

ABHANDLUNGEN

***Keiretsu*: Anmerkungen zu der Bedeutung der Unternehmensgruppierungen im japanischen Wirtschaftssystem**

Peter Rodatz

Inhaltsübersicht:

- I. Einleitung
- II. *Zaibatsu*
- III. *Keiretsu*
 - 1. Horizontale *keiretsu*
 - 2. Vertikale *keiretsu*
 - 3. Netzwerk
 - 4. Konzerneigenschaft?
- IV. Schlußbetrachtung

I. EINLEITUNG

Ein erheblicher Teil des japanischen Bruttosozialproduktes wird in Unternehmensgruppen erarbeitet. Die Kenntnis der Strukturen dieser Gruppen ist nicht nur für ein Tätigwerden auf dem japanischen Markt von großer Bedeutung, sondern auch dann, wenn man mit japanischen Konkurrenten zu tun hat. Die Kenntnis der Struktur der Gruppe könnte auch zum Anlaß genommen werden, die eigene Organisation zu überprüfen. Das heißt nicht zwangsläufig, daß man einfach japanische Strukturen übernehmen soll. Ähnlichkeiten mit manchen deutschen Strukturen könnten es aber erleichtern, einzelne Elemente aus dem japanischen System zu übernehmen. Wegen ihrer herausragenden Stellung in der japanischen Wirtschaft sollen die japanischen Unternehmensgruppen deshalb hier unter rechtlichen Gesichtspunkten analysiert werden.

Der Zusammenschluß von Einzelunternehmen zu Unternehmensgruppierungen wirft eine Reihe rechtlicher Fragen auf: berührt werden beispielsweise die Geschäftsführungen der Einzelunternehmen. Probleme entstehen auch beim Gläubiger- und Minderheitenschutz, die ich hier nicht weiter erörtern will. Ebenso sind die Auswirkungen von Unternehmenskonzentration auf den Wettbewerb zu berücksichtigen. Betroffen könnten insbesondere ausländische Unternehmen bei ihrem Eintritt in den japanischen Markt sein¹.

II. ZAIBATSU

Unternehmensgruppierungen hat es in Japan schon seit mehr als einem Jahrhundert gegeben. Vor dem Zweiten Weltkrieg waren das die *zaibatsu*², heute sind es die *keiretsu*. Die *zaibatsu* gibt es nicht mehr - sie hatten den Höhepunkt ihrer wirtschaftlichen Macht vor dem Krieg, der für Japan mit dem Einmarsch in China 1937 begann. Die Zerschlagung der *zaibatsu* durch die amerikanischen Besatzungsmächte, in deren Augen die *zaibatsu* für den japanischen Imperialismus neben dem Militär mitverantwortlich waren, bildete nur den Schlußstrich in ihrem Auflösungsprozeß.

Ihre charakteristische Struktur haben die *zaibatsu* während der *Meiji*-Zeit (1868-1912) erhalten. Sie ließen sich im wesentlichen in zwei Gruppen unterteilen. Der einen Gruppe war es gelungen, unter Ausnutzung ihrer engen Kontakte zur Regierung eine Monopolstellung im

Handel zu nutzen (etwa *Mitsui* oder *Mitsubishi*). Die andere konnte durch Besitz an Bodenschätzen eine Monopolstellung aufbauen und war auf diesem Weg zu Reichtum gelangt (beispielsweise *Sumitomo* oder *Furukawa*).

Ein Kennzeichen der *zaibatsu* war, daß es sich bei ihnen um Familienunternehmen handelte³. Rechtlich agierten die Familien über Holdinggesellschaften, die die Anteile der Konzerngesellschaften direkt oder über Zwischenbeteiligungen hielten. Bei den *zaibatsu* handelte es sich also um Konzerne, bei denen eine Obergesellschaft ein Tochterunternehmen über den Besitz von Anteilen beherrschte. Dies geschah oft mit einem überraschend geringen Personalaufwand, was darauf hindeutet, daß innerhalb der Unternehmensgruppe die Kontrolle relativ schwach war. Darin zeigt sich eine Parallele zu den heutigen Unternehmen: die Hierarchiespitze erteilt keine Weisungen. Ihre eigentliche Aufgabe liegt vielmehr darin, Anregungen aufzunehmen und bei deren Umsetzung mitzuwirken.

Die Konzerne waren, wenn man so will, Mischkonzerne, weil sich die Konzerngesellschaften auf verschiedenen Geschäftsgebieten betätigten, ohne daß allerdings die einzelnen Konzernunternehmen zueinander in Wettbewerb standen. Typischerweise gehörten zum Konzern eine Bank, oft auch eine Handelsgesellschaft (*sōgō shōsha*). Zu den *zaibatsu* gehörten neben *Mitsubishi*, *Mitsui* und *Sumitomo* auch noch *Yasuda*, *Okura*, *Furukawa*, *Fujita*, *Kuhara* und *Suzuki*. Letztere drei sind aufgrund schlechten Managements oder widriger wirtschaftlicher Vorgänge bereits vor dem Krieg untergegangen.

Als Familiengesellschaften hatten die *zaibatsu* zunehmend mit dem Problem zu kämpfen, qualifizierte Familienmitglieder für die Führungspositionen im Unternehmen zu finden. Sie lösten das Problem überwiegend durch Beschäftigung von familienfremden Managern. Damit bahnte sich ein Wandel in der Kontrolle des Unternehmens an. Denn diese neuen Manager hatten sich nicht innerhalb des Unternehmens hochgearbeitet, sondern gehörten zu einer gut ausgebildeten Managerelite. In vielen Fällen waren sie es, die die tatsächliche Kontrolle über den Konzern ausübten⁴.

Finanzierungsprobleme wurden teilweise dadurch gelöst, daß über die Börse Aktien veräußert wurden. Dies führte jedoch grundsätzlich nicht zu einem Einflußverlust der Holdinggesellschaften. Fälle wie bei *Sumitomo*, wo die Beteiligungsrate an *Sumitomo Trust* auf 25% herabsank, waren eher die Ausnahme.

Wie bereits erwähnt, fand zwischen den verschiedenen Unternehmen derselben *zaibatsu* ein Wettbewerb nicht statt. Das bedeutet allerdings nicht, daß sie ihre Geschäftstätigkeiten auf die Gruppe beschränkten. Wegen des Einliegerschutzes hielten sich auch die Banken bei der Finanzierung von mehreren Unternehmen derselben Gruppe zurück. Sie wollten das Risiko möglichst gering halten und die Verluste bei einem Ausfall begrenzen. Auch wenn daher aus der Sicht des heutigen Kartellrechts eine Beschränkung des Wettbewerbs nicht stattgefunden hat, so dürfte die Konzentrierung wirtschaftlicher Macht bei den *zaibatsu* sicherlich dazu beigetragen haben, daß sich ein gesundes wirtschaftliches Gleichgewicht in Japan nicht hat entfalten können.

Die *zaibatsu* sind durch die amerikanische Besatzungsmacht in eine Vielzahl kleiner, voneinander unabhängiger Einzelgesellschaften aufgespalten worden. So sind z.B. *Mitsubishi Shōji* und *Mitsui Bussan* in jeweils 150 Einzelgesellschaften zerlegt worden. Diese Entflechtung ist teilweise wieder rückgängig gemacht worden, indem sich die aus den *zaibatsu* hervorgegangenen und wieder zusammengeführten Gesellschaften in neuen Unternehmensgruppen zusammengeschlossen haben. Diese sind von ihrer Struktur her mit den alten *zaibatsu* jedoch nicht vergleichbar⁵. Denn zum einen bewirkte das Verbot von Holdinggesellschaften⁶, daß der erneute Zusammenschluß in horizontaler Richtung erfolgte. Zum anderen waren die Eigentümer enteignet worden. Die Kontrolle über die neuen Unternehmen lag damit nicht mehr bei den Familien, sondern wurde von den vorherigen Angestellten der Unternehmen übernommen. Sie sind die eigentlichen Erben der *zaibatsu*.

III. KEIRETSU

Die neu entstandenen Unternehmensgruppen werden als *keiretsu* bezeichnet. Man unterscheidet zwei verschiedene Formen, die allenfalls gemeinsam haben, daß ihr Zusammenhalt mit den konventionellen Regeln des Rechts nicht erklärt werden kann.

Unter *keiretsu* versteht man einmal einen horizontalen Verbund von Unternehmen, die sich mehr oder weniger gleichberechtigt zusammengeschlossen haben. Dazu gehören drei Gruppen mit den schon erwähnten Traditionsnamen: *Mitsui*, *Mitsubishi* und *Sumitomo*, sowie drei Gruppierungen, die sich im wesentlichen erst nach dem Krieg gebildet haben, nämlich *Fuyo*, *Dai-Ichi Kangyō* (DKB) und *Sanwa*. Zu dieser Art *keiretsu* lassen sich ferner auch die *Tokai* und die *Industrial Bank of Japan*-Gruppen zählen, die jedoch kleiner sind. Man kann daher insgesamt von acht horizontalen *keiretsu* ausgehen, sechs großen und zwei kleineren.

Keiretsu ist aber auch die Bezeichnung für vertikal strukturierte Gruppen, von denen es etwa 90 gibt⁷. Zwar handelt es sich auch bei diesen Gruppen nicht um Konzerne im deutschen Verständnis, doch weisen sie eine Reihe von Elementen auf, die auch dem deutschen Konzernrecht nicht fremd sind. Die vertikalen Gruppen dienen häufig der Integration von Zulieferanten und Sub-Unternehmern auf der einen und der Vertriebsorganisationen auf der anderen Seite - deshalb auch die Namen Produktions- und Vertriebs-*keiretsu*⁸. Ob diese Unterscheidung sinnvoll ist, mag bezweifelt werden, da eine Reihe von Unternehmen *keiretsu*-Beziehungen in beide Richtungen aufweist, so z.B. *Toyota*.

Was jedoch einen Konzern nach japanischem Recht konkret ausmacht, ist in Japan umstritten. Jedenfalls gibt es bislang weder eine genaue Definition noch ein kodifiziertes Konzernrecht, wenn man von vereinzelt Bestimmungen einmal absieht⁹. Auch der Begriff *keiretsu* gibt keine Anhaltspunkte, ob Unternehmen als Konzerne anzusehen sind. Das wird schon daran deutlich, daß sowohl horizontale als auch vertikale Unternehmensgruppen unter diesen Begriff fallen. Gleiches gilt für andere Bezeichnungen der Unternehmensgruppen wie z.B. *kigyō shūdan*. Erschwert wird eine Definition auch dadurch, daß sich horizontale und vertikale *keiretsu* überlappen. So gehört *Sumitomo Kinzoku Kōgyō* (*Sumitomo Metal Industries*) beispielsweise der *Sumitomo*-Gruppe, also einem horizontalen *keiretsu*, an. Gleichzeitig hat *Sumitomo Metal Industries* aber auch etwa 100 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften sowie unzählige andere Zulieferanten und Sub-Unternehmer, die mit dieser Gesellschaft ein vertikales *keiretsu* bilden.

Auch der Aktienbesitz von anderen Gesellschaften gibt wenig Aufschluß darüber, ob es sich um ein *keiretsu*-Unternehmen handelt oder nicht. Die Industrie- und Handelskammer Tokyo zählt Gesellschaften, bei denen eine Beteiligung von 50% und mehr besteht, nicht zu den *keiretsu*¹⁰. *Keiretsu* sind nach dieser Definition also gerade nicht Gesellschaften, bei denen der Einfluß über den Besitz von Aktien abgesichert werden kann. Diese Auffassung erscheint mir insofern zweifelhaft, als der rechtlich gesicherte Einfluß von Aktionären in Japan schwach ist¹¹. Wie groß der Anteilsbesitz an einem anderen Unternehmen ist, spielt daher nur eine untergeordnete Rolle. Mindestens genauso entscheidend sind andere Elemente, auf die noch einzugehen ist.

1. Horizontale *keiretsu*

Das Fehlen allgemeingültiger Kriterien macht sich nicht nur bei der Suche nach einem allgemeinen Konzernbegriff bemerkbar. Auch eine klare Definition, wann ein Unternehmen Bestandteil eines horizontalen *keiretsu* ist, bereitet Schwierigkeiten.

Typisch für horizontale *keiretsu* ist zunächst, daß die Gruppe aus Unternehmen besteht, die in den verschiedensten Geschäftsbereichen tätig sind - insofern besteht eine Parallele zu den *zaibatsu*. Charakteristisch ist auch, daß im Zentrum der Gruppe eine Bank und meist auch ein Generalhandelshaus (*sōgō shōsha*) stehen. Die einzelnen Unternehmen weisen jedoch einen sehr unterschiedlichen Bindungsgrad an die Gruppe auf. Das Standardwerk zu den *keiretsu*, das von DODWELL nun schon in der 11. Auflage herausgegeben wird¹², versucht den Bindungsgrad in vier Ränge einzuteilen, angefangen bei den Kerngesellschaften bis zum letzten Rang, bei dem die Bindung zur Gruppe nur noch sehr lose ist. Das führt dazu, daß die Zugehörigkeit zu einem horizontalen *keiretsu* nicht immer leicht festzustellen

ist: *Fuji Film* wird bei Dodwell im vorletzten Rang der *Mitsui*-Gruppe geführt - *Fuji Film* selbst streitet eine Zugehörigkeit aber ab¹³. Wie wenig die Zugehörigkeit zur Gruppe durch äußere Merkmale fixiert ist, zeigt der Umstand, daß *Itochu* (früher *C. Itoh*), eines der größeren Handelshäuser, von der *Sumitomo*-Gruppe zur *DKB*-Gruppe gewechselt ist. *Hitachi* gehört zu drei horizontalen *keiretsu*, *Nissho Iwai*, *Kobe Steel* und *Nippon Express* - alles Unternehmen von Weltrang - gehören jeweils zwei horizontalen *keiretsu* an. Das alles trägt natürlich zur Verwirrung bei.

Äußerlich lassen sich die *keiretsu*-Mitglieder am besten durch die Zugehörigkeit der Präsidenten zu *shachō-kai* identifizieren. Bei den *shachō-kai* handelt es sich um regelmäßig stattfindende Treffen der Präsidenten der Kerngesellschaften der jeweiligen Gruppe. Üblicherweise finden sie einmal im Monat oder alle Vierteljahr statt¹⁴. Was bei diesen Treffen handelt wird, ist nicht im einzelnen bekannt. Die japanische Kartellbehörde (*Kōsei Torhiki I'inkai*, nachfolgend entsprechend der in westlichen Publikationen üblichen Abkürzung *FTC*) jedenfalls meint, bei den Zusammenkünften würden im wesentlichen Informationen ausgetauscht^{15 16}. Es werden andere Meinungen vertreten; so wird angenommen, daß es sich bei den *shachō-kai* um zentrale Steuerungsinstrumente der jeweiligen Gruppe handelt.

Betrachtet man den geringen mit Daten belegbaren Grad der Verflechtung der einzelnen Unternehmen, so besteht in der Tat wenig Anlaß, an den Feststellungen der *FTC* zu zweifeln. Es lassen sich verschiedene Verflechtungen unterscheiden¹⁷:

a) Anteilsbesitz

Der gegenseitige Aktienbesitz innerhalb der Gruppe ist überraschend gering. Die Einzelunternehmen sind bei den anderen Unternehmen der Gruppe jeweils mit weniger als 2% beteiligt. Die durchschnittliche Beteiligung aller Gruppenunternehmen an anderen Gruppenunternehmen beträgt bei den traditionellen *keiretsu* knapp 30% und bei den anderen Gruppen unter 20%. Angesichts der Tatsache, daß die Sperrminorität in Japan bei 33% liegt, wird deutlich, daß durch die Stimmenaübung Geschäfte bei den Einzelunternehmen nicht blockiert werden können¹⁸.

Die Beteiligungsraten zeigen im übrigen eine fallende Tendenz. Dafür lassen sich im wesentlichen zwei Gründe aufführen: zum einen haben während der sogenannten *Bubble*-Zeit (eine Phase spekulativ überhitzten Wachstums Mitte der achtziger bis Anfang der neunziger Jahre) Kapitalerhöhungen stattgefunden, bei denen aus börsenrechtlichen Gründen den Aktionären kein volles Bezugsrecht gewährt wurde. Zum anderen haben sich nach der *Bubble*-Zeit manche Unternehmen von Teilen ihres Aktienbesitzes trennen müssen, um trotz des dramatischen Absturzes der Aktienkurse und der damit verbundenen teilweisen Entwertung der stillen Reserven eine positive Ertragslage vorweisen zu können.

b) Personalaustausch

Als ein weiteres Kriterium zur Messung der Verflechtung kommt der Personalaustausch in Betracht.

Hier ist zunächst zu berücksichtigen, daß die entsandten Personen ihre Ämter in der bisherigen Gesellschaft aufgeben. Der für den Personalaustausch verwandte Ausdruck "interlocking directorate" ist also zumindest irreführend.

Von Bedeutung ist aber auch die Frage, wie viele Personen entsandt werden und welche Position sie im Vorstand¹⁹ der Gesellschaft einnehmen, zu der sie delegiert worden sind. Japanische Vorstände weisen eine starke Hierarchie auf²⁰. Innerhalb des Vorstandes, der in der Regel aus 30-40 Personen besteht, werden die eigentlichen Entscheidungen im sog. *jōmu-kai* getroffen, der nur aus wenigen Vorstandsmitgliedern besteht. Gerade diesem gehören die entsandten Vorstandsmitglieder aber regelmäßig nicht an. Auch die Anzahl entsandter Vorstandsmitglieder ist gering: sie beträgt etwa 6%; das bedeutet, daß im Durchschnitt zwei Mitglieder des Vorstandes von anderen Unternehmen der Gruppe entsandt worden sind.

Insgesamt ist die personelle Verflechtung damit als gering einzustufen. Berücksichtigt man die Tatsache, daß ein Großteil der Delegationen durch Banken erfolgt, so wird deutlich, daß

Personalentsendungen im wesentlichen dazu dienen, finanztechnische Expertise weiterzugeben oder bankenorientierte Kontrolle auszuüben.

c) Geschäftstätigkeit

Die Vorstellung, daß es sich bei geschäftlichen Transaktionen überwiegend um gruppeninterne Geschäfte handelt ist eindeutig falsch. Nach den Feststellungen der FTC werden über 90% aller Geschäfte mit gruppenfremden Unternehmen getätigt²¹. Zwei Drittel der gruppeninternen Geschäfte werden über die Handelshäuser abgewickelt, die damit aber nur 5% ihrer Gesamtumsätze machen.

Auch der Hinweis, daß *keiretsu*-Mitarbeiter überwiegend Produkte ihrer *keiretsu* erwerben, ändert daran nichts. So wird man in der Garage der *Mitsubishi Bank* überwiegend *Mitsubishi*-Wagen sehen. Insgesamt arbeiten jedoch nur 5% der japanischen Bevölkerung für *keiretsu*-Unternehmen, so daß sich die Loyalität der Angestellten auf die Geschäftstätigkeit der Gruppe kaum auswirkt.

d) Finanzierung

Am deutlichsten tritt eine Verflechtung der einzelnen Unternehmen noch bei der Finanzierung zu Tage. Jedoch beschränkt sich hier der Anteil der kurz- und langfristigen Kredite, die innerhalb der Gruppe aufgenommen werden, auf 20%. Die Finanzierung erfolgt über die Banken und andere Kapitalsammelstellen wie die Lebensversicherung der jeweiligen *keiretsu*. Anleihen werden zu 30 bis 40% über Finanzunternehmen der Gruppen plaziert, die dabei aber mit gruppenfremden Co- und Sub-Managern zusammenarbeiten.

Erwähnt werden muß die wichtige, wenn auch schwächer werdende Rolle der Hauptbank²².

Dabei ist darauf hinzuweisen, daß das System der Hauptbank keine Erscheinung ist, die nur innerhalb der *keiretsu* anzutreffen ist. Die Hauptbankenbeziehungen werden dadurch gekennzeichnet, daß die Bank verstärkt überwacht und daraus abgeleitet gewisse Fürsorgeverpflichtungen hat, die vertraglich oder in sonstiger Weise rechtlich jedoch nicht abgesichert sind.

e) Gesamtbewertung der Verflechtungen

Betrachtet man die oben aufgezählten Verflechtungskriterien isoliert, so scheint dies auf eine relativ geringe Verknüpfung der einzelnen Unternehmen einer *keiretsu*-Gruppe hinzudeuten. Der Gruppenzusammenhang ist jedoch stärker als er sich aus den Einzeldaten ergibt. Geschäftliche Beziehungen haben eine andere Qualität, wenn der Geschäftspartner zugleich Aktionär des eigenen Unternehmens ist oder zwischen beiden Unternehmen ein Personalaustausch stattfindet. Aus den verschiedenartigen Beziehungen ergibt sich dann ein Netzwerk, das mit gängigen rechtlichen Kategorien nicht gut dargestellt werden kann, für die Beziehung japanischer Unternehmen aber von zentraler Bedeutung ist²³.

Die so verstandene Vernetzung wird uns bei den vertikalen *keiretsu* erneut beschäftigen. Als Zwischenergebnis möchte ich nur festhalten, daß die Verflechtungen der einzelnen Unternehmen stärker ist, als sich aus den Feststellungen der FTC ergeben könnte. Trotzdem bleibt die Eigenständigkeit der Einzelunternehmen im wesentlichen bewahrt; darüber besteht weitgehend Einigkeit.

Die geballte Stärke der Gruppen macht sich nach außen hin bemerkbar, wenn diese ihren Einfluß auf die Politik geltend machen. Dies geschieht entweder direkt über die Parteienfinanzierung oder indirekt über eine Verbandstätigkeit oder die Zugehörigkeit zu Beratungsausschüssen der Regierung. Die *keiretsu* sind bei der Formulierung der japanischen Industriepolitik beteiligt; sie tragen auch dazu bei, unerwünschte Eingriffe des Staates zu unterlaufen²⁴.

2. Vertikale *keiretsu*

Die Schwierigkeit einer rechtlichen Einordnung setzt sich bei den vertikalen *keiretsu* fort. Wie bereits betont, unterscheiden sich diese grundlegend von den horizontalen *keiretsu*.

Man unterscheidet verschiedene Typen von vertikalen *keiretsu*: neben den bereits erwähnten Produktions- und Vertriebs-*keiretsu* gibt es noch die funktionalen *keiretsu*. Bei ihnen werden aus Steuer- oder Managementgründen Betriebsteile ausgegliedert. Da dies keine japanische Besonderheit ist und sich in dem hier interessierenden Zusammenhang auch keine weiteren Probleme ergeben, wird auf diese nicht weiter eingegangen.

Für alle vertikalen *keiretsu* gilt, daß die - meßbaren - Verflechtungen stärker sind als bei den horizontalen. So unterliegen die Beteiligungsraten mitunter, aber nicht immer, über 50%, was allerdings wegen des geringen Einflusses der Aktionäre in Japan nicht viel bedeutet. Entscheidender ist vielmehr, daß alle Gruppengesellschaften eng miteinander arbeiten. Ressourcen werden geteilt und neue Entwicklungen mit anderen *keiretsu*-Mitgliedern vorgenommen. Durch die Einbeziehung aller Gruppengesellschaften in eine Gesamtstrategie werden Risiken und Potentiale auf die ganze Gruppe verteilt und damit auch die Spezialisierungsvorteile der Einzelunternehmen am besten genutzt.

Die Strukturierung kann im einzelnen aber sehr unterschiedlich sein: so läßt *Matsushita Electric Industrial* beispielsweise im wesentlichen bei Gruppengesellschaften produzieren und beschränkt die eigenen Aktivitäten ganz überwiegend auf das Marketing. Bei *Toyota* hingegen findet die Fertigung des Endproduktes bei der Kerngesellschaft statt.

Im Vergleich zu den horizontalen *keiretsu* kommt es bei den vertikalen häufiger zu einer Entsendung von Führungspersonal - auch in die Vorstände. Da dann auch regelmäßig Doppelpositionen in beiden Vorständen eingenommen werden, ist hier die Bezeichnung "interlocking directorate" angebracht. In der Regel entsenden die Kerngesellschaften um die 30% der im abhängigen Unternehmen tätigen Vorstandsmitglieder. Die Zahl erhöht sich auf 50%, wenn man die von anderen *keiretsu*-Gesellschaften entsandten Vorstandsmitglieder hinzurechnet²⁵.

Insbesondere die Präsidentenpositionen werden häufig von Personen eingenommen, die von der Kerngesellschaft entsandt werden; dabei sollte aber nicht übersehen werden, daß die Präsidentenämter bei den untergeordneten Unternehmen auch Abschiebepositionen für Vorstandsmitglieder der Kerngesellschaften sind, die dort nicht mehr befördert werden.

Prägend für die vertikalen *keiretsu* sind jedoch nicht die Beteiligungen und die Verflechtungen auf der Geschäftsführebene, sondern die geschäftlichen Transaktionen.

a) Produktions-*keiretsu*

Die Produktions-*keiretsu* bestehen aus einer Kerngesellschaft an der Spitze, die ein Produkt herstellt oder häufig nur montiert und sich die dazu benötigten Teile zuliefern läßt. Charakteristisch für die Zusammenarbeit mit den nachgeordneten Unternehmen ist, daß sie von Mitwirkung und Eigeninitiative dieser nachgeordneten Unternehmen getragen wird. Dadurch erhofft man sich nicht nur eine möglichst reibungslose Zulieferung, sondern auch günstige Auswirkungen auf die Qualität, die Preise und die weitere Entwicklungstätigkeit. Das Zuliefersystem ist durchaus komplex strukturiert. Es wird durch eine Reihe von Elementen gekennzeichnet, von denen einige aufgeführt werden sollen²⁶.

Die Beziehungen sind langfristiger Natur. Das führt zu einer Akkumulation von technischem und kommerziellem Wissen und erlaubt eine sehr enge Zusammenarbeit auf allen Gebieten. Sie beginnt bei der Produktentwicklung, setzt sich bei der Einhaltung von Qualitätsstandards fort und endet mit der Lieferung zur rechten Zeit im richtigen Umfang. Von den Zulieferanten wird erwartet, daß sie ihre Produkte nicht nur ständig verbessern, sondern auch zu ständig niedrigeren Preisen liefern.

Die Zulieferanten arbeiten mit Sub-Unternehmen und diese wiederum mit weiteren Unterlieferanten zusammen. Dies soll an Hand eines Vergleichs von *Toyota* und *General Motors* veranschaulicht werden²⁷: *Toyota* hatte 1990 etwa 65.000 Mitarbeiter, *General Motors* 750.000. Beide Unternehmen produzierten in etwa gleich viele Autos. Der Unterschied ergibt sich aus der Fertigungstiefe: die Produktion bei *Toyota* besteht praktisch nur aus einer

Montage der von Dritten zugelieferten Teilen, während *General Motors* fast alle Teile selbst herstellt.

Bei *Toyota* sind neben 200 Primärlieferanten nahezu 40.000 Unternehmen, unter Einbeziehung kleinster Zulieferanten vielleicht noch wesentlich mehr²⁸, am Prozeß der Herstellung von Teilen beteiligt. Es liegt auf der Hand, daß das System der externen Zulieferungen anders als das der internen Zulieferungen organisiert sein muß. Das japanische System hat den Vorteil, daß kein übergroßer Apparat beherrscht werden muß. Lediglich die Primärlieferer müssen koordiniert werden. Das wird dadurch erleichtert, daß diese Unternehmen durch ihre Einbindung in Koordinierungsprozesse motiviert sind. Dies führt zu schlankeren Organisationsstrukturen und damit auch zu einer Reduzierung der Management-Kosten.

Dazu trägt auch bei, daß das Hauptunternehmen seinen Einfluß auf die Primärlieferer beschränkt und die Koordinierung der Sub-Unternehmen der zweiten und weiterer Stufen dem Primärlieferer überläßt. *Toyota* hat also im Kern lediglich 200, und nicht 40.000 Zulieferanten zu koordinieren.

Die Verlagerung der Zulieferung verringert auch die Kapital- und Finanzierungskosten. Denn jede Sub-Einheit muß sich das nötige Kapital selbst beschaffen und die Finanzierung selbst vornehmen. Das geht so weit, daß die Präsidenten der Zulieferanten der zweiten und aller weiteren Stufen in vielen Fällen auch dann, wenn sie nicht Eigentümer sind, mit ihrem persönlichen Vermögen für die Verbindlichkeiten der Unternehmen haften. Daß der Erfolgsdruck und damit auch die Motivation in einer solchen Situation extrem hoch sind, ist selbstverständlich.

Die geringeren Kapital- und Finanzierungskosten werden durch die geringeren Personalkosten ergänzt. Es ist jedoch zu berücksichtigen, daß eine derartige Struktur von Zulieferanten mit Einbußen bei der Produktivität einhergehen kann, so daß die sich bietenden Preisvorteile teilweise aufgehoben werden.

Von Zulieferanten wird in Japan erwartet, daß sie mit dem Hersteller gemeinsame Entwicklungsarbeiten leisten. Dabei wird Personal ausgetauscht, beispielsweise in der Form, daß Entwicklungsingenieure vorübergehend zum Zulieferanten abgeordnet werden. Es wird ferner erwartet, daß der Zulieferant sowohl bei der Weiterentwicklung des Produkts als auch bei den Fertigungsmethoden ein eigenes Entwicklungspotential hat und qualitativ hochwertige Produkte zur vorausgesetzten Zeit zu ständig niedrigeren Preisen liefert. Daß hier eine enge Zusammenarbeit unumgänglich ist, liegt auf der Hand: ohne sie wäre ein *just-in-time-System*, bei dem sich die Zulieferer fortwährend auf sich ständig ändernden Bedarf der Kerngesellschaft einstellen müssen, nicht möglich.

Gefördert wird das System auch durch den harten Wettbewerb, im dem die Zulieferanten untereinander stehen. Das ergibt sich auch aus dem System des *double sourcing*, mit dem man bei Ausfall eines Lieferanten den Zusammenbruch der Produktion vermeidet. Zulieferer haben keinen großen Verhandlungsspielraum; liefert jemand zu einem niedrigeren Preis, so werden die von einem Lieferanten gewährten günstigeren Bedingungen auch den anderen Lieferanten auferlegt. Auf diese Weise gelingt es, die Preise im Laufe der Zusammenarbeit zu senken. Dabei spielt auch eine Rolle, daß es keine langfristig starren Lieferverträge gibt und Preise daher immer wieder neu verhandelt oder - was manchmal der Praxis näherkommt - einseitig neu festgesetzt werden können. Letzteres gilt insbesondere bei den Zulieferanten der zweiten und der weiteren Stufen.

Insbesondere in wirtschaftlichen Krisenzeiten werden die Sub-Unternehmer bis an die Grenzen des Bankrotts ausgenutzt. Sie dienen damit als eine Art Puffer, um den Beschäftigten der Kerngesellschaft ihren Arbeitsplatz zu sichern. Größte Mißbräuche soll das Sub-Unternehmer-Gesetz verhindern²⁹. Typischerweise für die japanischen Verhältnisse sieht das Gesetz vor, daß dem Sub-Unternehmen u.a. mitgeteilt werden muß, zu welchen Preisen es liefern soll, sowie daß gewisse Zahlungszeiten eingehalten werden.

Hersteller sind aber natürlich auch von sich aus bestrebt, die Sub-Unternehmen am Leben zu halten, weil auch sie wegen der Verlagerung wichtiger Funktionen in einer Abhängigkeit von den Sub-Unternehmen stehen. Diejenigen, die an den Einfluß des Konfuzianismus glauben, werden in diesem Zusammenhang auch an gewisse paternalistische Verpflichtungen gegenüber dem Schwächeren denken. Man wird daher davon ausgehen können, daß die

Pufferfunktion nicht die wichtigste Funktion ist, und daß beide Seiten aufeinander angewiesen sind, und deshalb eine langfristige Zusammenarbeit die Folge ist. Das führt zu einem hohen technischen Standard, insbesondere auch beim Zulieferanten, und zur Möglichkeit der langfristigen Planung.

b) Vertriebs-*keiretsu*

Am besten im Ausland bekannt sind die Vertriebs-*keiretsu*. Bei Verhandlungen über die Marktöffnung Japans standen sie oft im Mittelpunkt der Kritik; für viele handelt es sich um nichttarifäre Handelshemmnisse, die ausländischen, aber auch japanischen Wettbewerbern kaum eine Chance lassen, ihre Produkte auf dem japanischen Markt anzubieten. Durch sie wird die Aufrechterhaltung eines faktischen Preisbindungssystems erleichtert, das unter kartellrechtlichen Gesichtspunkten unzulässig ist. Beispielhaft sind die Verkaufsstrukturen der Konsumelektronik-Industrie: *Matsushita* hatte 1990 in Japan 27.000 Verkaufsstellen (derzeit nur noch 20.000), von denen ausschließlich *Matsushita*-Produkte vertrieben wurden. Bei *Toshiba* waren es 12.500, bei *Hitachi* 10.000. Zwei Drittel der insgesamt 70.000 Verkaufsstellen waren 1982 für nur fünf Hersteller tätig.

Der Vertrieb erfolgt mehrstufig. Handelsgesellschaften sowie große und kleine Großhändler beliefern das dichte Netz von meist kleinen Familienbetrieben, die dann ihrerseits die Endkunden bedienen. Diese Familienbetriebe werden überwiegend in der Rechtsform von kleinen GmbHs geführt, an deren Kapital die Hersteller in aller Regel nicht beteiligt sind. Ausnahmen gibt es bei Beteiligungen auf der ersten Stufe. So ist *Fuji* Film an zwei ihrer vier Absatzorganisationen der ersten Stufe beteiligt.

Die Ausstattung der Vertriebsstellen wird in den meisten Fällen vom Hersteller übernommen, die den Vertriebsstellen auch gestatten, den Herstellernamen, für den ein enormer Werbeaufwand betrieben wird, groß herauszustellen. Weitaus kostenintensiver ist allerdings die Bereitstellung von Grundstücken und Gebäuden für die Verkaufsstelle, denn diese muß von deren Inhaber übernommen werden. Dieser in Japan besonders hohe Aufwand wird damit nicht vom Produzenten getragen.

Die Exklusivität der Zusammenarbeit hat für den Hersteller den Vorteil, daß der Informationsrückfluß qualitativ gut ist. Das erleichtert ein besseres Eingehen auf die Bedürfnisse des Marktes und versetzt natürlich auch die Vertriebsstellen in die Lage, marktgerechte Produkte anzubieten.

Das japanische Vertriebssystem ist im einzelnen außerordentlich komplex. Es gibt diverse Rabatte und Rückvergünstigungen sowie Vorschriften über die Art des Verkaufs; zum Beispiel wird den großen Verkaufsunternehmen manchmal vorgeschrieben, im Kosmetikhandel fachkundiges Beratungspersonal einzusetzen. Dies bedeutet eine zusätzliche Kostenbelastung für die Händler, denen dadurch der Anreiz genommen wird, Preise zu senken und die vielen kleinen Verkaufsstellen unter Preisdruck zu setzen. Dies erleichtert das System der faktischen Preisbindung und der Exklusivität der Vertriebswege. Erleichtert wird dies auch dadurch, daß die Kartellbehörde ihre Überwachungspflicht nur schwach wahrnimmt.

Die Preisbindung führt zu überhöhten Preisen. Manche Kritiker des Systems gehen davon aus, daß japanische Unternehmen damit ihren Export subventionieren. Der Wettbewerb mit anderen Herstellern innerhalb des japanischen Markts findet wegen dieser Preisbindung nur sehr begrenzt über den Produktpreis statt. Auch das Produktangebot spielt nur eine untergeordnete Rolle, da erfolgreiche Produkte innerhalb kurzer Zeit imitiert werden. Damit kommt dem Kundenservice im Wettbewerb eine entscheidende Rolle zu. Ein solcher kann aber nur gewährleistet werden, wenn eine ausreichende Nähe zum Kunden gewährleistet ist. Diese setzt ein reibungslos funktionierendes Vertriebssystem voraus, indem insbesondere die Familienbetriebe den Kontakt zum Kunden pflegen und dadurch wichtige Informationen gewinnen.

Nach meinem Eindruck ist dennoch bei den Vertriebs-*keiretsu* das, was sie zusammenhält, schwächer als bei den Produktions-*keiretsu* ausgebildet. Die faktische Preisbindung und die Exklusivität ist rechtlich nicht gesichert und hat nicht notwendigerweise für alle Beteiligten wirtschaftliche Vorteile.

Das System der vielen kleinen Verkaufsstellen ist überdies deshalb gefährdet, weil Großverkaufsstätten wie Supermärkte und Warenhäuser die Produkte billiger anbieten können und dies auch tun. Dabei spielt auch eine Rolle, daß bei vielen Produkten ein besonderer Kundendienst nicht mehr wichtig ist.

Es gibt bei den Vertriebs-*keiretsu* aber auch Elemente, die mit faktischer Preisbindung und Exklusivität nur wenig zu tun haben. So kommt es bei der Distribution von Autos mitunter zu einer engen Verzahnung von Produktion und Vertrieb, um Absatzschwankungen aufzufangen und dadurch verursachte Auswirkungen auf die Produktion zu vermeiden. Die Steuerung des Zuflusses der Einzelteile wird erheblich erschwert, wenn sich im Herstellungsprozeß, der ja überwiegend nur ein Montageprozeß ist, Schwankungen ergeben. Händler werden deshalb veranlaßt, unter Umständen mehr Waren abzunehmen als sie bestellt haben. Umgekehrt haben sie auch nicht die Möglichkeit, in Zeiten größerer Nachfrage plötzlich mehr Autos zu erhalten. Die Händler nehmen damit am Unternehmensrisiko teil und sind faktisch Mitunternehmer.

3. Netzwerk

Ich möchte noch einmal auf die *keiretsu* als Netzwerk zurückkommen. Die vertikalen *keiretsu* sind als kooperative Beziehungen oder als "*intermediate organisation*"³⁰ bezeichnet worden, die aus eng zusammenarbeitenden, aber unabhängigen Unternehmen bestehen und langfristige Geschäftsbeziehungen pflegen. Sie sind, solange sie Mitglied des Verbunds sind, nicht nur im eigenen, sondern auch im fremden Interesse tätig.

So lange diese Mischform rechtlich nicht faßbar ist, wird man aus den gegensätzlichen Rechtsbereichen der Einzeltransaktionen - also des Vertragsrechts und des Gesellschaftsrechts - die jeweils passenden Elemente finden und koordinieren müssen. Eine Abgrenzung in der Weise, daß entweder das eine oder das andere Anwendung findet, ist nicht möglich.

Eine solche Mischform der beiden Rechtsgebiete ist in Japan vielleicht besonders ausgeprägt; es gibt sie aber auch außerhalb von Japan. Sie ist am Beispiel der Franchising Systeme beschrieben worden³¹.

Ähnlichkeiten oder Vorformen kann man auch beim japanischen Vertragsverständnis finden. Danach stellt ein Vertrag eine Beziehung her und ist nicht nur eine Grundlage für den bloßen Austausch von Leistungen³². Auch das ist an sich keine japanische Besonderheit, weil es ja auch sonst Treue- und Nebenleistungspflichten gibt, die über den bloßen Austausch von Leistungen hinausgehen. Das Prinzip des "*relational contracting*"³³ ist in Japan wohl ausgeprägter, als dies in anderen Ländern der Fall ist, reicht aber zur Erklärung der Doppelorientierung des Handels nicht aus.

Man findet ähnliche Vorformen übrigens auch in anderen Bereichen, zum Beispiel bei der japanischen Gemeinschaftsforschung. Dort werden neue Techniken durch Wettbewerber mit Hilfe des Staates gemeinschaftlich entwickelt. Der Wettbewerb setzt dann ein, wenn marktfähige Produkte getrennt entwickelt werden.

4. Konzerneigenschaft?

Ob es sich bei den verschiedenen *keiretsu* um Konzerne handelt, ist umstritten. Nach deutschem Verständnis muß man wohl allen *keiretsu* die Konzerneigenschaft absprechen. In Japan wird die Frage teilweise bejaht. Weitgehende Einigkeit besteht nur insoweit, daß es sich bei den horizontalen *keiretsu* nicht um Konzerne handelt³⁴. *Takahashi* bezeichnet sie als Unternehmensgruppen. Die vertikalen *keiretsu* werden dagegen zum Beispiel von *Yamauchi*, der einen eigenen Konzernbegriff benutzt, oder von *Takahashi* als Konzern bezeichnet.

Die horizontalen *keiretsu* könnten allenfalls Gleichordnungskonzerne sein, weil nirgendwo auch nur im Ansatz ein übergeordnetes Unternehmen zu entdecken ist. Gleichordnungskonzerne erfordern eine einheitliche Leitung, die man in den Präsidenten-Treffen sehen könnte. Die Präsidenten-Treffen üben jedoch keinen Einfluß auf die Geschäftstätigkeit der Einzelunternehmen der Gruppe aus, und zwar selbst dann nicht, wenn man die Treffen des mittleren Managements, die parallel zu den Präsidenten-Treffen stattfinden, mit einbezieht.

Geht man von einem deutschen Konzernrechtsbegriff aus, so wäre es jedenfalls falsch, Unternehmensgruppen wie *Mitsubishi* und *Fuyo* als Mischkonzerne zu bezeichnen.

In Japan gibt es auch keine Vertragskonzerne, obwohl das Handelsgesetz Gewinn- und Verlustausgleichsverträge zumindest erwähnt³⁵, nicht jedoch die damit eng zusammenhängenden Beherrschungsverträge. Da aber auch Gewinn- und Verlustausgleichsverträge steuerlich nicht anerkannt sind, kommen sie in der Praxis nicht vor.

Die horizontalen *keiretsu* haben mehr defensive Aufgaben³⁶: zum einen soll die Unternehmensgruppe vor dem Eindringen fremder Aktionäre geschützt werden. Darin liegt die Bedeutung der kooperierenden Aktionäre ("stable shareholder"), die es aber auch außerhalb der *keiretsu* gibt. Kooperierende Aktionäre halten die Aktien auf Dauer unter weitgehendem Verzicht auf eine hohe Rendite und ermöglichen den Unternehmen eine langfristige Planung, die dann durch feindliche Übernahmen nicht beeinträchtigt werden kann. Gleichzeitig bietet die Gruppe eine Art Sicherheitsnetz: gerät ein Unternehmen der *keiretsu*-Gruppe in Schwierigkeiten, so unterstützen es die anderen Gruppenunternehmen. So mußten beispielsweise während der Krisen der Werftindustrie keine Arbeiter entlassen werden, sondern wurden nur vorübergehend zu Automobilunternehmen abgeordnet. Dies ist auch der Grund dafür, daß die Banken darauf vertrauen können, daß sie die gegenwärtigen Schwierigkeiten nicht nur überleben, sondern aus der Krise gestärkt herauskommen werden³⁷.

Anders als die horizontalen *keiretsu* weisen die vertikalen Ähnlichkeiten mit deutschen Konzernen auf. Trotzdem würde es zu weit führen, diese als Konzerne im deutschen Sinne zu bezeichnen. In Betracht käme allenfalls die Einordnung als Unterordnungskonzern, bei dem mehrere abhängige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung des herrschenden Unternehmens zusammengefaßt sind und auf diese Weise einem übergeordneten gesamtunternehmerischen Interesse dienstbar gemacht werden³⁸. Dazu gehört eine einheitliche Unternehmensplanung, bei der die Konzernglieder wie Betriebsabteilungen des herrschenden Unternehmens behandelt werden. Indiz dafür ist eine einheitliche Finanzplanung, Kreditaufnahme durch den Konzern insgesamt und Haftung aller Konzerngesellschaften.

Diese Voraussetzungen liegen allenfalls dort vor, wo Unternehmen Tochtergesellschaften haben, bei denen die Beteiligungsrate über 50% liegt. Das würde für *Hitachi* zutreffen. Aber selbst dort wird allgemein angenommen, daß die Gruppenmitglieder von der Kerngesellschaft weitgehend unabhängig sind, es ein herrschendes Unternehmen im Sinne des deutschen Konzernrechts also nicht gibt. Beim größten vertikalen *keiretsu*, der *Toyota*-Gruppe, liegt die durchschnittliche Beteiligungsrate unter 30% mit entsprechender Unabhängigkeit für die nachgeordneten Unternehmen.

Auch *Takahashi* muß zugeben³⁹, daß der Vorgang der Entscheidungsfindung in den von ihm so genannten japanischen Konzernen nur schwer durchschaubar ist. Darauf kommt es aber gerade an. Denn nur dann, wenn die nachgeordneten Unternehmen in ihrer Entscheidungsfindung von dem vorgeordneten Unternehmen in starkem Maße abhängen, kann man von einem Konzern sprechen. Damit soll nicht gesagt werden, daß die Kerngesellschaft überhaupt keinen Einfluß auf die nachgeordneten Gesellschaften hat. Er ist jedoch nicht stark genug, die anderen *keiretsu*-Unternehmen als eine Betriebsabteilung der übergeordneten Gesellschaft erscheinen zu lassen.

Die vertikalen *keiretsu* weisen keine Befehlshierarchien auf. Die japanischen Hierarchien sind im *keiretsu*-Bereich wie sonst auch auf Mitwirkung und Eigeninitiative angewiesen. Deshalb unterscheiden sich die *keiretsu* in einem wesentlichen Punkt von Konzernen deutscher Prägung.

IV. SCHLUSSBETRACHTUNG

Es sind verschiedene Ursachen, die den Zusammenhalt der *keiretsu* bewirken. Bei den horizontalen *keiretsu* sind das die angesprochenen Schutzfunktionen vor Außenseitern sowie die gegenseitige Unterstützung in Krisenzeiten. Hinzu kommen die Vorteile, die sich aus der gegenseitigen Information und der Möglichkeit der Einflußnahme auf Regierung und Bürokratie ergeben. Bei den Produktions-*keiretsu* stehen die wirtschaftlichen Vorteile, die sich durch eine langfristige und enge Zusammenarbeit ergeben, im Vordergrund.

Die Vertriebs-*keiretsu* halte ich für ziemlich künstliche Gebilde, die vorwiegend im Interesse der Hersteller existieren. Sie würden einer kartellrechtlichen Überprüfung nicht Stand halten.

Alle *keiretsu* haben jedoch gemeinsam, daß es in keinem Fall rechtliche Regelungen sind, die ihren Zusammenhalt bewirken. Die Notfallhilfe bei den horizontalen *keiretsu* ist nicht einklagbar; die intensive Zusammenarbeit bei den vertikalen *keiretsu* kann durch die bloße Geltendmachung von Vertragsrechten nicht erreicht werden. Und schließlich beruhen die Vertriebs-*keiretsu* weitgehend auf Macht- und nicht auf Rechtspositionen der Hersteller.

Ich glaube nicht, daß man den *keiretsu* mit Konzernrechtsregelungen beikommen kann. Die Europäische Gemeinschaft, die sich eine klare Strategie gegenüber den "*keiretsu* Konglomeraten" vorgenommen hat⁴⁰, muß sehr viel stärker differenzieren. Dabei wird es in erster Linie um die vertikalen *keiretsu* gehen, bei denen die Produktions-*keiretsu* immer noch so viele wirtschaftliche Vorteile bieten, daß ein Eindringen von nicht-japanischen, aber auch von japanischen Außenseitern sehr schwer bleiben wird. Daß auch Ausländer sich dem japanischen System anpassen können, hat *Bosch* mit der Errichtung eines Technischen Zentrums in *Yokohama* gezeigt. Dort kann zumindest die technische Zusammenarbeit mit japanischen Abnehmern vor Ort verstärkt werden. Ein anderes Beispiel könnte *Atlas Elektronik* sein, die in Japan nicht nur elektronische Produkte liefert, sondern auch Zeichnungen anfertigt, mit deren Hilfe die gelieferten Produkte eingebaut und in die übrigen Systeme integriert werden. Auch das ist eine Verlagerung von Herstelleraufgaben zu einem potenten Zulieferanten.

Besonders schwere Beeinträchtigungen der Zulieferanten können mit Hilfe des Sub-Unternehmer-Gesetzes bekämpft werden; soweit sich solche Beeinträchtigungen aus der Entwicklungstätigkeit des Sub-Unternehmens für den Hersteller ergeben, kann mit den "Richtlinien zur Gemeinschaftsforschung"⁴¹ Abhilfe geschaffen werden.

Abschließend bleibt zu fragen, wie sich die verschiedenen *keiretsu* in naher Zukunft entwickeln werden. Für die horizontalen-*keiretsu* wie für die vertikalen-Produktions-*keiretsu* erwarte ich keine größeren Änderungen. Hier sind die sich bietenden wirtschaftlichen Vorteile für alle Beteiligten letztendlich immer noch so groß, daß ein Anstoß für einschneidende Änderungen nicht zu sehen ist. Anders hingegen beurteile ich die Zukunft der vertikalen-Vertriebs-*keiretsu*. Die Anwendung bestehender Vorschriften könnte sie beeinträchtigen, falls die Kartellbehörde sich auf ihre Überwachungsaufgaben besinnt⁴². Zum anderen beschränken sich hier die Vorteile der Beteiligten überwiegend auf eine Gewinnmaximierung des Herstellers; es fehlen durchweg die legitimen wirtschaftlichen Vorteile der Produktions-*keiretsu*. Wichtiger für den Rückgang der Bedeutung der Vertriebs-*keiretsu* dürfte das Steigen der Marktmacht der unabhängigen Vertriebsorganisationen wie *Daiei*, der größten Supermarktkette Japans, sein, über die zum Beispiel *Agfa* in den japanischen Markt Zugang finden konnte.

Anmerkung der Redaktion: Bei dem Text handelt es sich um eine um Fußnoten erweiterte Fassung des Vortrages, den der Verfasser am 29. November 1995 auf einer Abteilungsversammlung der BASF sowie am 30. November 1995 vor der DJJV in Stuttgart gehalten hat.

Anmerkungen

- 1 So fordert etwa die Europäische Kommission in einem Bericht, daß eine klare Strategie gegenüber den japanischen eng-verbundenen *keiretsu*-Konglomeraten gefunden werde soll, aufgrund derer die Einbeziehung europäischer Gesellschaften in diese Netzwerke erreicht werden kann; EU NEWS 14/95 vom 9. März 1995, European Union (Hrsg.), Delegation of the European Commission in Japan.
- 2 Dazu H. MORIKAWA, *Zaibatsu*, University of Tokyo, 1992.
- 3 Dabei wurden die Rechte der einzelnen Familienmitglieder durch teilweise umfangreiche Familiengesetze geregelt.
- 4 MORIKAWA sieht in ihnen die "pioneers of managerial enterprise", (Fn. 2) S. XXIV.
- 5 Allerdings tragen einige der neu entstandenen Unternehmensgruppen Namen der alten *zaibatsu*, so *Mitsui*, *Mitsubishi* und *Sumitomo*. Dies ändert jedoch nichts daran, daß es sich um Unternehmensgruppen handelt, die von ihrer Struktur her nicht mit den *zaibatsu* verglichen werden können.
- 6 Dies gilt auch heute noch. Allerdings ist in den letzten Jahren eine heftige Debatte über die Aufhebung des Verbots von Holdinggesellschaften in Gang gekommen.

- 7 37 davon sind bei Dodwell aufgeführt. Dodwell Marketing Consultants: Industrial Groupings in Japan, 11. Auflage 1994/95 Tokyo.
- 8 The Tokyo Chamber of Commerce and Industry, Building a New Corporate Network, S. 1 f., Tokyo 1993.
- 9 K. YAMAUCHI muß deshalb für die Bejahung der Existenz von japanischen Konzernen einen eigenen Begriff des Konzerns nach japanischem Recht etablieren, Internationales Konzernrecht in Japan, in: M. LUTTER (Hrsg.), Konzernrecht im Ausland (1994) 154.
- 10 The Tokyo Chamber of Commerce and Industry, Executive Summary, S 1.
- 11 P. RODATZ: Einige Bemerkungen zu den Besonderheiten im japanischen Gesellschaftsrecht, in: MENKHAUS (Hrsg.), Das Japanische im japanischen Recht (München 1994) 257 ff.; DERS., Formen der Tätigkeit in Japan in: H. BAUM/U. DROBNIG (Hrsg.): Japanisches Handels- und Wirtschaftsrecht, 1994, S. 232 ff.
- 12 Dodwell, (Fn. 7) a.a.O.
- 13 Willkie Fair & Gallagher for *Fuji Photo Film Co. Ltd.*, Rewriting History - a Report by *Fujifilm* 1995, S. 18.
- 14 Teilweise finden sie immer an einem bestimmten Wochentag statt, so daß die Treffen auch nach diesem Wochentag benannt sind.
- 15 FTC (Hrsg.), An Outline of a Report on the Actual Conditions of the Six Major Corporate Groups in Japan (1990) S. 15.
- 16 So auch T. HOSHI in: M. AOKI/R. DORE (Hrsg.), The Japanese Firm (Oxford 1994) 287 f.; YAMAUCHI (Fn. 9) 157.
- 17 Ich folge hier dem Bericht der FTC, (Fn. 15).
- 18 Eine Ausnahme ist nur *Mitsubishi*, wo sich der Anteilsbesitz innerhalb der Gruppe auf über 35% akkumuliert.
- 19 Für japanische Vorstände wird auch die Bezeichnung "Verwaltungsrat" oder "board of directors" gebraucht.
- 20 Vgl. P. RODATZ: Strukturen der japanischen Aktiengesellschaft: Mitteilungen der DJJV 13/14 (1994/95) 65 ff.
- 21 Etwas anderes gilt allenfalls für manche Stahlprodukte, was mit dem starken Staatseinfluß auf diesem Gebiet zusammenhängt.
- 22 Dazu M. AOKI/H. PATRICK, The Japanese Main Bank System, Oxford 1994.
- 23 Ähnlich wie bei Franchising-Systemen handelt es sich auch bei der Organisation der *keiretsu* um eine Kombination von gesellschaftsrechtlichen und vertragsrechtlichen Elementen. Die aus dem Nebeneinander von beiden Rechtsgebieten entstehenden Fragen sind nur schwer zu beantworten, so z.B. die Frage der Haftung innerhalb der *keiretsu*-Gruppe, bzw. des Franchisegebers für Schäden die durch den Franchisenehmer verursacht worden sind. Sowohl für die *keiretsu* als auch für das Franchising-System gilt, daß beide die sich durch die Kombination beider Rechtsgebiete bietenden Möglichkeiten zunutze machen, vgl. G. TEUBNER, "Verbund", "Verband" oder "Verkehr" im ZHR 154 (1990) insb. 305 ff., DERS., Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als Kollektive Akteure höherer Ordnung in W. KROHN/G. KÜPPERS (Hrsg.), Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, 189 ff.; K. IMAI/H. ITANI, Interpenetration of Organization and Market, in: International Journal of Industrial Organization 2 (1984) 285 ff.
- 24 K.E. CALDER, Strategic Capitalism, Princeton 1993, S. 145.
- 25 Damit wird das sog. *Life-Long-Employment-System* bei den vertikalen *keiretsu* stärker durchbrochen als bei den horizontalen. Grundsätzlich ist ein Vorstandsposten nämlich Personen vorbehalten, die sich im Unternehmen selbst hochgearbeitet haben und durch einen Vorstandsposten für ihre Leistung und Loyalität belohnt werden.
- 26 Dazu M. UEKUSA, The Industrial Organization: The 1970s to the Present in: K. YAMAMURA/Y. YASUBA (Hrsg.), The Political Economy of Japan (Stanford 1987) 500 ff.
- 27 Dazu: The Tokyo Chamber of Commerce and Industry: Executive Summary S. 2.
- 28 H. BAUM, Marktzugang und Unternehmenserwerb in Japan (Heidelberg 1995) 64 f.
- 29 Gesetz zum Schutze von Subunternehmern vor Zahlungsverzögerungen etc. (Gesetz Nr. 120 v. 1.6.1956), in deutscher Übersetzung abgedruckt bei: IYORI/UESUGI/HEATH: Das japanische Kartellrecht (1994) 316 ff.
- 30 IMAI/ITANI (Fn. 23) 290.
- 31 TEUBNER (Fn. 23) 295 ff.
- 32 R. BALLON, The Business Contracts in Japan, Sophia University, Institute of Comparative Culture (Tokyo 1985) 17.
- 33 R. DORE, Flexible Rigidities (London 1986) 77.
- 34 E. TAKAHASHI, Konzern und Unternehmensgruppe in Japan - Regelung nach dem deutschen Modell (Tübingen 1994) 4.
- 35 Art. 245 HG.

- 36 P. SHEARD, Interlocking Shareholders and Corporate Governance, in: M. AOKI/R. DORE (Hrsg.), *The Japanese Firm* (Oxford 1994) 310 ff.
- 37 Vgl. die Meldung in *The Nikkei Weekly* vom 29. Januar 1996, S. 1 und 21 über das *Jüsen*-Problem.
- 38 V. EMMERICH/J. SONNENSCHNEIDER, *Konzernrecht*, (5. Aufl. 1993) 83.
- 39 TAKAHASHI (Fn. 34) 8.
- 40 Schon die Wortwahl zeigt, daß es an klaren Vorstellungen über den zu behandelnden Gegenstand fehlt.
- 41 Richtlinien der FTC für gemeinsame Forschung und Entwicklung vom 20.4.1993, in deutscher Übersetzung abgedruckt bei *Iyori* (Fn. 29) 303 ff.
- 42 Neue Vorschriften wären jedenfalls nicht erforderlich, weil die 1991 erlassenen FTC-Richtlinien über die Vertriebssysteme an sich ausreichen sollten; vgl. Richtlinien über das Vertriebssystem und dessen Handlungsmethoden, Bekanntmachung der FTC vom 11.7.1991, in deutscher Übersetzung abgedruckt bei *IYORI* (Fn. 29) 275 ff.