

WELTWIRTSCHAFT

Abschied von Konfuzius

Nach einem Jahrzehnt der Dauerkrise setzen die Japaner auf einen radikalen Umbau ihrer Wirtschaft: Shareholder-Value, ausländische Investoren und junge Internet-Firmen treiben die Konjunktur und die Börse des Landes an.

Noch vor einem Jahr umgab den Shinto-Schrein der Tokioter Börse die Tristesse einer Friedhofskapelle. Nur noch aus Routine, aber ohne echten Glauben flehten Aktionäre und Wertpapierhändler die Götter um Kursgewinne an.

Mit der Totenstille ist es vorbei. Am Kabuto-Schrein – er ist nach dem Börsenviertel benannt – herrscht wieder Hochstimmung: Mit edlem Sake als Opfertank danken Börsenzocker für Japans größten Aktienboom seit der geplatzten Wirtschaftsblase Anfang der Neunziger.

Auch in den Kneipen um die Tokioter Börse fließt der Reiswein wieder reichlich: Der Nikkei-Index, der seit Beginn des vergangenen Jahrzehnts von fast 40 000 bis auf 12 879 Punkte stürzte, erholte sich 1999 um über 30 Prozent. Verbesserte Konjunkturaussichten fachen die Börseneuphorie an. Im laufenden Fiskaljahr, das im März endet, rechnet Tokio erstmals wieder mit einem leichten Wachstum von 0,6 Prozent und für das kommende Jahr mit einem Prozent.

Die Welt horcht auf: Kann die zweitgrößte Industrienation nach ihrem demütigenden Krisenjahrzehnt auf einen robusten Aufschwung hoffen? Noch vor 14 Monaten zitterten die internationalen Finanzmärkte vor einem möglichen Crash des japanischen Bankwesens, heimische Firmenchefs verspotteten ihr Land als Unglücksdampfer „Titanic“ – und nun soll der Havarist bereits wieder flott sein?

Oft schon prophezeiten Ökonomen in den vergangenen Jahren ein baldiges Ende der Japan-Krise. Kraftvoller und aggressiver als je zuvor, hieß es, werde das einstige Wirtschaftswunder-Land aus seiner schwersten Krise nach dem Zweiten Weltkrieg hervorgehen. Stattdessen aber gingen immer mehr Firmen Pleite, die Hoffnungen wurden enttäuscht.

Ein spektakuläres Comeback Japans wagt daher diesmal kaum jemand vorherzusagen. Zu zaghaft und oft reichlich widersprüchlich scheinen die Hinweise auf einen raschen, dauerhaften Aufschwung. Doch eines hat sich gründlich geändert, und dies beflügelt nun die Börse: Die Ja-



Börsenviertel in Tokio

Das Aktienfieber nährt die Zuversicht

paner haben ernsthaft begonnen, das gescheiterte Modell ihrer „Japan AG“ – einer eigenartigen Mischung aus Sozialismus und Marktwirtschaft – zu reformieren. „Ristora“ – radikaler Umbau – lautet die neue Konsensformel.

Das Land gleicht einer riesigen Reform-Baustelle. Den Grundstein für das neue Japan legte die Regierung im Herbst 1998 mit der Sanierung der maroden Banken, die in der Hochkonjunktur der Achtziger massenweise faule Kredite angehäuft hatten: Erst pumpte Tokio 60 Billionen Yen (830 Milliarden Mark) in das erschöpfte Bankwesen, dann entzog es dem korrupten Finanzministerium die Aufsicht über die Geldhäuser. Gleichzeitig verstaatlichte es bankrotte Großbanken wie die Long-Term Credit Bank (LTCB). Und dann geschah, was im lange abgeschotteten japanischen Markt bisher unvorstellbar war: Die LTCB wurde an die US-Finanzgruppe Ripplewood verkauft.

Mit der Fusion der beiden Hausbanken brechen die familienähnlichen Bindungen zwischen den Keiretsu-Firmen auf.

Die alten Regeln der konfuzianisch geprägten japanischen Gesellschaft gelten nicht mehr. In der Zentrale der Sakura-Bank in Tokio treiben Manager Masaya Inagaki und sieben Kollegen die Fusion mit Sumitomo voran. Das Durchschnittsalter dieser Strategie-Truppe beträgt gerade 37 Jahre. Automatische Beförderung nach dem Alter – einstige Errungenschaft der „Japan AG“ – gilt bei Sakura nicht mehr. „Meinen Job habe ich mir durch Leistung verdient“, betont Inagaki stolz, „und nach Leistung werde ich bezahlt.“

Unlängst galt Sakura noch als besonders labiler Pleite-Kandidat unter Japans Banken. Nun streift das Institut verkrustete Strukturen am hastigsten ab: Als erstes heimisches Geldhaus will es mit dem Computer-Riesen Fujitsu eine Internet-Bank gründen. Die Zeit drängt, denn im Zuge des „Big Bang“ stoßen völlig neue Wettbewerber in das Finanzgeschäft vor.

Ab 2001 will der Elektronikkonzern Sony eine eigene Online-Bank gründen. Seit Oktober vertreibt die Firma – früher vor allem als Hersteller des Walkman berühmt – bereits Aktien über das Internet. Auch die Cyber-Firma Softbank des Unternehmers Masayoshi Son macht traditionellen Wertpapierhäusern mit einem eigenen Online-Broker Konkurrenz.

Japan entdeckt das Internet. Zwar hinkt die Hightech-Nation bei der Online-Kultur mindestens drei Jahre hinter den USA her. An der Tokioter Börse aber feuern Aktien von Internet-Firmen den Boom an: Mit der Verzehnfachung seines

Börsenkurses führt Softbank, die eine Gemeinschaftsfirma mit Microsoft gegründet hat, die Truppe der Gewinner an.

Je mehr die Bindungen zwischen Banken und Unternehmen bröckeln, umso eifriger umwerben Nippons Firmenbosse die Börse. Firmen als harmonischer Familienersatz? Sichere Arbeitsplätze auf Lebenszeit? Das galt vor der Globalisierung, als Firmen, um lästige Fragen auf Hauptversammlungen abzuwimmeln, sogar Gangster anheuert. Jetzt wendet sich Etsuhiko Shoyama, Präsident des Elektronikonzerns Hitachi, in ganzseitigen Zeitungsanzeigen persönlich an seine Aktionäre und erklärt die „Steigerung des Börsenwerts zum Ziel der Geschäftspolitik“.

Der neue Ton entzückt vor allem ausländische Investoren – 1999 kauften sie für rund zehn Billionen Yen (190 Milliarden Mark) Japan-Aktien. Auch in den Vorstandsetagen des Landes geben Ausländer immer häufiger das Tempo der Rationalisierung vor. Ihre wohl schwerste Demüti-

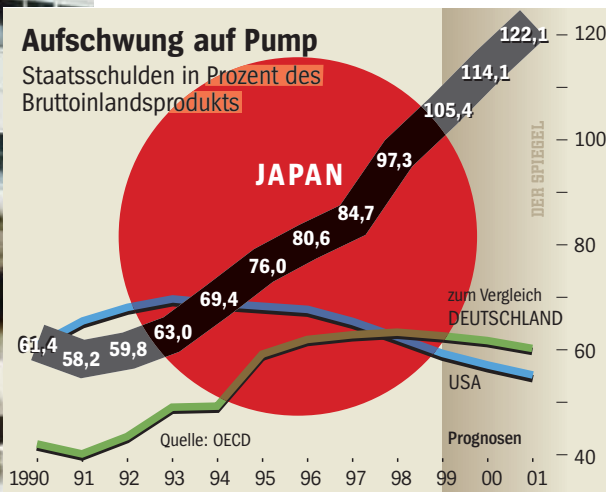
gung erlebte die „Japan AG“, als ausgerechnet der französische Renault-Konzern 37 Prozent am zweitgrößten Autokonzern Nissan übernahm. Vor der Firmenzentrale in Tokio weht neben dem Sonnenbanner jetzt die Trikolore. Der von Paris als Statthalter nach Tokio entsandte Renault-Manager Carlos Ghosn (Spitzname „Le cost-killer“) will rund 21 000 Jobs streichen, fünf Werke schließen, die Zahl der Zulieferer auf 600 halbieren.

Beinahe wöchentlich erschüttern neue Revolutionen Japans Industrie. Kaum hatten sich die Japaner daran gewöhnt, dass Ford seit 1996 bei Mazda das Kommando übernommen hat, kam im Dezember eine neue Überraschung: Mit dem 38-jährigen Mark Fields hieften die Amerikaner den bislang jüngsten Manager auf den Chefessel eines japanischen Autoherstellers.

Unter dem Druck der Globalisierung lockern Hersteller wie Mazda die einst exklusiven Bindungen zu Zulieferern. Westliche Firmen – zuvor vom Japan-Markt praktisch ausgesperrt – nutzen den Aus-

Aufschwung auf Pump

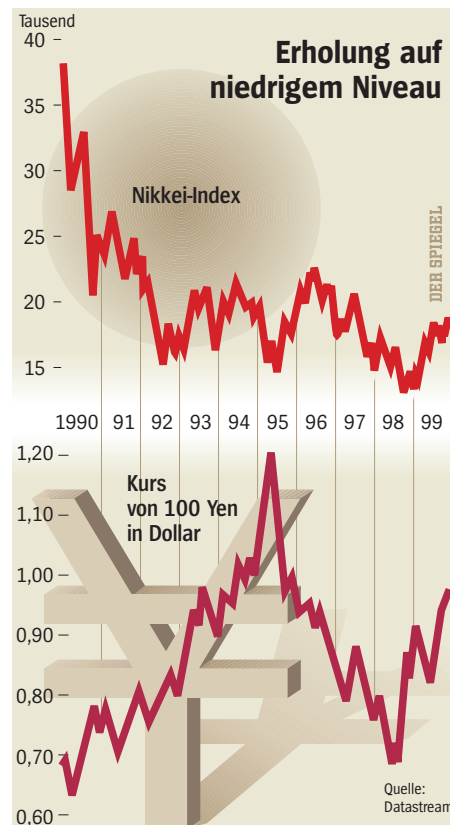
Staatsschulden in Prozent des Bruttoinlandsprodukts



Mit der Öffnung der Finanzmärkte („Big Bang“) zwingt die Regierung heimische Banken zu tief greifenden Reformen. Von Japans einst 21 Großbanken wird am Ende nur eine Hand voll überleben. Im Sommer vereinbarten Industrial Bank of Japan, Fuji Bank und Dai-ichi Kangyo Bank, sich zur weltweit größten Finanzholding zusammenzuschließen. Noch viel heftiger aber schockierte die Japaner eine weitere Ankündigung: die Fusion der Banken Sumitomo und Sakura.

Diese beiden Geldhäuser hielten jeweils die traditionsreichen Firmenkonglomerate Sumitomo und Mitsui zusammen. Über stabile Aktienbeteiligungen sorgten sie dafür, dass sich ihre jeweiligen Firmengeflechte („Keiretsu“) gegenüber in- und ausländischen Konkurrenten abschotten konnten.

Erholung auf niedrigem Niveau



leseprozess zu einer Schnäppchen-Jagd: Die Stuttgarter Firma Bosch kaufte gleich mehrere japanische Kfz-Zulieferer, darunter Branchenführer Zexel.

Japans Industrie wetteifert darum, sich auf zukunftssträchtige Kerngeschäfte zu konzentrieren, veraltete Anlagen zu verschrotten und vor allem Personal zu sparen. Die Firmen führen rund eine Million überflüssige Arbeitskräfte auf ihren Gehaltslisten, schätzt das Fuji Research Institute in Tokio. Behäbige Massenfertigungs-

„Auf Kosten unserer Kinder“

Der japanische Wirtschaftsexperte Kenichi Ohmae über die Krise des Landes und die Zukunft der Region

Ohmae, 56, war von 1972 bis 1994 Asien-Chef der Unternehmensberatung McKinsey, jetzt führt er in Tokio eine eigene Consulting-Firma.

SPIEGEL: Die japanischen Aktien haben sich kräftig erholt, die Regierung verkündet gar positive Wachstumszahlen. Hat Ihr Land seine Strukturkrise bereits überstanden?

Ohmae: Nein, das Schlimmste steht uns noch bevor.

SPIEGEL: Wie bitte? Durch die Sanierung des maroden japanischen Bankwesens hat die Regierung doch die Gefahr eines weltweiten Finanz-Crashes abgewendet. Als Folge der Reform bricht das traditionelle Geflecht der japanischen Firmengruppen auf. Sehen Sie darin kein gutes Zeichen?

Ohmae: Zwar hat die Regierung 60 Billionen Yen Steuergelder ausgegeben, um kränkelnde Banken zu retten, die man lieber hätte bankrott gehen lassen sollen. Und sie hat weit über 100 Billionen Yen in die Wirtschaft gepumpt – rechnet man indirekte Maßnahmen hinzu, kommt man sogar auf den doppelten Betrag. Mit ihren Beruhigungsspritzen hält die Regierung aber nur schwache Industrien wie die Bauwirtschaft, den veralteten Einzelhandel und eben das Bankwesen künstlich am Leben – neue Entwicklungen stößt sie nicht an.

SPIEGEL: Aber zumindest verhütet Tokio auf diese Weise, dass größere Konkurse Japan noch tiefer in die Krise reißen – und damit auch die bereits deutlich sichtbaren Reformbemühungen gesünderer Firmen zunichte machen würden.

Ohmae: Japans Regierung vertagt die Strukturprobleme auf Kosten unserer Kinder und Enkel: Langfristig dürfte die Arbeitslosenquote auf zehn Prozent steigen. Um soziale Härten durch weitere öffentliche Projekte abzufedern, verschuldet sich der Staat in immer unverantwortlicherem Maße.

SPIEGEL: Das scheint ausländische Investoren aber nicht zu stören: Sie spekulieren wieder eifrig mit japanischen Aktien und treiben die Kurse in die Höhe.

Ohmae: Die Anleger richten ihre Strategie natürlich danach, wo sie auf kurze Sicht möglichst viel Gewinn machen können: Der Tokioter Nikkei-Index war ja von einst fast 40 000 auf 12 000 Punkte gesun-

ken. Gleichzeitig war der New Yorker Dow-Jones-Index während der Amtszeit von US-Präsident Bill Clinton von 3000 auf 11 000 Punkte geklettert. Daher rechnen die Anleger damit, dass der Nikkei-Index jetzt eher zulegen wird als der Dow-Jones.

SPIEGEL: Könnte die zarte Erholung der Börse erneut in sich zusammenkrachen?

Ohmae: Das hängt vor allem von der Entwicklung an der Wall Street ab. Wenn es in New York kracht, kracht es auch in Tokio. Bisher haben die Amerikaner Japan politisch dazu erpresst, ihre Börsen-Hausse zu finanzieren. Rund 4500 Milliarden Mark japanische Spargelder sind in die USA geflossen, weil Japans Notenbank die Leitzinsen auf amerikani-

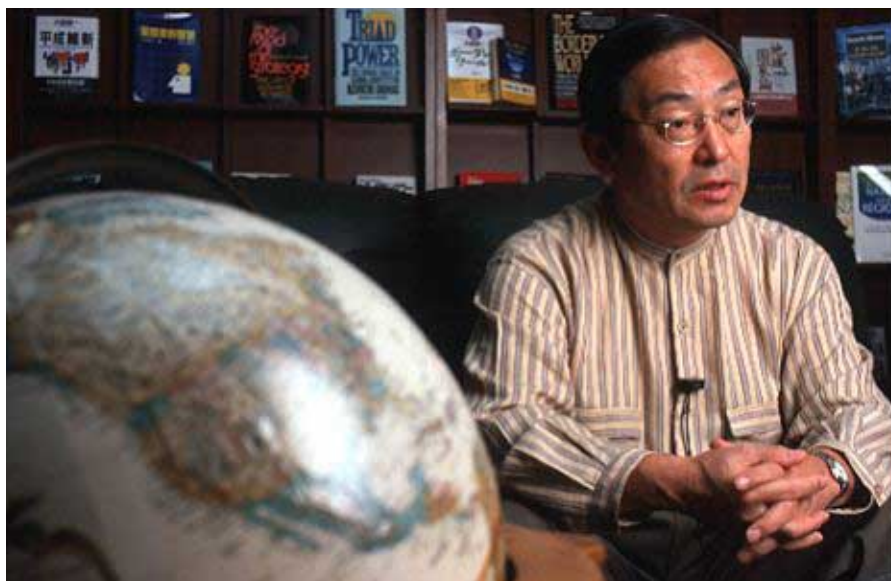
lem bei den Informations-Industrien aufholen. In diesem Bereich sind die USA schon 15 Jahre früher gestartet.

SPIEGEL: Warum hat die Hightech-Nation Japan das Internet verschlafen?

Ohmae: Unser größtes Handicap sind mangelnde Englisch-Kenntnisse. Achtzig Prozent der Internet-Kommunikation werden auf Englisch abgewickelt. Zwar lernen japanische Schüler, Shakespeare zu lesen, aber mit modernem Englisch können sie nicht kommunizieren. Hinzu kommt: Unsere Schulen erziehen zu blinder Anpassung. Japan braucht eine Erziehungsreform – aber die könnte noch 20 Jahre dauern.

SPIEGEL: Die so genannte „Japan AG“ hat sich über acht Jahre mit Reformen Zeit gelassen. Dagegen gehen einige asiatische Tigerländer seit der Asienkrise mutiger vor: In Südkorea etwa treibt Präsident Kim Dae Jung die Zerschlagung großer Industriekonglomerate – der Chaebols – voran.

Ohmae: Das sehe ich anders: Kim hat leider keine Ahnung von der Wirtschaft seines Landes. Die Koreaner werden es noch



Kritiker Ohmae: „Verhätschelte Industrien sind nicht mehr wettbewerbsfähig“

schen Druck auf Null drücken musste. Doch falls nach den Präsidentschaftswahlen im November 2000 ein politisches Vakuum in den USA entsteht, könnte die Bank von Japan die Zügel ihrer Kreditpolitik anziehen und möglicherweise einen Crash auslösen.

SPIEGEL: Was muss Japan tun, damit es sich ganz von der Krise erholt?

Ohmae: Japans veraltete, von der Regierung verhätschelte Industrien sind im Zeitalter der Globalisierung nicht mehr wettbewerbsfähig. Wenn Japan seinen Wohlstand bewahren will, muss es vor al-

bereuen, dass sie die Vorgaben des Weltwährungsfonds (IWF) und der USA so strikt befolgen. Denn die Chaebols erwirtschaften die Hälfte des koreanischen Bruttoinlandsprodukts. Wenn man diese Konglomerate auflöst, bleibt von Korea kaum noch etwas übrig.

SPIEGEL: Im Zuge der Globalisierung müssen die Asiaten sich doch nach westlichen Vorbildern reformieren. Schließlich lockern auch Japans große Industrie-Gruppen ihre festen Verflechtungen.

Ohmae: Ja, aber selbst wenn man Japans Konzerngruppen ganz auflöste, blieben



Partner Bill Gates, Son
Japan entdeckt das Internet

immerhin noch kleinere schlagkräftige, flexiblere Hersteller wie Sony, Honda, Sanyo oder Sharp übrig. Dagegen besitzt Korea nur seine Chaebols, die so gut wie keine eigene Hightech-Forschung betreiben und ihr Zubehör zudem meist aus Japan beziehen. Ich bin mir ganz sicher: Asiatische Länder wie Korea können nicht einfach nach amerikanischen Rezepten genesen. Den USA und dem IWF ging es in Korea vor allem um die Rettung amerikanischer Banken. Sobald die USA dort den letzten Dollar eingetrieben haben, werden sie ihr Interesse an Korea rasch verlieren.

SPIEGEL: Die asiatischen Staaten ziehen neuerdings wieder ausländisches Kapital an. Wo würden Sie denn jetzt investieren?

Ohmae: Sie werden staunen: in den Euro. Wir leben in einer globalen Gesellschaft, und die Europäer haben diese Entwicklung durch ihren Binnenmarkt schon frühzeitig vollzogen. Dagegen brauchen Japan und Korea voraussichtlich noch zehn Jahre, um die Herausforderungen der künftigen grenzenlosen Welt zu meistern. Zwar zeigt sich der Euro zur Zeit noch schwach, aber Länder wie Japan begrüßen grundsätzlich die Alternative zum Dollar. Auch in Asien müssen wir über die Möglichkeit nachdenken, nach Vorbild des Euro eine eigene asiatische Währung zu schaffen.

SPIEGEL: Wie soll das klappen? Können so unterschiedliche Länder wie Japan und China friedlich zusammenarbeiten?

Ohmae: Beim wirtschaftlichen Austausch verkehren wir Asiaten immer weniger als Staaten und immer mehr als Regionen. Nehmen Sie zum Beispiel die chinesische Industrieregion Dalian: Dort arbeiten rund 2500 japanische Betriebe, dort wachsen Japan und China praktisch schon zusammen.

branchen wie Stahl- und Chemieindustrie stecken mitten in einer brutalen Anpassungskrise. Über sie hat die Börse ihr Urteil bereits gefällt: „Make Gumi“ – Verlierer-Mannschaft – heißen sie im neuen, Shareholder-Value-geprägten Japan.

Wer Arbeitsplätze abbaut – Sony will 17 000 Jobs streichen, der Elektronik-Konzern NEC 15 000 und der Telekom-Riese NTT 21 000 –, steigt zum Börsen-Liebling auf. Und das Aktienfieber nährt die allgemeine Zuversicht: Richard Koo, Ökonom des Brokerhauses Nomura, sieht bereits „die Dämmerung der japanischen Konjunktur nahen“.

Das Szenario hat nur einen Haken: Je drastischer die Firmen Jobs streichen, desto geringer ist die Aussicht, dass die Verbraucher wieder stärker konsumieren. Doch Japans Konjunktur hängt in guten Zeiten zu 70 Prozent vom privaten Verbrauch ab.

Am brutalsten trifft der Strukturwandel kleine Betriebe, etwa im Tokioter Bezirk Ota. In der Zeit des Wirtschaftswunders halfen sie den Konzernen mit Flexibilität, Zubehörlager stets klein zu halten. Doch nun werden die Kleinen nicht mehr gebraucht, sie kämpfen ums Überleben. Metallfabrikant Masakatsu Onishi, 64, stellt seit 20 Jahren Metallringe für Autofirmen her – inzwischen sind seine Aufträge um die Hälfte gesunken. Seine Firma liegt nahe der ausgestorbenen Tosan Dori („Konkurs-Straße“), an der schon viele Betriebe Pleite gingen.

Um den Strukturwandel abzufedern, pumpte der japanische Staat seit 1992 rund 120 Billionen Yen (2300 Milliarden Mark) in den erschöpften Wirtschaftskreislauf. Nur: Von den häufig unsinnigen Projekten profitiert vor allem die Bauindustrie, die mit den regierenden Liberaldemokraten verfilzt ist. Als einige Förderprogramme im



Sony-Chef Nobuyuki Idei
Wer Stellen abbaut, wird zum Börsen-Liebling

Quartal von Juli bis September 1999 ausliefen, reagierte die heimische Konjunktur wie ein Drogensüchtiger. Statt aus eigener Kraft zu genesen, schrumpfte die Wirtschaft um 3,8 Prozent. Eilig verordnete Tokio dem Patienten im November eine weitere Finanzspritze.

Die beängstigende Nebenwirkung der Geld-Therapie: Die Staatsschulden des Landes wachsen auf über 120 Prozent des Bruttoinlandsprodukts – Japan überholt damit selbst Italien als am höchsten verschuldetes Industrieland. Die Regierung verschulde sich „auf Kosten unserer Kinder und Enkel“, warnt Ex-McKinsey-Berater Kenichi Ohmae (siehe Interview). Und Kenneth Courtis, Chef-Ökonom der Deutschen Bank in Tokio, sieht auf Dauer nur einen Ausweg: Japans Notenbank müsse Geld drucken. „Das aber bedeutet einen wesentlich schwächeren Yen in den nächsten zwei oder drei Jahren.“

Im schlimmsten Fall droht Japan eine kräftige Inflation und ein Downgrading seiner Staatsanleihen, mit denen es fast 40 Prozent seines Haushalts finanziert. Die dann mögliche Kapitalflucht könnte die zarten Erfolge der Strukturreformen und den Aktienboom schnell wieder abwürgen.

Dagegen beruft sich Japans Premier Keizo Obuchi optimistisch auf das Vorbild der USA, die ihr einst hohes Staatsdefizit ja auch abgebaut hätten. Den Sorgen seiner Landsleute begegnet Obuchi mit Humor: „Jetzt bin ich der größte Schulden-König der Welt. Über 600 Billionen Yen Schulden – so viel hat nur Japans Premierminister.“

WIELAND WAGNER