *protektionistischen Schutzmaßnahmen* für die einheimische Industrie, während die Ausfuhrkontrolle handelspolitischen Zielen diente. In einigen Fällen gebrauchte die Regierung die Einfuhrregelung zur Kontrolle der einheimischen Produktion, so zum Beispiel in der Textilindustrie, in der die Beschränkung der Rohstoffeinfuhr die direkten Kontrollmaßnahmen verstärkten. Die Devisengesetzgebung erlaubte eine unmittelbare, zentrale und einheitliche Aufsicht über den ganzen Außenhandel und damit die Durchführung eines konsequenten Protektionismus. Aus diesem Grunde sehen die japanische Regierung und die Wirtschaft mit Besorgnis der Aufforderung des Internationalen Währungsfonds entgegen, alle Beschränkungen zum Schutz der Zahlungsbilanz aufzuheben. Obgleich ein solcher Schritt in keiner Weise das Ende des Protektionismus bedeuten würde, so sind doch die andern Mittel zum großen Teil indirekter Natur. Die wichtigsten dieser Maßnahmen sind: Steuererleichterungen für bestimmte Industriezweige durch besondere Abschreibungsraten und direkte Steuernachlässe; Darlehen zu niedrigen Zinssätzen von amtlichen Kreditinstituten; besondere Begünstigung (Zinsfuß, Zahlungstermin, Sicherheitsleistung) von Darlehen zur Exportfinanzierung von seiten der Bank von Japan; ein amtliches System der Exportversicherung; Sondergesetze, die die Bestimmungen des Antimonopolgesetzes für gewisse Industriezweige aufheben oder Kartellisierung verbindlich machen und schließlich eine «diskrete» Anwendung des Antimonopolgesetzes.

Während in den Einfuhrbeschränkungen der Zusammenhang mit der Devisenlage immerhin gegeben ist, so ist die Kontrolle über die Ausfuhr rein interventionistischer Natur. Die Hauptgrundlage der Regierungsmaßnahmen auf diesem Gebiet ist das 1952 erlassene Gesetz über Ausfuhr- und Einfuhrgeschäfte, das in Wirklichkeit eine teilweise Aufhebung des Antimonopolgesetzes darstellte. Eine spätere Änderung des Gesetzes schuf die Grundlage für das viel umstrittene *Quotensystem* und rief gleichzeitig eine Unzahl von Ausfuhrvereinigungen ins Leben, die Produktionspläne aufstellen, Exportziele bestimmen und eine gewaltige private Bürokratie zur Folge haben.

Von allen Industrien hat die Textilindustrie am meisten unter der lästigen, kostspieligen und meist unvernünftigen Regierungskontrolle zu leiden, und von allen Ländern haben die USA, Kanada und Australien den größten Druck ausgeübt, um durch die Farce «freiwilliger» japanischer Ausfuhrbeschränkungen der Notwendigkeit (?) von Einfuhrverboten zu entgehen. Die kleinen japanischen Produzenten wurden am schwersten von den Grillen der internationalen Hypokrisie getroffen, wie etwa die «Regelung» der Ausfuhr von Transistorengeräten nach den Vereinigten Staaten oder zahlreiche andere Beispiele «freiwilliger» Exportbeschränkungen Japans zeigen.

Nach der offiziellen Erklärung verfolgt die *Exportkontrolle* zwei Ziele: die Vermeidung «übermäßigen» Wettbewerbs und geordnete Marktpflege. Es ist schwierig, unlauteren Wettbewerb, der sicher gesetzlich verboten werden sollte, zu definieren; aber die Verhütung «übermäßigen» Wettbewerbs ist ein fragwürdiges Unterfangen. Die japanischen Wirtschaftler stehen den Bestrebungen der Regierung, «übermäßigen» Wettbewerb auszuschalten, sympathisch gegenüber, aber weder die Wissenschaft noch die Praxis hat jemals angeben können, wo «Wettbewerb» aufhört und «übermäßiger» Wettbewerb anfängt. Das in Japan übliche Verfahren macht die Konkurrenten, die Leiter der Industrie- oder Exportvereinigungen oder die Vertreter der öffentlichen Bürokratie zu Richtern über das «Maß an Konkurrenz», das zulässig ist. In Verbindung mit dem Quotasystem, das den großen Exportfirmen (die natürlich auch die Exportvereinigungen beherrschen) einen festen Anteil am Geschäft sichert, dient der Begriff des «übermäßigen» Wettbewerbs dazu, die kleinen Firmen auszuschalten und das Aufkommen neuer Unternehmer zu verhindern.

Die Fuchtel der administrativen Willkür

Eine Seite der Staatsintervention, die das japanische Unternehmertum sehr schwer belastet, ist die *administrative Willkür*, mit der die Kontrollgesetzgebung durchgeführt wird. Die elementarsten Grundsätze des Rechtsstaates werden ungestraft mißachtet. Einer der Hauptgründe dieser Situation ist die Unfähigkeit des Parlaments, seine verfassungsmäßige Funktion als Volksvertretung auszuüben. Praktisch werden alle Gesetzesentwürfe von den zuständigen Ministerien ausgearbeitet, die in der Formulierung ausschließlich darauf bedacht sind, sich ihre Durchführung möglichst bequem zu machen. Das Parlament (die sozialistische Opposition eingeschlossen) rührt keinen Finger, um in der Abfassung der Gesetze die bürgerliche Freiheit zu beschützen. Auf der andern Seite ist der *Schutz der Gerichte* gegen Übergriffe der Verwaltung praktisch *unwirksam*. Ein Händler, der gegen eine öffentliche Entscheidung die Gerichte anrufen würde, wäre bankrott, ehe sein Fall zur Verhandlung käme. Außerdem sind sich die japanischen Gerichte ihrer Aufgabe, die Tätigkeit der Verwaltung für das öffentliche Wohl und den Schutz privater Interessen, die durch Ver-

waltungsakte betroffen werden, aufeinander abzustimmen, sehr wenig bewußt — wie sie sich auch ihrer verfassungsmäßigen Pflicht, die bürgerliche Freiheit gegen willkürliche politische Entscheidungen zu verteidigen, meist entziehen. Diese Seite der Nachkriegsreformen hat sich in Japan nicht durchgesetzt, und der japanische Unternehmer zieht es vor, durch die Vermittlung von Freunden, Bekannten oder der Industrievereinigung einen halbwegs annehmbaren Kompromiß auszuhandeln, anstatt auf seinem Recht zu bestehen.

Das Hauptopfer der staatlichen Intervention ist der *Verbraucher*, der «vergessene Mann» des japanischen Wirtschaftssystems. Der Konsument hat den paternalistischen Protektionismus der Regierung mit hohen Preisen, weniger guter Qualität und Beschränkung der Auswahl zu bezahlen. Die Industrie hat natürlich ebenfalls darunter gelitten, daß sie sich nicht anstrengen mußte, ihre Erzeugnisse in Preis und Qualität auf den Weltmärkten konkurrenzfähig zu machen. Solange der einheimische Markt keinem fremden Wettbewerb ausgesetzt war, brauchten sie ihre Gewinnspanne besserer Qualität oder niedrigerer Preise wegen nicht zu verkleinern. Aber der Verlust an Konkurrenzfähigkeit war in vielen Fällen sehr schwer aufzuholen. Viele Unternehmer finden die Umstellung von der Treibhausatmosphäre des Protektionismus auf das Klima des internationalen Wettbewerbs eine Aufgabe, der sie sich nicht gewachsen fühlen; deshalb ist die Liberalisierungspolitik längst ins Schußfeld der Kritik geraten.

Eine interessante Seite der Staatsintervention ist der *Mangel an Koordination*, sowohl zwischen den verschiedenen Regierungsorganen wie auch zwischen der Regierung und der Privatwirtschaft. Dazu kommt, daß selbst grundlegende Maßnahmen mitunter völlig zufälligen Bedingungen entspringen und ihre langfristigen Auswirkungen unberücksichtigt bleiben. Geradezu frappante Beispiele zur Belegung dieses Tatbestandes geben etwa das Bewirtschaftungssystem für Reis oder die Kohle- und Erdölpolitik ab.

Ein weiteres Gebiet, auf dem der Staat eine lebhaftige Tätigkeit entfaltet, sind die *Investitionen*; auch auf diesem Felde hat die öffentliche Hand eine Betriebsamkeit entfaltet, die ihr einen gewaltigen Einfluß auf die Entwicklungsrichtung sichert. Außerdem hat in Japan das Gebiet der *Wirtschaftsplanung* große Aufmerksamkeit gefunden. Die Regierung hat nach dem Kriege eine große Zahl von Plänen ausgearbeitet: Wirtschaftswiederaufbauplan 1948 bis 1952; Zweiter Wirtschaftswiederaufbauplan 1949—1953; Wirtschaftlicher Autarkieplan 1951—1953; Grundlinien der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung (Wirtschaftsziele für 1965); Fünfjahresplan für wirtschaftliche Autarkie 1956—1960; Wirtschaftlicher Fünfjahresplan 1958—1962; Plan zur Verdoppelung des Volkseinkommens 1961—1970. Außerdem wurden zahlreiche Pläne für besondere Sektoren (Straßen, Hafenanlagen usw.) konzipiert. Das «Gemeinsame» all dieser Pläne ist, daß sie nie zu Ende geführt wurden. Die japanische Planungsmechanik, in die sich zahlreiche Ämter und Gremien teilen,

ist schon rein institutionell ein Eldorado «planungsbegeisterter» Beamter, wobei die Privatwirtschaft in ihrer Meinungsäußerung nur wenig zum Zuge kommt.

Bezüglich der Planungsstrategie, die den privatwirtschaftlichen Sektor beschlägt, wird in einem Bericht des Wirtschaftsrates betont, daß die Regierung sich nicht in die inneren Angelegenheiten der Privatunternehmen einmischen solle. Der Staat sei verantwortlich für die Umweltfaktoren und solle die Bedingungen schaffen, die die *Initiative des Privatsektors* anfache. Dazu gehört auch die Förderung einer Strukturpolitik für die Industrie, die Bewahrung der Lauterkeit im Wettbewerb sowie der Schutz des Verbrauchers durch eine gesunde Preispolitik und Verbraucherhilfe. Die Regierung muß die Wachstumsmöglichkeiten der Wirtschaft abschätzen und fördern und die Faktoren, die ihre Entwicklung aufhalten könnten, beseitigen. Sie muß auch die Stabilität der Währung durch eine geeignete Geld- und Fiskalpolitik bewahren, Kapital für das Wachstum der Wirtschaft bereitstellen und Konjunkturschwankungen mildern.

Der Wirtschaftsrat verfolgt in seiner Planungspolitik das Ziel, über einen Abbau der interventionistischen Maßnahmen Japan zum Durchbruch zu einer liberalen Wirtschaftsordnung zu verhelfen und insbesondere die Liberalisierung im Außenhandel und im Devisensektor zu verwirklichen¹⁸. Charakteristisch ist für den gegenwärtigen Plan, daß er keine Beziehung zu einem bestimmten politischen Programm oder zu den Zielen der Liberal-demokratischen Partei (die übrigens weder liberal noch demokratisch ist) aufweist. Die Betonung der Erhöhung des Lebensstandards trägt einen fast hedonistischen Akzent, und ein größerer Lebensgenuß scheint das Hauptergebnis zu sein, das die Erfüllung des Planes bringen wird. Die im Plan vorgesehene Wachstumsrate würde es Japan ermöglichen, in zehn Jahren den gegenwärtigen Lebensstandard der Industrieländer Europas zu erreichen. Die Initiative in der Formulierung des Plans ging von der Regierung aus; seine Durchführung würde die Rolle des Staates in der Wirtschaft bedeutend verstärken. Deshalb die Befürchtung mancher Unternehmer, die Bleigewichte des Staates könnten sich wieder in stärkerem Maße auf die Wirtschaft senken.

Dies ist nicht nur in der Landwirtschaft und der Fischerei der Fall, sondern

Soziologie der Wirtschaftsleitung — die Arbeitsweise des japanischen Unternehmers

Trotz der Wandlungen der Kriegs- und Nachkriegszeit bleibt die große Zahl der Klein- und Kleinstbetriebe charakteristisch für die japanische Wirtschaft. auch im Handel, in der verarbeitenden Industrie und im Transportgewerbe.

¹⁸ Keizai Kikaku-chô-hen, Kokumin Shotoku Baizô Keikaku, Seifu Kôkyôbumon no Keikaku, Keikaku ni okeru seifu no yakuwari, S. 22. (Wirtschaftsplanungsamt (Hsg.), Plan zur Verdoppelung des Volkseinkommens, Plan des Regierungs- und öffentlichen Sektors, Rolle der Regierung im Plan.)

Die Dominanz der Klein- und Mittelbetriebe ist — ein Blick auf die Statistiken bestätigt es — in keinem Industrieland so ausgeprägt wie in Japan. Es gibt Sektoren (Bank- und Versicherungswesen), in denen die Konzentration sehr stark ist; einige der modernen Industrien, zum Beispiel die Petrochemie, bestehen fast ausschließlich aus (relativ) großen Unternehmen, während die neun großen Elektrizitätsgesellschaften ihre Monopolstellung staatlicher Regelung verdanken.

Für das Verständnis der Stellung des Unternehmers im heutigen Japan ist es unerlässlich, die Rechtsform des Unternehmens von der *wirtschaftlich-technischen Einheit* zu unterscheiden. Viele der kleinen Gesellschaften sind wirtschaftlich gesehen Einzelunternehmen, in denen der Inhaber der Firma entweder allein oder mit Hilfe von Familienangehörigen beziehungsweise bezahlten Hilfskräften den Betrieb führt. Obwohl er in vielen Fällen die mit dem Betrieb verbundene physische Arbeit nicht allein leisten kann, so trägt er doch die Hauptlast und ist für alle Phasen des Unternehmens der verantwortliche Leiter und der einzige technisch kompetente Arbeiter. Diese Situation ist natürlich nicht auf Japan beschränkt, aber das Ausmaß, in dem zahlenmäßig diese Art des Einzelunternehmens vorwiegt, ist kennzeichnend für die Struktur und die Stellung des Unternehmertums.

Im September 1962 waren von 46 770 000 Beschäftigten (alle Wirtschaftsbereiche; 27 680 000 Männer, 19 090 000 Frauen; Statistisches Büro des Ministerpräsidenten) 10 040 000 Selbständige, 11 730 000 mithelfende (unbezahlte) Familienangehörige und 24 980 000 bezahlte Angestellte und Arbeiter. Der Anteil der mitarbeitenden Familienangehörigen ist also relativ groß und für die dualistische Wirtschaftsordnung Japans charakteristisch.

Die Mitarbeit von Familienangehörigen ist natürlich nicht identisch mit der Unternehmensform, in der Besitz und Leitung in den Händen einer Familie liegen. Der Untergang der *zaibatsu*-Konzerne als Familienunternehmen besagt nicht, daß die Form des Familienunternehmens im Japan der Nachkriegszeit nicht mehr besteht. Es gibt noch eine Reihe großer und erfolgreicher Firmen, die wenigstens zum Teil in Familienbesitz sind und von Mitgliedern dieser Familien geleitet werden.

Etwas verschieden von den Familienunternehmen sind die Firmen, die ursprünglich «Einmann-Unternehmen» waren und die der erfolgreiche Gründer oder Inhaber zu Bedeutung gebracht hat. Die ungeheure Ausweitung der Wirtschaft hat in vielen Fällen eine so große Kapitalerhöhung nötig gemacht, daß der Besitzanteil des Gründers oder seiner Familie relativ unbedeutend geworden ist. Trotz der Verringerung der Besitzquote hat jedoch oft der Gründer seine Position als aktiver Leiter des Unternehmens behaupten können. Die Ausweitung der Unternehmen hat aber auch in Japan die *Entwicklung vom Unternehmer zum Manager* begünstigt. Diese Metamorphose hat grundsätzlich zu einer *Entpersönlichung der Leitung* geführt.

Der Aktienbesitz ist in den letzten Jahren populärer geworden. Der Grund dafür dürfte primär im steigenden Volkseinkommen und in der Tätigkeit der Securities Companies zu suchen sein, nicht so sehr jedoch in der politisch motivierten Demokratisierung des Aktienbesitzes, die zuerst von den Besatzungsbehörden in Verbindung mit der Entflechtung der *zaibatsu* propagiert wurde. Aber in kaum einem andern Land ist der Einfluß der Aktionäre, vor allem der Kleinaktionäre, so gering wie in Japan. Die Hauptversammlung ist eine praktisch bedeutungslose Zeremonie, die nur zur formellen Bestätigung der bereits gefällten Entscheidungen dient.

Das Ideal japanischer Angestellter wie Arbeiter ist die *lebenslange Anstellung* bei einer großen Firma¹⁹. Die Auslese neuer Angestellter ist ein komplizierter Prozeß, bei dem gewöhnlich das Abgangszeugnis (der Oberschule oder Universität), die Resultate eines schriftlichen Examens und eines Interviews mit einer Prüfungskommission von Bedeutung sind; aber auch die Schule, die der Kandidat besucht hat, seine Familienverhältnisse, Empfehlungen und Einführungen spielen eine Rolle. Hier kommt das ausgesprochen *soziale Standesbewußtsein* der Japaner zum Durchbruch. Die Religionszugehörigkeit ist dagegen kaum von Bedeutung.

Eine Firma mag ihre Angestellten zur weiteren Ausbildung in andere Firmen oder ins Ausland schicken; aber kein Angestellter wird aus freien Stücken seine Stellung aufgeben und sich um einen andern Posten bewerben. Es ist nicht ungewöhnlich, daß 10% und mehr der Angestellten einer Firma ein Dienstalder von über 25 Jahren haben. Diese «vertikale» Beschäftigungsstruktur ist am ausgeprägtesten für Angestellte; sie ist aber auch bei den Stammarbeitern der großen Betriebe anzutreffen. Eine lange Liste von Firmen, für die ein Bewerber vorher gearbeitet hat, ist in Japan keine Empfehlung, und keine Firma wird sich für leitende Angestellte «auswärts» umsehen.

Die Verantwortung im Betrieb erscheint gewöhnlich als *Kollektivverantwortung*. Die bürokratisch-hierarchische Organisation der Unternehmen schließt ein, daß alle Geschäfte im Instanzenweg erledigt werden. Das Symbol der japanischen Bürokratie ist der *han*, das Siegel mit dem Namen, das jeder Beamte auf jedes Schriftstück setzt, das durch seine Hände geht.

Verantwortung ist in Japan fast nur von Bedeutung als «Erfolgs- oder besser Mißerfolgskfunktion». Der Rücktritt des Leiters eines Unternehmens, das in Schwierigkeiten geraten ist, gilt als eine Art von Sühne für die Ungelegenheiten, die durch dieses Vorkommnis allen Beteiligten erwachsen sind, wobei die Schuldfrage gar keine Rolle spielt.

Die bürokratische Organisation der großen Firmen und die bürokratische Art und Weise ihrer Geschäftsführung schafft eine gewisse *Affinität zwischen den Beamten der Privatfirmen und den öffentlichen Beamten*. Abgesehen von den Ge-

¹⁹ James C. Abegglen, *The Japanese Factory*; The Free Press, Glencoe, n. d. (2nd printing, 1960), S. 11—16.

meinsamkeiten, die aus Erziehung, sozialem Milieu, Lebensbedingungen usw. stammen, sind ihre Berufsauffassung, ihre Haltung gegenüber dem Betrieb und ihre Einstellung zur Arbeit sehr ähnlich. Sie bilden zusammen die in Japan als *Salaryman* bekannte Schicht, die besonders in den Großstädten eine ungemein große Homogenität aufweist. Diese Affinität ist nicht nur für die Beziehungen zwischen den Staatsorganen und der Privatwirtschaft von Bedeutung, sondern auch für die ideologische und praktische Beurteilung der Staatsintervention durch die Geschäftswelt.

Indessen wäre es irreführend, die bürokratische Organisation der großen japanischen Unternehmen in jeder Beziehung als eine unpersönliche Maschine zu qualifizieren. Das in Japan heimische Cliquenwesen herrscht nicht nur in der Staats- und Gemeindeverwaltung, sondern auch in der Bürokratie der Privatfirmen. Die Grundlagen des Cliquenwesens sind nicht immer ganz klar. Die Absolvierung derselben Schule bildet seit der Meijizeit einen der stärksten Kristallisationspunkte für inoffizielle Zusammenschlüsse und enge persönliche Bindungen. Die Elitestellung der Absolventen der ehemaligen kaiserlichen Universitäten in der japanischen Verwaltung ist ein oft angeführtes Beispiel. Gruppenbildungen können sodann auch durch den Militärdienst oder auch — eine neuere Form — durch «persönliche» Gefolgschaft entstehen. Ganz allgemein sind sie natürlich nicht an die wirtschaftliche Strukturierung des Landes gebunden, obwohl sie andererseits die Beziehungen zwischen den Unternehmungen stark beeinflussen können²⁰.

Ein Reflex dieser sozialen Schichtung ist darin zu erblicken, daß die traditionellen gesellschaftlichen Wertkategorien des Landes dem einzelnen eine mehr oder weniger bestimmte Position in der sozialen Hierarchie zuweisen, die nicht notwendigerweise mit seiner amtlichen Stellung oder seiner Beschäftigung zusammenfällt. Die Schule, die jemand besucht hat, ist nur ein Element, das für diese Wertskala in Betracht kommt; verwandtschaftliche Beziehungen, die Laufbahn in der Firma und, nach außen hin, die Stellung der Firma in der Hierarchie der Unternehmen, gehören zu jenen Imponderabilien, die den Lauf einer Verhandlung beeinflussen können. Aus diesem Grunde spielen im japanischen Geschäftsleben und besonders in den Beziehungen der Wirtschaft zum Staat, das heißt zur Bürokratie und den Politikern, *Empfehlungen* und *Einführungen* eine viel größere Rolle als im Westen. Das «Borgen» des sozialen Prestiges ist für den japanischen Unternehmer eine Kunst, die den Fachmann vom Amateur unterscheidet!

Von größter Bedeutung für das japanische Geschäftsleben sind endlich die *inoffiziellen Zusammenkünfte* und Besprechungen. Ohne diesen «Mechanismus sozialen Ausgleichs» käme das japanische Geschäftsleben zum Stillstand. Solche Verhandlungen sind von besonderer Wichtigkeit für die Beziehungen

²⁰ Siehe zum Beispiel Harvey C. Mansfield and Fritz Morstein Marx, *Informal Organization*, in: *Elements of Public Administration*, ed. by Fritz Morstein Marx, New York, S. 294ff.

zwischen der Geschäftswelt und der Regierung, aber sie spielen auch eine große Rolle für die Tätigkeit der Kartelle, für die Beziehungen zwischen verschiedenen Firmen und für die Arbeit in der Firma.

Ein weiterer charakteristischer Zug der japanischen Gesellschaft, der für die Arbeit des japanischen Unternehmers von Bedeutung ist, kann mit *Konformismus* bezeichnet werden. Wenigstens im äußeren Verhalten wird die Anpassung an die Gegebenheiten des Lebens, die Übereinstimmung mit traditionellen Gepflogenheiten und die Angleichung an die durch die öffentliche Meinung sanktionierten Normen erwartet. Es mag Gelegenheiten geben, bei denen Originalität und selbst Exzentrizität geschätzt wird; aber im allgemeinen ist die Konformität mit dem Gegebenen, die Achtung vor dem Status quo und die Befolgung äußerer Regeln und Vorschriften ohne Rücksicht auf ihren Sinn und Zweck die gesellschaftlich gebilligte Haltung.

Das straffe Sozialgefüge des Landes hat durch den Krieg seinen ideologischen Unterbau verloren, und die Stärke der sozialen Bindungen ist zusehends im Schwinden begriffen. Aber im Grunde bleibt dem Japaner der westliche Individualismus, insbesondere der Individualismus des wirtschaftlichen Liberalismus, fremd. Der Eigenwert des Individuums wird insofern anerkannt, als Diskriminierung auf Grund der persönlichen Überzeugung sehr selten vorkommt.

Man hat den Japanern oft Mangel an Originalität vorgeworfen; aber man sollte dabei bedenken, daß die japanische Gesellschaft im allgemeinen die *Einordnung in die gegebenen Verhältnisse* höher schätzt als persönliche Initiative und daß die Resignation in das (scheinbar) Unvermeidliche ein Teil des japanischen Lebensgefühls ist. Der Bürokratismus in der Staatsverwaltung wie in den Privatfirmen wird dadurch ungemein verstärkt. Schöpferisches Talent findet wenig Gelegenheit, sich zu entfalten, und selbst der unentwegteste Neuerer kann die Phalanx der Beamtenlegionen nicht durchbrechen.

Der Bürokratismus in den großen Unternehmen hat ein enges *Ressortdenken* zur Folge. Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen ist gewöhnlich schwach, und mitunter machen die verschiedenen Ressorts den Eindruck getrennter und konkurrierender Unternehmen. Besonders problematisch ist die Koordination des Verwaltungsbetriebes und der Produktionsabteilungen. Im allgemeinen wird der Bürobetrieb überbewertet, sowohl in der sozialen Schätzung wie in der Entlohnung und der Stellung im Betrieb.

Wie in andern Bereichen, so ist auch in der Wirtschaft das scheinbar unausgegliche Nebeneinander heterogener Elemente bezeichnend für das moderne Japan. Die Unternehmungslust, das Streben nach Gewinn und die Konkurrenz, die für den liberalistischen Kapitalismus charakteristisch sind, finden sich auch in der japanischen Wirtschaft; aber die Hochschätzung alter Beziehungen, die Vorliebe für traditionelle Formen und die Betonung der Unantastbarkeit des eigenen Status quo deuten auf eine verschiedene Auffassung der Wirtschaft hin.